



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA ENVATUB S.A. DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional**

### **Línea de Investigación:**

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

### **Autora:**

EVELYN KARINA CADENA ALARCÓN

### **Director:**

M.SC. AITOR LARZABAL FERNÁNDEZ

**Ambato – Ecuador**

**Noviembre 2019**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA ENVATUB S.A. DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

**Línea de investigación:**

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

**Autora:**

EVELYN KARINA CADENA ALARCÓN

Aitor Larzabal Fernández, Ps. Mg.

f.

**CALIFICADOR**

Dayamy Lima Rojas, Mg.

f.

**CALIFICADORA**

Hernán Paúl Ortiz Coloma Dr.

f.

**CALIFICADOR**

María Isabel Ramos Noboa, Ps. Mg.

f.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA  
DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Octubre 2019



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **EVELYN KARINA CADENA ALARCÓN**, con **CC. 172207144-4**, autora del trabajo de graduación intitulado: “LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ENVATUB S.A. DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia de referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Noviembre 2019

  
EVELYN KARINA CADENA ALARCÓN

CC. 172207144-4



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mis padres Néstor y Gloria por ser el apoyo incondicional de mi vida, sus consejos y palabras motivadoras me enseñaron a crecer como persona y ahora como profesional, gracias por todo el esfuerzo empleado en mi educación.

A todos mis maestros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por sus enseñanzas en todo el proceso universitario.

Al Mg. Aitor Larzabal quien me brindó su ayuda en la realización y ejecución de mi tesis.

A la Mg. Dayamy Lima y al Dr. Paúl Ortiz quienes aportaron con su conocimiento para la ejecución de mi proyecto investigativo.

A mi amigas incondicionales Solangel y Evelyn gracias por esos años compartidos, las vivencias y consejos brindados en todo este tiempo.

A mis queridos amigos universitarios, Ana, Evelyn, Anderson, Juan José y David quiénes con sus ocurrencias y conocimientos hicieron de esta la mejor de las experiencias.

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar a mis padres Néstor y Gloria y mis hermanas Diana y Gabriela, quienes han sido mi eje fundamental de superación, por brindarme su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida y sobretodo de mi carrera universitaria.*

*A mis queridos sobrinos Ariel, María Paz y María Sol quienes han sido mi fortaleza y mi lucha para continuar con mis metas*

*A mis compañeros que compartieron sus experiencias y conocimientos en las aulas de nuestra querida Escuela de Psicología*

.

## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación consiste en analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los operarios de la empresa Envatub S.A. de la provincia de Pichincha, debido a la existencia de factores motivacionales internos y externos inadecuados en dicha empresa que afectan a la organización como son: el fracaso, la poca tolerancia, la desconfianza, el incumplimiento del trabajo, entre otros. De igual forma se entrelazan problemas en el desempeño laboral tales como: el bajo reconocimiento, malestar con el entorno, baja productividad, sentimientos de incapacidad, desconocimiento de los objetivos de la organización y otros. Se emplea un estudio de investigación cuantitativa, de tipo no experimental con corte transversal y alcance descriptivo y correlacional en una población de 50 trabajadores del área operativa. Para la motivación laboral, los resultados de la aplicación del cuestionario MbM gestión por motivación, indican que los trabajadores mantienen las necesidades de protección y seguridad, de autoestima y autorrealización en un rango medio mientras que las necesidades sociales y de pertenencia manifiestan un rango bajo; con respecto al desempeño laboral en la evaluación de desempeño por competencias, el personal presentó un alto rango en la competencia de la calidad del trabajo y un rango regular en las competencias liderazgo y trabajo en equipo. Se concluye que sí existe una posible relación entre la motivación y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** motivación, desempeño laboral, relación, operarios.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationship between motivation and work performance among the workers at the company Envatub S.A, in the province of Pichincha. There are some inappropriate internal and external motivational factors in this company that are affecting the organization such as failure, low tolerance, a lack of trust, and not completing tasks, among others. In the same way, other problems are affecting work performance such as little recognition, unease about the environment, low productivity, feelings of incapability, ignorance of the company's objectives, and others. A quantitative, non-experimental and cross-sectional study was carried out, with a descriptive and correlational scope using a sample of 50 workers from the operative area. For work motivation, the findings from the MbM Motivation Management Questionnaire depict that the workers need protection and security, self-esteem and self-fulfillment; the factors received a midrange score while social needs and belonging obtained a low score. Regarding work performance, in the skills performance assessment, the staff indicated a high score for the skill of quality of work and an average score in leadership and team work skills. It is concluded that there is a possible relationship between motivation and work performance.

**Key words:** motivation, work performance, relationship, workers

## ÍNDICE

### CONTENIDO

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....                               | ii   |
| AGRADECIMIENTO.....                                            | iv   |
| DEDICATORIA .....                                              | v    |
| RESUMEN.....                                                   | vi   |
| ABSTRACT .....                                                 | vii  |
| ÍNDICE .....                                                   | viii |
| INTRODUCCIÓN .....                                             | 1    |
| CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....                 | 6    |
| 1.1 Motivación Laboral .....                                   | 6    |
| 1.2 Desempeño Laboral.....                                     | 15   |
| 1.3 Competencias Laborales .....                               | 19   |
| 1.4 Evaluación de desempeño .....                              | 23   |
| 1.5 Relación de Motivación y Desempeño Laboral .....           | 28   |
| CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....                          | 33   |
| 2.1 Paradigma, modalidad y alcance .....                       | 33   |
| 2.2 Técnicas y Herramientas .....                              | 35   |
| 2.3 Caracterización de la empresa.....                         | 37   |
| 2.4 Población y muestra .....                                  | 39   |
| 2.5 Procedimiento Metodológico .....                           | 44   |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 45   |
| 3.1 Descripción de la Población.....                           | 45   |
| 3.2 Análisis de la Motivación Laboral .....                    | 46   |
| 3.3 Análisis del Desempeño Laboral.....                        | 48   |
| 3.4 Correlación entre Motivación y Desempeño Laboral .....     | 52   |
| Conclusiones .....                                             | 53   |
| Recomendaciones.....                                           | 54   |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                              | 55   |
| ANEXOS.....                                                    | 59   |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los operarios de la empresa Envatub S.A. de la Provincia de Pichincha, en la actualidad este tema es de vital importancia puesto que el desarrollo y el crecimiento de las empresas están ligadas con el desempeño de los trabajadores y trata de la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades.

Para este punto, es importante definir la motivación laboral como aquella disposición que tiene una organización de mantener implicados a sus empleados para que den el máximo rendimiento y así conseguir los objetivos empresariales marcados por la organización, mientras que al definir al desempeño laboral este es el conjunto de conductas y habilidades del trabajador para llegar al cumplimiento de sus funciones.

En este sentido, se observa que para que los trabajadores realicen un adecuado o eficiente desempeño laboral, es necesario que los mismos se encuentren motivados. En relación a la motivación y el desempeño laboral, en la actualidad se establecen diferentes investigaciones y antecedentes teóricos y prácticos en torno a este tema.

En España, López, Alarcón, Tovar y Alonso (2016) realizaron un estudio investigativo piloto en el sector bibliotecario sobre un modelo de gestión motivacional, donde utilizó los métodos de: histórico-lógico, análisis y síntesis, e hipotético-deductivo. En cuyo estudio aplicó un Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional como herramienta científico-tecnológica de gran utilidad para la comprensión y estimulación la motivación de profesionales, y fue validado empíricamente con una serie de casos de estudio de 92 estudiantes y 166 profesionales. En dicha investigación los resultados de la aplicación del modelo motivacional hacia el desempeño laboral se determinaron que sí existe una relación de las dos variables.

Por otro lado, Sum (2015) realizó un estudio de la motivación y el desempeño laboral en la ciudad Quetzaltenango en México a una población de treinta y cuatro colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos, con la población de 12 mujeres y 22 hombres comprendidos entre las edades de 18 a 44 años. Se examinó el desempeño de los colaboradores de la empresa, se elaboró un instrumento en la escala de Likert que constó de 10 ítems. Asimismo, se utilizó una prueba estandarizada o Escala de

Motivación Psicosocial con el fin de la apreciación de la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto. La investigación demostró que la utilización del instrumento de la escala de motivación psicosocial se integra al desempeño laboral.

En este sentido, Mariño (2014), en el estudio de la relación en motivación laboral y desempeño apasionado en Montevideo, aplicó un instrumento a partir de indicadores de autores como Maslow, Herzberg, McGregor, McClland, entre otros; en relación a los resultados se hizo un estudio de correlación, que intentó determinar si una variable con una puntuación alta (o baja) influye en una segunda variable en este caso si la motivación influye en el desempeño laboral; se visualizó si existe o no correlación. Los resultados esperados aportaron en la Gestión Humana de las organizaciones porque contribuyó en el entendimiento respecto al desempeño apasionado y a la motivación laboral, específicamente a la relación entre ambas variables.

De igual manera, Ramírez (2015), en su estudio realizado en la Facultad Regional Multidisciplinaria Esteli de Nicaragua, se descubrió cómo sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral mediante la identificación de elementos que influyen en la motivación, concluyó que la relación de la motivación y el desempeño laboral “permiten dar cuenta de evidencias suficientes para sostener y fundamentar la premisa de que el personal motivado y satisfecho tiende a rendir más” (p. 6). Si los trabajadores están realmente motivados, su comportamiento interviene a que el desempeño laboral sea el adecuado.

En tal sentido, las competencias son necesarias para el reconocimiento del desempeño laboral; según Alles (2012), las competencias son características profundas de la personalidad que están estrechamente relacionadas con el éxito que pueda tener una persona, estas no representan cualquier característica de personalidad del individuo sólo de aquellas que llevan al individuo a ser un hombre de éxito. Donde cabe señalar que Spencer y Spencer, citado por Alles (2010), los principales tipos de competencias incluyen a la motivación, que son los intereses que una persona desea de manera constante, son aquellas que permiten cumplir nuestros objetivos y metas.

Por otra parte, en estudios previos realizados en Ecuador, se conoce que la motivación y el desempeño laboral se relacionan entre sí en el ámbito profesional, según lo estudiado por Toapanta (2012) la motivación es una herramienta importante para el desempeño de las personas y esencial para el alcance de determinadas metas y el logro de determinados

objetivos establecidos por las organizaciones. Este estudio planteó como mecanismo de solución a las estrategias motivacionales enfocados a la programación neurolingüística con el propósito de la elevación de los niveles de productividad y calidad.

Por su parte, Santacruz (2017) efectuó una investigación en los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la obtención de la información necesaria e identificación de cuáles son los factores que influyen y de qué manera afecta en la motivación y desempeño laboral de los funcionarios y promover soluciones a la problemática que presenta la empresa relacionado con el tema en estudio.

En investigaciones llevadas a cabo en la provincia de Tungurahua se ha evidenciado una relación negativa entre el desempeño laboral y los riesgos psicosociales Carrillo (2015) a pesar de que las situaciones de mayor riesgo es el desempeño. Relacionado a eso, en la misma provincia también se encontró que el desempeño se relacionó con el burnout Arévalo Torres (2015).

En este mismo orden de ideas, Peña & Villón (2018) en su trabajo denominado: “Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional” cuyo objetivo fue el análisis de la influencia de la motivación en el talento y la determinación de factores que tienen mayor efecto en el desempeño laboral. Dicho estudio concluyó que el comportamiento de un empleado en la organización, depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral.

De lo anteriormente dicho, se evidenció en los resultados de estudios previos realizados con respecto al tema de la motivación y el desempeño laboral, que dentro de las empresas, ambas variables mantienen una correlación; lo que garantiza la viabilidad para la realización del presente estudio investigativo, pues el interés al seleccionar dicho tema es el de una combinación de dos variables que intervienen en el mundo laboral, y por consiguiente la demostración de cómo la motivación, se inclina hacia el desempeño laboral de los operarios de la empresa objeto de este estudio.

En este sentido, las organizaciones actualmente experimentan cambios de índole claramente competitivo, entonces es importante destacar que una empresa necesita tener un personal potencialmente preparado para la confrontación de los múltiples cambios que a estas les corresponde en su día a día. En la actualidad toda la coyuntura económica,

política y social que se vive a nivel mundial se ha generalizado, la necesidad de mejoramiento a la competitividad de las organizaciones empresariales.

Por esta razón, es importante que las empresas se preocupen por tener un personal altamente motivado y positivo para adaptarse a su condición de trabajador, tal como lo expresa Ramos (2011) “un personal motivado es la clave para lograr competitividad” (p.1). Es evidente que para el mejoramiento de la competitividad en las empresas se requiere un abordaje exhaustivo al tema, es decir, por ser un problema complejo se enfoca desde una perspectiva donde se consideren todos los factores que influyan en ese mejoramiento que se pretende lograr.

Por otro lado, hay que destacar que se observan situaciones problemáticas en la provincia de Pichincha pues existe un gran crecimiento en la producción de envases de cartón, donde se percibe cierta diferenciación de precios, calidad y cantidad de los envases. Para el personal de Envatub S.A. quienes realizan esa labor, la constante presión de trabajo ha originado que los operarios de dicha empresa se sientan desmotivados en las actividades que realizan a diario, lo que trajo como consecuencia un desempeño laboral inadecuado y por ende, baja su productividad.

Además, se perciben en los trabajadores factores internos y externos inadecuados de la motivación que son: el fracaso, la poca tolerancia, la desconfianza, el incumplimiento del trabajo, entre otros. De igual forma se entrelazan problemas en el desempeño laboral tales como: bajo reconocimiento, malestar en el entorno laboral, sentimientos de incapacidad, desconocimiento de los objetivos de la organización y otros.

Hipotéticamente, si los operarios presentan un alto grado de motivación hacia el trabajo, entonces alcanzarán un elevado desempeño laboral, lo que determina que la motivación es un factor que influye altamente en lo que es el desempeño laboral de los trabajadores.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se persigue como objetivo general: Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Envatub S.A. de la Provincia de Pichincha. Se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Determinar el estado del arte y la práctica acerca de la motivación, el desempeño laboral y la relación entre ambos.
2. Identificar los factores que inciden en la motivación y en el desempeño laboral en los operarios de Envatub S.A.

3. Analizar la relación de la motivación y el desempeño laboral en los operarios de Envatub S.A.

En relación a la metodología se considera un estudio con modalidad cuantitativa, porque recolecta datos para probar la hipótesis planteada; correlacional pues determina si existe relación o no entre las dos variables; descriptiva porque caracteriza la realidad investigada, se conocen las actividades exactas y procesos que siguen los operarios dentro de la organización; exploratorio más no experimental, donde se reconocen las variables, pero sin manipulación de las mismas.

De igual forma, el presente estudio se justifica en la importancia de la cohesión que existe entre desempeño laboral de los operarios de la empresa objeto de estudio y la motivación sana que puedan recibir en un ambiente humano y físico para desarrollar sus actividades cotidianas que influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad dentro de la empresa Envatub S.A. De esta manera, la motivación juega un papel de vital importancia, se relaciona con el saber hacer de los operarios, con su comportamiento y con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción, y con la propia actividad de cada uno para un buen rendimiento laboral, al demostrar su idoneidad del cargo que desempeña.

Es importante destacar que, al realizarse una medición del desempeño laboral, se evalúan los siguientes aspectos: Independencia; Liderazgo; Relaciones; Organización; Reconocimiento; Remuneraciones; Igualdad y otros factores que influyen en el desempeño laboral como son la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros.

## **CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1 Motivación Laboral**

#### **Historia**

La gestión del talento humano en las organizaciones ha tenido un papel fundamental como proceso para incorporar, desarrollar y retener al personal. La motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; Donde trata de lograr la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En este sentido, es bueno primero conocer los antecedentes históricos de la motivación, que según Mankeliunas (1996) existen dos grandes etapas en el desarrollo del término motivación:

La etapa precientífica, que abarca desde los principios de la humanidad hasta mediados del siglo a.c. XV (15); y la etapa científica, que se inicia con la obra de Darwin y se desarrolla particularmente durante los últimos 30 o 40 años de la psicología científica. (p. 17)

En relación a la etapa precientífica, en sus inicios se buscó explicar el comportamiento humano basado en la idea de los espíritus, y más tarde, los filósofos griegos intentaron explicar la conducta humana basada en la razón. Tal como asevera Cofer (1971) citado de Ramos (2011) “Aristóteles creía que la meta más allá de la vida humana es la felicidad, que debe lograrse por medio de esa actividad única al hombre: la razón” (p.34)

Por otra parte, los postulados de Aristóteles, Sócrates y Platón dominaron la mentalidad griega. Más adelante, cercano al siglo XIX (19), fueron los comienzos de la investigación científica, Cofer (1971) sostuvo que fue con la obra de Darwin que se inició la etapa científica donde se desarrolla el término motivación. Del mismo modo, el psicólogo

estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano Ramos (2011).

En el mismo sentido, surgieron las primeras opiniones sobre la motivación en diferentes contextos históricos. (Véase la tabla 1):

**Tabla 1**  
**Primeras Opiniones Sobre la Motivación**

| <b>Modelos de la Motivación</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo Tradicional</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ligado a la escuela de la Administración Científica</li> <li>– La forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.</li> <li>– Se basaba únicamente en el interés económico (homo económico; se entiende por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>Modelo Escuela de Relaciones Humanas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se rechaza la existencia del hombre económico</li> <li>– La clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría: grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <b>Modelo Mc Gregor</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ligada al Modelo de los Recursos Humanos</li> <li>– Teoría X: sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo en lo que sea posible, deben ser dirigidas y no tener responsabilidades, al dar una importancia secundaria al trabajo.</li> <li>– Teoría Y: es más optimista, considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y deriva en satisfacción de su trabajo; se tiene la capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.</li> </ul> |
| <b>Landy y Becker</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teoría de las Necesidades.</li> <li>– Necesidades de Autorrealización.</li> <li>– Necesidades Secundarias.</li> <li>– Necesidades de estima.</li> <li>– Necesidades sociales o de pertinencia.</li> <li>– Necesidades de seguridad.</li> <li>– Necesidades Primarias.</li> <li>– Necesidades fisiológicas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

*Fuente:* Elaboración propia en base a Ramos (2011)

En tal sentido, al tratar la historia de la Motivación Laboral, se toma en cuenta que ésta siempre estuvo latente en toda organización, pero se manifiesta en los talleres de artesanos que más tarde se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, Es así que la motivación laboral tomó fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, basado en el hecho que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Es importante acotar, que en tiempos de la Revolución Industrial no era requerida la habilidad ni fuerza para el manejo de las maquinarias, por tal razón, los capitalistas

empezaron a contratar mano de obra barata entre mujeres y niños quienes fueron sometidos con estricto control y precarias condiciones laborales. De esta forma, el capital humano se convirtió en un ente fundamental en el trabajo que conllevó a la explotación del mismo ya sea con trabajo poco remunerado, horarios excesivos, etc. que con el pasar del tiempo se tornaban en constantes fracasos en la utilización de los equipos, poca tolerancia y desconfianza entre el grupo y finalmente daba como resultado el incumplimiento del trabajo.

Cabe destacar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919, que tiene como objetivos principales, mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

### **Definición de Motivación Laboral**

La motivación laboral es la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo de rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

En efecto, la motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo donde existe el compromiso. Tal como lo afirma Sánchez (2013) “tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar”

La motivación según Chiavenato (2009) es:

Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo, además es un proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona (p. 237)

Hay que tomar en cuenta que el comportamiento del personal influye en las decisiones que se toman a diario en las actividades laborales, por ello la motivación laboral ayuda a que el trabajo sea más dinámico y productivo.

Al respecto, (Franklin & Krieger 2011) expresan que es:

aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada provocado por un estímulo externo a partir de los procesos mentales del individuo en la cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea (p.100)

En relación a esto, se deduce que, si las personas se encuentran motivadas al realizar su labor en un ambiente sano, su trabajo será más productivo y proactivo; se toma en cuenta que el trabajador asumirá un gran desenvolvimiento en la toma de decisiones que lo conlleva a un éxito en sus actividades laborales.

### Teorías de la Motivación

Las distintas teorías motivacionales que se han expuesto a través del tiempo, constituyen un sustento teórico diverso, en el cual podemos relacionar las variables que motivan a una persona a llevar a cabo una tarea. Distintos autores han clasificado estas teorías de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
**Teorías de Contenido**

| TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN PLANTEADAS POR AUTORES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Campbell,</b>                                | - Es la clasificación más clásica en teorías de contenido.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Dunnette y otros (1970)</b>                  | - Tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tiene necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías del proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo. |
| <b>Locke (1986)</b>                             | - Distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la autoeficacia.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Kanfer (1990)</b>                            | - La clasificación más actual.<br>- Propone un modelo heurístico de constructos y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada uno considera centrales para la motivación.                                                                                              |

*Fuente:* Elaboración propia en base a Orejuela (2014)

En tal sentido, estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Así mismo, se preocupa por el análisis de los procesos, sobre todo en lo

cognitivo, que se involucran en la parte directiva, como es la conducta motivada, su persistencia e intensidad y destacar la importancia de establecer relaciones producidas a través del tiempo y de los acontecimientos en la situación planteada.

Del mismo modo, en relación a la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954), expuestas por (Ramos 2011, p. 29) postula que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades como:

1. Necesidades Fisiológicas: Como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
2. Necesidades de Seguridad o Estabilidad: Como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
3. Necesidades de Afiliación o Aceptación: Como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
4. Necesidades de Estima: Tanto autoestima, como reconocimiento externo.
5. Necesidades de Autorrealización: Como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

De la misma manera, Ramos señala que existen dudas sobre la Jerarquía de las Necesidades; y en este sentido el concepto de Maslow, ha originado muchas investigaciones; entre estas las de Edward Lawder y J. Lloyd Suttle que realizaron un estudio con 187 administradores en dos empresas diferentes en un periodo de 6 a 12 meses; cuyo estudio arrojó poca demostración de respaldo a la teoría de que las necesidades humanas integran una jerarquía. No obstante, en la investigación se determinó la existencia de dos tipos de necesidades (biológicas y de otros tipos), si las necesidades biológicas están suficientemente satisfechas, producen las demás necesidades. Además, se obtuvo la existencia de un nivel más alto en las necesidades sociales, pero en otras se intensificaba las de autorrealización.

En otro estudio realizado por Douglas T. Hall y Khalil Nougaim sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow, que ocupó a un grupo de administradores durante un lapso de 5 años, como resultado encontraron que con los avances de los administradores en una organización producen una disminución en sus necesidades fisiológicas y de seguridad y paralelamente se apoyan en las necesidades de afiliación, estima y autorrealización. Lo que demostraron con esto es que no existen evidencias fehacientes de dicha jerarquía de necesidades (Ramos, 2011).

### **Teoría X – Y de McGregor (1960)**

La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que, si pueden, no lo harán; para lograr que lo hagan y lograr las metas de la organización, habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores y no tiene grandes ambiciones.

Por otra parte, la teoría Y, contrapone a la anterior con una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los empleados sí les gusta trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que, general son capaces de tomar decisiones creativas.

En realidad, McGregor no pretendía describir dos estilos de mando, uno bueno y otro malo, sino que trataba de mostrar dos extremos de un abanico de posibilidades. Su propósito radicaba en conciliar las teorías sobre dirección con la práctica real, fundada en la convicción de que detrás de toda acción o decisión ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas. (Vélaz, 1996, p.140)

### **Otras Teorías de la Motivación**

La Teoría Bifactorial de Herzberg o teoría motivación-higiene, se orienta hacia los factores que dan lugar a la satisfacción y a la insatisfacción en el trabajo, es decir son dos factores distintos. El factor satisfacción - no satisfacción, este está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. El factor insatisfacción - no satisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores podemos tomar en cuenta la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los salarios. (Vélaz, 1996, p.133)

De la misma forma, la Teoría Motivacional de McClelland (1951,1961) basado de Orejuela (2014) considera que la motivación laboral está en función de tres necesidades

o motivos cuya configuración va al perfil en lo largo de su vida fruto del aprendizaje (Véase tabla 3).

**Tabla 3**  
*Teorías de la Satisfacción de las Necesidades*

| <b>TEORÍA MOTIVACIONAL DE McCLELLAND (Necesidades)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De la Realización</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.</li> <li>- El resultado depende de su propio esfuerzo,</li> <li>- Grado moderado de dificultad o riesgos y,</li> <li>- Retroalimentación concreta e inmediata sobre la ejecución.</li> </ul> |
| <b>De Poder</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. El motivo de poder es el que más correlacionada con la eficacia como directivo.</li> </ul>                                                                                                          |
| <b>De Afiliación</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |

*Fuente: Elaboración propia en base Orejuela (2014)*

Es importante resaltar que debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización condicionan conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación solo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfaga una necesidad.

En relación a la Teoría Motivacional de Alderfer (1939,1972) citado de Ramos (2011), existe una relación con la teoría de Maslow, pero enfocada al ambiente laboral, que reduce a tres de los cinco niveles de necesidades de Maslow. (Véase la tabla 4):

**Tabla 4**  
*Modelo ERC*

| <b>TEORÍA MOTIVACIONAL DE ALDELFER</b> |                                                                                                                |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Necesidades de existencia (E)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influyen las necesidades fisiológicas y de seguridad.</li> </ul>      |
| <b>Necesidades de relación (R)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluyen la las sociales y de reconocimiento externo.</li> </ul>      |
| <b>Necesidades de crecimiento (C)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluyen las necesidades de autorrealización y autoestima.</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia en base a Ramos (2011)*

En esta teoría por su “sencillez le ha otorgado gran popularidad en la práctica empresarial. Reconoce la existencia de varios tipos de necesidades, aunque sin ordenarlas en jerarquía, se admite que cualquiera de ellas puede ser activada sin esperar a que las de orden inferior hayan sido satisfechas” (Vélaz, 1996, p.138)

Por otro lado, la Teoría de dos Factores: Del enfoque Motivación - Higiene en la Motivación, Frederick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslow. Su investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentra elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. Asimismo, comprobaron que estos sólo eran elementos de descontento y no motivadores. En otras palabras, su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen surgirá la insatisfacción. Herzberg los denominó factores de mantenimiento, de higiene o de contexto del trabajo (Orejuela, 2014).

Así mismo, en el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos satisfactores y por consiguiente motivadores relacionados con el contenido del puesto. Incluyen los logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o de no satisfacción (pero no insatisfacción). (Véase la fig. 1)



Figura 1. Teorías Maslow vs Herzberg.

Fuente: Elaboración propia en base a Larzábal, Coka & Pardo (2018)

La teoría propuesta por Maslow va dirigida a las necesidades fisiológicas y emocionales que afectan al ser humano en su vida cotidiana con el fin de mantener un estado mental motivado hasta llegar a su autorrealización, es decir, que su enfoque se dirige hacia las necesidades internas. Por otro lado, la teoría de Herzberg se enfoca en las necesidades externas inclinadas hacia las condiciones físicas y ambientales de los trabajadores dentro de una organización por medio de incentivos tanto monetarios como no monetarios para que perduren en el puesto de trabajo muy motivados.

## **Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg**

El primer grupo de factores (los insatisfactorios) no motivarán al personal de la organización; no obstante, tienen que existir o se producirá insatisfacción. Herzberg comprobó que el segundo grupo - los factores de contenido del trabajo - son los verdaderos motivadores porque tienen el potencial de producir una sensación de satisfacción. Es evidente que, si ésta teoría de la motivación es correcta, los administradores prestan gran atención a mejorar el contenido del puesto.

Del mismo modo, la investigación de Herzberg no ha dejado de recibir críticas. Algunos investigadores ponen en duda los métodos de Herzberg, al afirmar que éstos tendían a restar imparcialidad a los resultados. Por ejemplo, se pensó que la tendencia bien conocida de las personas a atribuir los buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a otros de los resultados negativos donde disminuyó la objetividad de los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores que no siguieron sus métodos han llegado a conclusiones que no respaldan la teoría de Herzberg (Orejuela, 2014).

### **1.2 Desempeño Laboral**

#### **Historia**

Los empresarios de la mitad del siglo XIX donde la Revolución Industrial estaba en auge, medían el rendimiento de las máquinas que usaban, de manera muy sencilla, es decir, se basaban en medir la cantidad de unidades con capacidad de producción al día de acuerdo a la tecnología que se utilizaba en esos momentos. No obstante, para evaluar el desempeño de sus trabajadores no poseían los elementos para medir la productividad.

En torno al tema de la historia del desempeño laboral, Mazariegos (2016) expone que los primeros procesos de evaluación que se realizaron y de los que se tienen constancia sucedieron a principios del siglo XIX en una empresa textilera de New Lanark, Escocia, efectuada por el empresario Robert Owen, quien fue uno de los principales propulsores del movimiento obrero en Gran Bretaña. Ellos procedían a medir el rendimiento diario del personal de la fábrica mediante un sistema en el cual era asignado un libro a cada obrero para que los supervisores tomaran nota diariamente, hicieron comentarios sobre

su desempeño, y para indicar los niveles de rendimiento se presentaban en secciones divididas por colores. Más adelante, en 1842 el Gobierno de Estados Unidos, a través del Congreso instituye una Ley de carácter nacional, mediante la cual se decreta que las empresas llevan a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores con carácter obligatorio.

En tal sentido, uno de los procesos de gran importancia en la gestión del Talento Humano es el análisis y descripción de puestos donde la finalidad de éste es proveer al mejor candidato de acuerdo a las tareas específicas en cuanto a sus competencias, además hay que tomar en cuenta que ante la competitividad de las organizaciones, tanto internas como externas, los trabajadores se manejaban entre disputas de quién era el mejor en el área de trabajo y es ahí donde nace la evaluación del desempeño como una herramienta útil para el personal como “un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo”(Asociación de Jóvenes Emprendedores [AJE], 2013, p.2).

### **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es una relación que se establece entre las necesidades de un puesto de trabajo y las habilidades o características que presenta una persona, para realizar el trabajo, de forma que pueda cumplir el mismo y pueda desempeñarse de manera positiva o negativa. Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

En tal forma, el desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

En relación al tema, Robbins, Stephen, Coulter (2013) citado por Sum (2015) define el desempeño laboral como:

Un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 28).

En este mismo orden de ideas, Robbins & Judge (2013) explican que, en las empresas, se limitan a evaluar la manera en que su personal realiza sus actividades y en dicha evaluación incluyen una descripción del puesto de trabajo. A pesar de que hoy en día, se reconocen tres tipos principales de conductas que conforman el desempeño laboral las compañías actualmente con menor jerarquía se orientan más hacia la prestación del servicio, con la necesidad de más información al respecto.

Respecto a lo dicho anteriormente, para Queipo & Useche, (2002):

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; la habilidad que refleja en las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (p.486).

Más aun, una parte de la gestión de recursos humanos, Gil (2007) alude que el desempeño, “se le considera de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización” (p.91) al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas.

Se entiende como desempeño al rendimiento que tiene una persona en cierta actividad donde se ven reflejadas las competencias y habilidades profesionales; el desarrollo de destrezas y la integración a los objetivos y metas personales u organizacionales. Como se observa en la figura 2 donde trata de las condiciones que se desarrollan en el desempeño de la siguiente manera:



Figura 2. Condiciones que se Desarrollan en el Desempeño. Copyright 2010 por Willman &Velasco

Por otra parte, Queipo & Useche (2002) señalan que:

Cuando el individuo logra motivarse, tenderá a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, mientras que se siente frustrado el sujeto, tenderá a comportarse en forma inadecuada, este puede llegar al abandono del grupo. Sin duda, la motivación en el ámbito individual genera efectos significativos. (p.486)

Por otro lado, con el logro de objetivos, el sujeto logra satisfacer una necesidad, lo que aumenta la motivación, y llega a ser la única forma de reconocer si un empleado está motivado a la medida del cumplimiento de los objetivos, este se desempeña de mejor forma, sabe que con esto él se sentirá más satisfecho y cumplirá sus objetivos.

Asimismo, la importancia del desempeño, siempre va a radicar en las necesidades tanto del personal como de la organización por ello “Si se logra la satisfacción, los individuos se inclinan a continuar conductas apropiadas para el desempeño eficiente de sus tareas y a proseguir en ellas, la motivación en efecto representa a los grupos” (Queipo & Useche, 2002, p.487). Con el mantenimiento claro de los objetivos, y una visión organizacional que se centre en tener conocimiento y manejar con responsabilidad los objetivos individuales y grupales, se asegura un óptimo desempeño.

Cabe destacar que para la Real Academia de la Lengua Española (2014) el desempeño es “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. En efecto se le considera al desempeño como parte laboral en la cual se enfoca la manera en que la persona presta sus servicios de una manera eficiente y eficaz con la actitud y compromiso incluido. En todo caso, una manera en la que se evalúan las exigencias que pone la organización es el desempeño donde abarcan las competencias. En relación a esto, Gil (2007) señala que el desempeño “se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p.85). Lo que quiere decir es que hay algo que motiva a la persona para realizar en efecto su labor.

El desempeño es la forma en que un trabajador se expresa, donde “realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa”(Gil, 2007, p.91). También es cierto que a esto lo identifican como el reflejo del rendimiento de un trabajador al ponerse la camiseta de la empresa, es decir, que su identificación organizacional conlleva a valorar y dar sentido a lo que hace en el trabajo demostrado, y a la vez el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes para ser un profesional eficiente y eficaz.

Es preciso mencionar que para que un trabajador posea un rendimiento de calidad tiene que estar centrado en la misión y visión tanto individual como organizacional porque al fijarse metas, esto genera que exista mayor entusiasmo en sus actividades, además se toma en cuenta el entorno en que se encuentra por ser un factor primordial del desempeño donde se realiza el trabajo en equipo y el trato interpersonal que establece el jefe hacia los subordinados, es así que mientras exista un buen clima laboral los resultados serán beneficiosos.

### **1.3 Competencias Laborales**

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

En este sentido, Le Boterf (2001) citado por Gil (2007) define la competencia laboral como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (p. 85).

Al respecto, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales del Gobierno del Ecuador (2016), define la competencia como “conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que se denominan y se emplean en un contexto específico, sea éste un empleo u ocupación determinada”. Esto quiere decir que el empleado utiliza el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades, con acertadas actitudes y uso de valores, su competencia queda manifiesta para el cargo que ha desempeñado en su puesto de trabajo.

En relación a esto se concluye, que una persona demuestra ser competente en el tiempo en que sabe hacer uso de sus conocimientos, habilidades y destrezas como recursos personales, así como la utilización de los del entorno como la tecnología, planificación empresarial, para resolver situaciones complicadas para lograr resultados exitosos.

### **Tipos de Competencias**

En el desempeño laboral para que sea competente, el trabajador acude a diferentes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo. Las competencias son clasificadas en función de su naturaleza, contexto en que desarrollan y usos más frecuentes. En relación a esto, Becerra y Campos (2012) aportan las siguientes definiciones de los diferentes tipos de competencias:

#### **Competencias básicas:**

Son aquellas que “se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad” (p.12). Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y

comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

**Competencias de empleabilidad:**

“Capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo” (p.12). Estas habilidades guían al trabajador en el proceso de reclutamiento y selección del personal porque aportan en el autoconocimiento profesional.

**Competencias conductuales:**

“Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales” (p.12), como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

**Competencias funcionales:**

“Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo” (p. 12). Estas se refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad.

En base a esto, todas estas competencias tienden a desarrollarse a través de acciones de aprendizaje formal (educación o formación convencionales) o por medio de diversas maneras de aprendizaje no formal o informal que es el aprendizaje espontáneo que sucede en diferentes entornos ya sea laborales, sociales, familiares, entre otros. Por otra parte, en los patrones de Competencia Laboral para que una persona sea considerada competente en una determinada área ocupacional o función productiva posee el estándar de competencia laboral explícita, descrita y ejemplificada en el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral.

En este mismo sentido, un estándar contiene los siguientes elementos: a) Actividades claves, como el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona es capaz de realizar para obtener un resultado; b) Criterios de desempeño, son indicadores

que permiten saber el nivel de competencia que posee el trabajador; c) Conductas asociadas, las cuales ejemplifican por medio de indicadores conductuales la manera adecuada de efectuar las actividades claves; d) Conocimientos mínimos que la persona tiene en base a determinadas áreas, para poder realizar de forma competente las actividades claves; e) Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para cumplir con las actividades claves con un adecuado desempeño.

De la misma manera, los Estándares de Competencia Laboral son una guía para el diseño de programas de capacitación y formación profesional, así como para la implementación de sistemas de gestión en el área de recursos humanos y; la evaluación y certificación del personal basado en su desempeño de acuerdo a las competencias demostradas.

### **Identificación de Competencias**

#### **Competencias Funcionales Técnicas y de Gestión:**

Con una información recopilada a través de diferentes medios como talleres, entrevistas y reuniones con personas claves y por el grupo de trabajadores, se identifica las competencias estandarizadas o descritas. Para ello se suele aplicar las técnicas de Análisis Funcional y Análisis Ocupacional de Tareas (DACUM, AMOD, SCID, ETED), como las más apropiadas en su uso.

#### **Competencias Conductuales:**

Los juicios o razones e indicadores conductuales, son seleccionados basados en las mejores prácticas de la empresa, obtenidas del análisis de funciones, ocupaciones y/o entrevistas o de incidencias de críticos especializados. Estas competencias definen patrones de competencias conductuales definidos según grupos de cargo, de manera tal que cada trabajador de la organización conocen qué se espera de él en relación a las conductas para el logro de un mejor desempeño laboral.

## **Identificación de Perfiles de Competencia**

Toda empresa construye perfiles de competencias de acuerdo con el mapa de cargos que esta posea, y proceder a definir las posiciones en base a un análisis de las ocupaciones y funciones a través de entrevistas, talleres y reuniones grupales. De esta manera identifica competencias comunes, que pueden ser por familias de cargos o por medio de criterios de complejidad, semejanzas, profundidad, frecuencia, por la autonomía o por contenidos similares.

## **Metodología de Evaluación de Competencias**

Al estar definidas completamente las competencias y perfiles, es el momento en que se hace posible implementar las capacidades necesarias para proceder a la pre-evaluación y desarrollar y certificar o acreditar las competencias del personal. Igualmente, la empresa de acuerdo a los objetivos que tenga, escoge la metodología de evaluación de competencia a utilizar. En este caso distingue y selecciona entre los dos tipos de evaluación: Evaluaciones que se basan en la valoración del desempeño, que varían entre 90, 180 y 360 grados, que son conocidas como evaluaciones feedback, y Evaluaciones basadas en los efectos del desempeño, efectuadas en base a pruebas aplicadas, observaciones durante las labores o a centros de evaluación o simulación.

### **1.4 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que contribuye a la dirección de la empresa para la toma de decisiones en relación a los recursos humanos, a los ascensos, despidos y transferencias en los cargos. En este mismo proceso son detectadas también las necesidades de capacitación y desarrollo a través de la observación se revelan con exactitud las competencias y habilidades de los trabajadores para desarrollar los planes correctivos necesarios.

En relación a esto, Werther & Keith (1996) exponen lo siguiente:

Un sistema de evaluación del desempeño cumple con su objetivo estratégico en la medida en que promueve el logro de resultados y comportamientos

necesarios para implantar la estrategia de la empresa y para mejorar su capacidad de cambio. Es necesario que, a través de la fijación de normas y estándares, los sistemas de evaluación del desempeño refuercen el desarrollo de una ventaja para la empresa en su entorno competitivo, para lo cual se utilizan las prácticas adecuadas para promover el comportamiento deseado en el personal (p. 296).

Con esa finalidad, ¿Qué se evalúa? Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

**Tabla 5**  
***Evaluación del Desempeño***

| <b>¿QUÉ SE EVALÚA</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultados de las tareas individuales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fines son más importantes que los medios.</li> <li>– Se evalúan los resultados de las actividades del empleado.</li> <li>– También se evalúa la combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Conductas</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar y atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo.</li> <li>– Se identifican la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado.</li> <li>– Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.</li> </ul> |
| <b>Rasgos</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tener una buena actitud, muestra en los colaboradores confianza en sí mismos y así demuestra que son confiables, dentro de su área de trabajo.</li> <li>– Demostrar dentro de la organización, experiencia que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea.</li> <li>– Las empresas aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.</li> </ul>                                                         |

*Fuente: Elaboración propia en base a Sum (2015)*

En este orden, para determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados, Aamodt (2010), considera que “el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo” (p.30). Dicho en otras palabras, las empresas desean tener los resultados y de esta forma aplicar correctivos para optimizar el desempeño. Es importante destacar que

no todas las técnicas de valoración del desempeño son aplicables con los mismos propósitos, son eficientes para unos, pero para otros no.

De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales. Aamodt (2010) define que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados es un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no hay que olvidar que lo más importante, es establecer el momento para determinar cómo se corrige estas últimas.

En este sentido, Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

### **Tipos de evaluación**

Por costumbre, es normal que el trabajo de la evaluación les corresponda a los gerentes como aquellos en quien recae la responsabilidad del desempeño del personal a su cargo; Hay que tomar en cuenta que en la actualidad muchas de las empresas utilizan equipos autodirigidos, trabajos a distancia y usan herramientas que apartan a los jefes de los subalternos. La parte esencial en los procesos de evaluación es la realizada por los supervisores inmediatos, porque logran la evaluación de un supervisor es atendido directamente y también tiene mucho

sentido, pues él el supervisor le corresponde estar en la mejor posición para la observación y evaluación del desempeño del personal a su cargo.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño se plantean los siguiente Dessler y Varela (2011):

#### Comités Evaluadores:

Estos comités por lo general son usados por algunas de las empresas y están conformados por el supervisor inmediato del empleado, y de unos tres o cuatro supervisores. La decisión de utilizar varios evaluadores es muy positiva porque suelen resolver tropiezos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales y evitar que suceda por el aporte de varios puntos de vistas personales para lograr la observación de las diferentes facetas del desempeño del trabajador.

#### Autoevaluaciones:

En ocasiones las empresas han utilizado las autoevaluaciones, en conjunto con las calificaciones de los supervisores, pero el principal problema que producen las autoevaluaciones es que el personal suele calificarse a sí mismo en el nivel más alto lo que desvirtúa el verdadero desempeño de los mismos. En una organización se realizó un estudio que llegó a la conclusión que si se le pide al personal que califique su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior.

De acuerdo a lo antes planteado, se pudo comprobar en otro estudio realizado a la misma población de trabajadores que esas autoevaluaciones no fueron reales al ser confirmadas posteriormente con otra evaluación contrastante que arrojó un resultado negativo en la evaluación de la mayoría de los sujetos, se consideró el promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador.

#### Evaluación por parte del personal subalterno:

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

procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere.

#### Evaluación de 360° grados:

La evaluación de 360°, según Brazzolotto (2012) “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema” (p. 72).

La evaluación de 360° grados o evaluación integral, se usa generalmente con el objetivo de mejorar en vez de utilizarlas para aumentos de sueldos, por esta razón, es una de las más utilizadas en la actualidad por las organizaciones empresariales, debido a que la información del desempeño es recogida en su totalidad en torno al empleado, se consideraron sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. En este tipo de evaluación los que calificadores llenan las encuestas de evaluaciones en línea a quienes se les asignó su evaluación. Seguidamente se recopila toda la retroalimentación y se procede a la realización de los reportes individuales que llegan a manos del personal evaluado. De esta forma, el trabajador promueve un plan de auto mejoría en coordinación con su superior.

#### **Administración del Desempeño**

La administración del desempeño es un proceso integrado que trata de los pasos que desarrollan las empresas con el objeto de crearse la seguridad de que el personal trabaje para lograr las metas de la organización. Para ello, se incorporan prácticas que permiten al jefe definir las metas y tareas del empleado, con el aumento de sus habilidades y destrezas y una evaluación constante hacia su comportamiento, encauzado al logro de metas para luego recompensarlo como este trabajador lo espera, se toma en consideración las necesidades de la empresa y las aspiraciones profesionales individuales de los empleados.

En tal sentido, la orientación de la administración de desempeño en la actualidad manifiesta los intentos de las gerencias por tomar en cuenta la manera más clara de la situación laboral en la interrelación de los factores que influyen en el desempeño del trabajador; y enfatiza que en la actualidad los gerentes motivan esfuerzos enfocados a metas de alto desempeño en un mundo globalmente profesional.

En este mismo marco, hay innovadas tendencias para la evaluación del desempeño, y sobre el particular, Chiavenato (2009) dice que la era de la información produjo el cambio, el dinamismo y la competitividad, por lo que se deduce que la única alternativa que tienen las organizaciones empresariales es buscar y mantener la excelencia en el área de los recursos humanos. En esto se basa la rentabilidad. El acercamiento entre jefes y subordinados comprime la jerarquía, y trae consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual como el del trabajo en equipo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se dejan atrás los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño, donde prevalece actualmente el esfuerzo por un desarrollo cualitativo de los trabajadores. En tal sentido, son los indicadores seleccionados y designados con diferentes criterios de evaluación, para ser usados en función de premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones e incentivos. Por tal razón se identifican los indicadores adecuados para poder cumplir con los diferentes criterios, de tal forma, que para evitar distinciones y no perjudicar los criterios de evaluación es recomendable que los indicadores sean seleccionados en conjunto.

### **1.5 Relación de Motivación y Desempeño Laboral**

El concepto de desempeño, como generalidad, está relacionado con la motivación, por eso se refleja en todo trabajo que va direccionado al cumplimiento de objetivos.

Al respecto, Sum (2015) manifiesta que la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores, y así tener en cuenta la opinión de los mismos para saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda al desempeño laboral. En tanto la relación estrecha entre variables (motivación - desempeño) es que los trabajadores

tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado. Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, hay una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

Por otro lado, se observan semejanzas entre lo expuesto acerca de la Motivación Laboral y del Desempeño Laboral. Las necesidades de nivel superior denominadas por Maslow (1943) (sociales, de estima y de autorrealización) coinciden con las necesidades que, según Colan (2010) citado de Mariño (2014), están satisfechas para conseguir Desempeño Laboral. Dentro de las necesidades intelectuales, la de logro y la de autonomía, se asemejan a la necesidad de estima (planteadas por Maslow en el cuarto y penúltimo escalón), así como también dentro de las emocionales lo hace la necesidad de reconocimiento. La necesidad social perteneciente al primer escalón de las necesidades superiores planteadas por Maslow, es comparable con la necesidad emocional de familiaridad.

De igual manera, la necesidad de autorrealización coincide en algunos puntos con la necesidad de logro (intelectual) y de propósito (emocional). Esta necesidad de autorrealización está directamente asociada acerca de la posibilidad de rendir más. Maslow lo plantea como la posibilidad de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Colan sugiere que esto es lo que se logra si el sujeto se desenvuelve o se desempeña adecuadamente.

Desde otra perspectiva, Herzberg, expresa sobre los factores higiénicos y motivacionales, donde propone que, aunque las personas no estén satisfechas por sus condiciones de trabajo que viene a ser los factores higiénicos; al mismo tiempo pueden estar motivadas por asumir su trabajo como una importante y muy interesante misión. De allí se nota la relación de la necesidad de propósito que Lee Colan coloca como la necesidad emocional. Igualmente, Maslow y Lee Colan, Herzberg expone sobre los sentimientos de logro, desarrollo, reconocimiento y autorrealización. Por otra parte, McGregor en sus planteamientos encuentra similitud a lo expuesto por Lee Colan, debido a que ambos dicen que, para lograr motivación de los trabajadores, las empresas se mantienen firmes sin parar la toma de decisiones, las buenas relaciones sociales y los trabajos desafiantes.

Del mismo modo, McClland concuerda con Lee Colan en su teoría, debido a que propone las necesidades de logro, poder y pertenencia. La primera está relacionada con la necesidad intelectual de logro, la segunda con la necesidad intelectual de dominio y la tercera con la necesidad emocional de familiaridad. Para Lee Colan si el sujeto está motivado, este se desempeñará con eficiencia. Con estas coincidencias se concluye que mucho de lo comentado acerca del desempeño laboral, se refiere a lo que se brinda para que un sujeto se desempeñe eficientemente.

Luego del análisis de los términos aquí presentados es posible observar que para que los trabajadores realicen un adecuado o eficiente desempeño laboral, es necesario que los mismos se encuentren motivados. Esto aparece implícito, pero no se plantea directamente ni se explica el porqué de esa relación. Se habla de motivación como la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades.

En relación al ámbito laboral, estas metas dependerán de la organización, así como también del sujeto. Se entiende como un sujeto motivado laboralmente aquel que posee satisfechas tanto las necesidades intelectuales como las emocionales (planteadas por Lee Colan). Se considera que estas necesidades resumen y coinciden con las ideas de Maslow, Herzberg, McGregor y McClland. Si un sujeto posee estas necesidades satisfechas en su trabajo, entonces, y quizás por este motivo, se encuentre contento y trabaje con ganas impulsado por el hecho de realizar bien su trabajo, se desempeña con entusiasmo y dedicación. (Véase la fig. 3)



Figura 3. Teorías de la relación entre motivación y desempeño



Figura 4. Relación de la motivación con las habilidades, conceptos y el desempeño

La relación de la motivación con el desempeño laboral no sólo se basan en los reconocimientos que las empresas ofrecen hacia los trabajadores de forma física, más bien éstos abarcan la parte emocional, donde adhieren las habilidades, creencias y en sí la persistencia que los empleados proporcionan a la organización con el objetivo de un mejorar el rendimiento y la productividad. (Véase la Fig.4).

Cabe recalcar que el tema de la relación entre la motivación y el desempeño laboral es de gran interés, tanto empresarial como académico, porque van de la mano con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”. (Véase la Fig. 5).

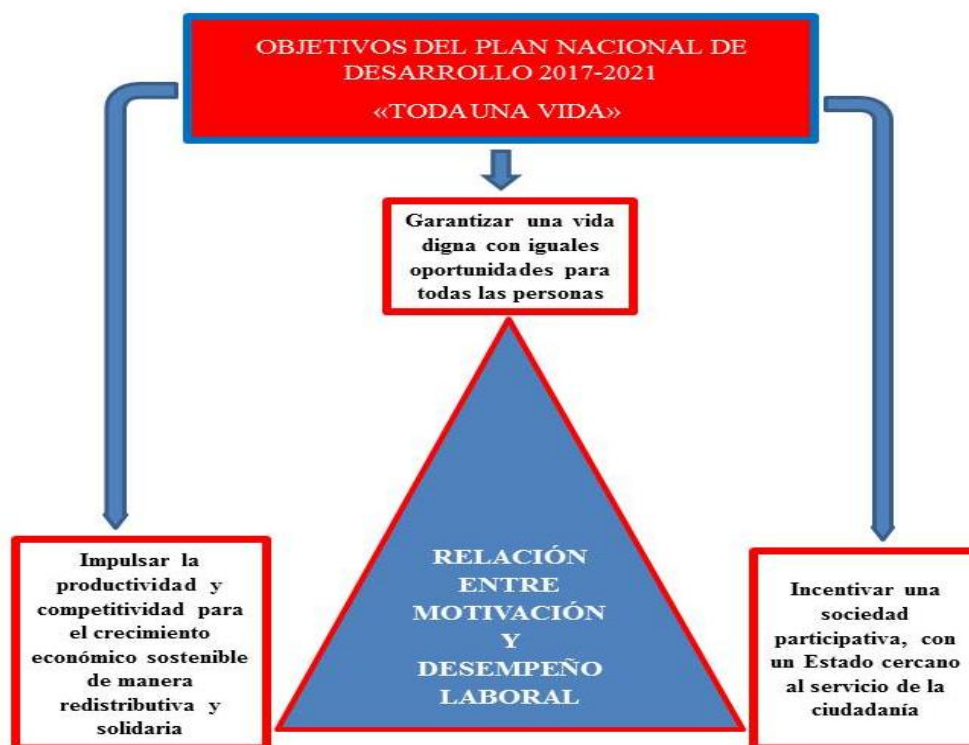


Figura 5. Objetivos del Plan Nacional Toda una Vida

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se abordó cuál es el paradigma, la modalidad y el alcance de estudio, luego se tomaron en cuenta las técnicas y herramientas utilizadas, además se consideraron los participantes y finalmente se realizó el procedimiento metodológico empleado con el fin de comprobar la hipótesis establecida con resultados que sean viables a la investigación.

### 2.1 Paradigma, modalidad y alcance

La presente investigación se desarrolló bajo una modalidad cuantitativa, se recolectaron datos para probar la hipótesis planteada, además, se basó en la medición numérica y análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y teorías el cual hace contraste de grupos o relación entre variables. Se partió de un paradigma descriptivo o no experimental donde no hay manipulación de las variables, “sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, el propósito es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre estas”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014. p.9). Se considera como la metodología que se utiliza para describir las características de una determinada población o un determinado fenómeno.

Al respecto, Quintanilla & Sarriá (2012) señalan que la modalidad cuantitativa es:

una clara orientación ideográfica, es decir, que carga el acento más en el lado de las diferencias individuales que en las condiciones estimulares, preocupada de hecho por medir y evaluar las diferencias existentes entre persona y grupos y la utilización por primera vez de técnicas estadísticas, al buscar patrones de asociación, variación conjunta (p.41)

El tema en estudio de esta investigación por el objetivo que persiguió, respondió a un estudio de tipo descriptivo con un diseño de campo por cuanto los datos se recolectaron directamente de la realidad, tal como lo plantea Hurtado (2010), al señalar que “los estudios de campo son aquellos cuyos datos son extraídos directamente del contexto que se estudia” (p.36).

Este estudio se circunscribe en este tipo porque permitió registrar, explicar, interpretar y analizar las actividades que hoy día desarrollan los operarios de la empresa. De acuerdo

a lo planteado por Donkhe citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 35).

Además, este tipo de investigación permite caracterizar la realidad investigada, mediante el conocimiento de las actividades exactas y procesos que siguen las personas dentro de la organización. El objetivo de este nivel de investigación es identificar si existe o no relación entre las dos variables.

Es una investigación no experimental porque el estudio se realiza sin la deliberada manipulación de variables, se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para ser analizados. Con referencia a esto, Hernández, Fernández & Baptista (2014), expresan que:

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (p. 152).

Al mismo tiempo el estudio es exploratorio, pues reconoce las variables que competen investigar y así tomarlas en consideración en la elaboración del proyecto, mediante este nivel de investigación se podrá conocer más acerca del tema a investigar con el trabajo de campo que se realizará. También se considera con diseño correlacional porque determina si dos variables están relacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Finalmente se toma en cuenta el corte transversal o transeccional cuyo objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado cuyo alcance a realizar es correlacional donde se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Es importante señalar la utilización de métodos teóricos Análisis – Síntesis e Inducción-Deducción y Métodos empíricos que revelan y explican las características fenomenológicas del objeto (rasgos y regularidades sobre la base senso-perceptual); La medición como proceso de comparación de una determinada magnitud con otra magnitud

homogénea con el requerimiento de instrumentos de medición como: cuestionarios y tests sobre la motivación y el desempeño laboral

## 2.2 Técnicas y Herramientas

La técnica que se utilizó en este proceso de investigación es la encuesta, el cual es un instrumento de evaluación que en este caso permite identificar factores tanto de la motivación como el desempeño laboral dentro de la empresa, este cuestionario además pretende buscar en el proceso investigativo mediante la recopilación de datos. En este sentido, Pozo (2015) dice que la encuesta es:

un instrumento de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. (p.85)

Para la recolección de datos sociodemográficos se empleó la Ficha Ad Hoc Sociodemográfica con el fin de obtener datos personales de los participantes como edad, género, estado civil, identificación étnica, sector domiciliario, educación y situación económica familiar; seguidos de la aplicación de instrumentos para medir cada una de las variables.

Respecto a la recopilación de la información del estado motivacional de los trabajadores, se utilizó como instrumento un cuestionario MbM tipo encuesta basado en la escala de Likert, con preguntas cerradas y cinco opciones de respuestas. Dicho cuestionario consta de 20 ítems y las cinco opciones de respuestas son:

|          |   |                                        |
|----------|---|----------------------------------------|
| <b>C</b> | = | Estoy <b>C</b> ompletamente de acuerdo |
| <b>B</b> | = | Estoy <b>B</b> ásicamente de acuerdo   |
| <b>P</b> | = | Estoy <b>P</b> arcialmente de acuerdo  |
| <b>S</b> | = | <b>S</b> ólo estoy un poco de acuerdo  |
| <b>N</b> | = | <b>N</b> o estoy de acuerdo            |

El Cuestionario MbM consta de afirmaciones que reflejan o no lo que piensa el operario sobre su trabajo y vida laboral. En él se plasma su propio punto de vista personal y sus sentimientos. El cuestionario estuvo diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral de los operarios.

En relación a las preguntas cerradas fueron utilizadas porque:

Son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas... Otras ventajas son: se reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas Burnett (2009) basado en Hernández, Fernández & Baptista (2014)

En cuanto al segundo instrumento para medir el desempeño laboral se toma en cuenta la evaluación de desempeño 90° por competencias se entiende como la valoración que realiza el jefe hacia el trabajador, el instrumento fue elaborado por el analista de talento humano de la organización, el mismo que se enfoca en la descripción de puesto y el manual por competencias establecidos en la empresa.

La evaluación de desempeño consta de 30 ítems con respuestas tipo Likert cuya escala de puntuación va entre 100-90 como siempre, 90-80 casi siempre, 80-70 regularmente, 70-60 casi nunca y menor a 60 como nunca, cada ítem va integrado mediante las competencias que se interpretan de la siguiente manera según Alles (2012):

**Competencia en calidad**, este implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

**Competencia en planificación y organización** es una capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto que estipulan: la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**Competencia en liderazgo** es aquella capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunican la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad

**Competencia en trabajo en equipo**, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

**Confianza en sí mismo**, es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Competencia en comunicación** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

## 2.3 Caracterización de la empresa

### Reseña Histórica

ENVATUB S.A. es una empresa constituida desde el año 2011; al inicio en la conformación de tubos de cartón y tubos para alcancías y posteriormente con envases para agroquímicos y envases para alimentos ofertados al mercado nacional e internacional.

En enero del 2012, se toma el avance tecnológico en la conformación de materias primas, se obtuvo como resultado tubos de cartón, envases cilíndricos para alcancías como punto de partida e incursionar en la fabricación de envases para la industria Farmacéutica, Agraria, Licorera, Textil, Médica, Cosmetología y Publicidad. Tuvo mucha acogida en los últimos años la fabricación de envases para alimentos de consumo humano, no solo a nivel local sino también a nivel nacional y próximamente a nivel internacional.

En la implementación de tubos de cartón y la optimización de envases para alimentos de consumo humano altamente calificados; esto les da la posibilidad de presentar una variedad de diseños y modelos desde los más exclusivos para el cliente más exigente. ENVATUB S.A. se ha mantenido y se mantiene en una constante capacitación del personal en todas las áreas se ha especializado en la tecnología de desarrollo de envases de cartón con laminado de aluminio para alimentos de consumo humano autorizado por la FDA.

Su meta es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes en el desarrollo de envases de acuerdo a estándares de calidad, normativas y certificaciones ISO, BPM, BPF nacionales e internacionales.

La organización cuenta con una misión, visión, responsabilidad social y política de calidad que a continuación se describe

**Misión:** Envatub S.A se dedica a la fabricación y comercialización de Tubos y Envases cilíndricos de Cartón, Papel Absorbentes para las Industrias, Empresas y Hogares Ecuatorianas con altos estándares de calidad para la satisfacción del cliente, éstos generan rentabilidad para sus inversionistas y posicionamiento en este mercado socialmente comprometido con nuestros colaboradores y el medio ambiente.

**Visión:** Consolidar nuestro liderazgo en el 2020 a nivel nacional y expandirnos al mercado internacional con la constante innovación de fabricación de tubos y envases cilíndricos de cartón 100% reciclable y biodegradable de la más alta calidad, ser la marca número uno en preferencia y contribuir al desarrollo del Ecuador.

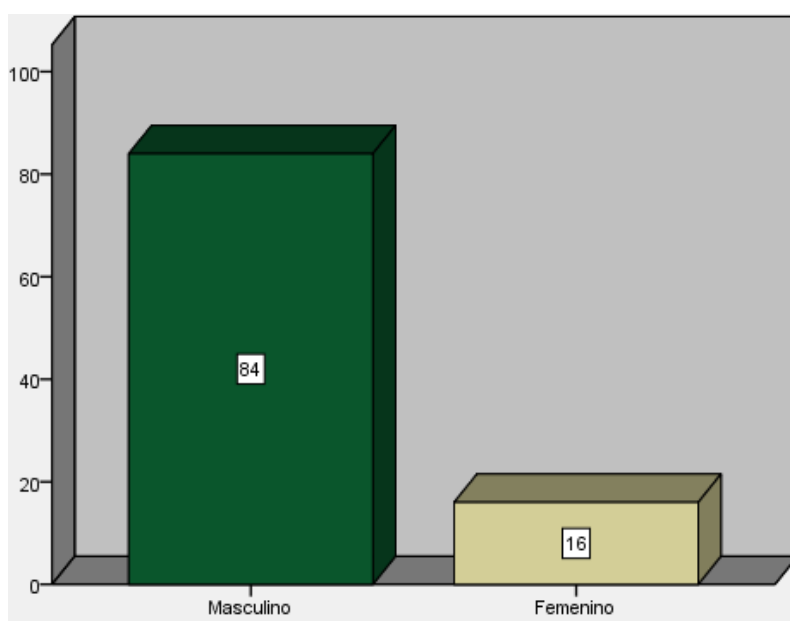
**Responsabilidad Social:** Nuestros envases cilíndricos son fabricados con cartón 100% biodegradable para contribuir de esta manera a la preservación del medio ambiente. Todos nuestros productos además cuentan con otros materiales reciclables como plástico y hojalata, el diseño está destinados satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Esto permite desecharlos de forma cómoda, para que el producto entre de nuevo en la cadena de reciclaje, contribuye a la sostenibilidad medioambiental. El uso de materiales no contaminantes y ecológicos que permiten el uso de nuestros productos en la industria agroalimentaria.

**Política de calidad:** La política está orientada hacia la producción de tubos, envases de cartón y absorbente papel higiénico institucional para el mercado ecuatoriano. Estamos comprometidos a establecer los procesos necesarios para satisfacer y superar las expectativas de forma oportuna que satisfagan las necesidades propias y de nuestros clientes, ofertándoles productos y servicios de alta calidad, como parte de nuestro compromiso de mejoramiento continuo de nuestros procesos y productos, para hacer que estos sean amigables con el medio ambiente. Para esto contamos con accionistas, proveedores, personal altamente comprometidos con nuestras políticas.

## 2.4 Población y muestra

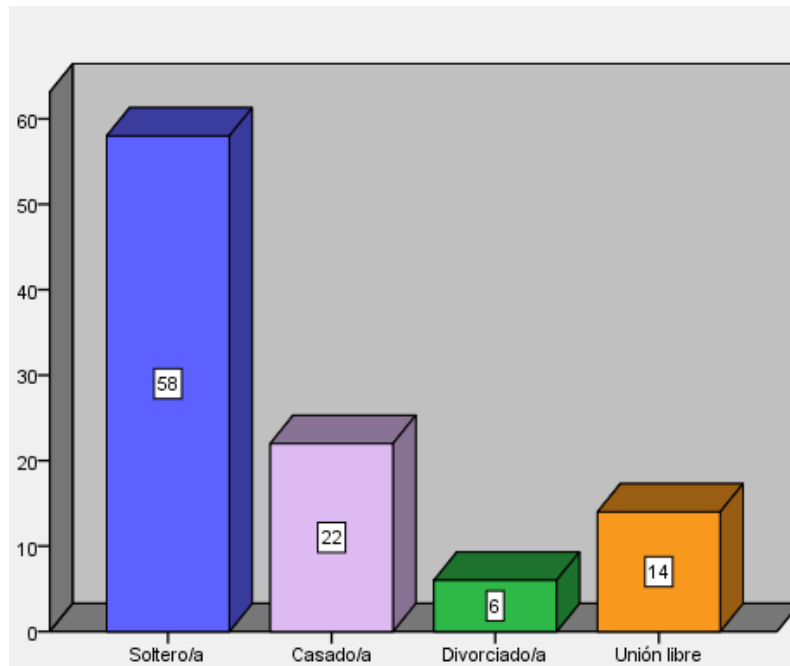
La investigación realizada en la empresa Envatub S.A ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Mejía, Parroquia de Tambillo, Barrio el Rosal; cuenta con una población total de 50 trabajadores correspondiente al sector operario que laboran a tiempo completo en las distintas áreas de producción.

A continuación, se van a detallar los datos sociodemográficos obtenidos en los operarios partícipes de esta investigación en las distintas variables comprendidas en edad, género, estado civil, identificación ética sector domiciliario, educación y situación económica familiar



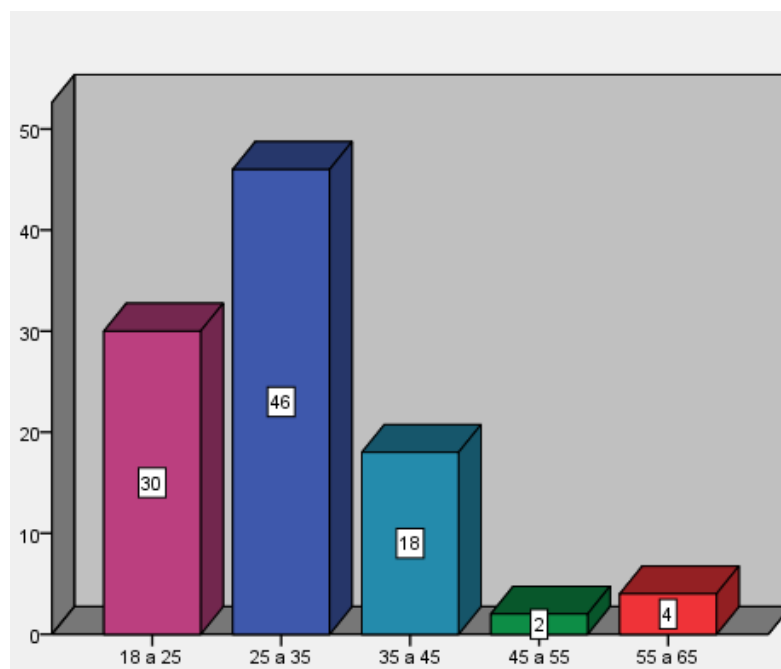
**Gráfico 1** Representación gráfica de la variable género

Como se observan en el gráfico 1 que refiere a la variable de género, el 84% del mismo corresponde al género masculino, mientras que el 16% corresponde al género femenino, esto a que en la empresa Envatub S.A. el género masculino maneja máquinas pesadas para la elaboración de sus productos,



**Gráfico 2** Representación gráfica de la variable Estado Civil

En cuanto a la variable estado civil predomina el 58% en estado civil soltero seguido del 22% de participantes que se encuentran casados mientras que el 14% se encuentran en unión libre con su pareja y finalmente el 6% son divorciados, porque la mayoría de trabajadores se encuentran en una edad entre 18 a 35 años donde bien mencionan que se enfocan en un trabajo estable para luego formalizar una relación. (Gráfico 2)



**Gráfico 3** Representación gráfica de la variable edad

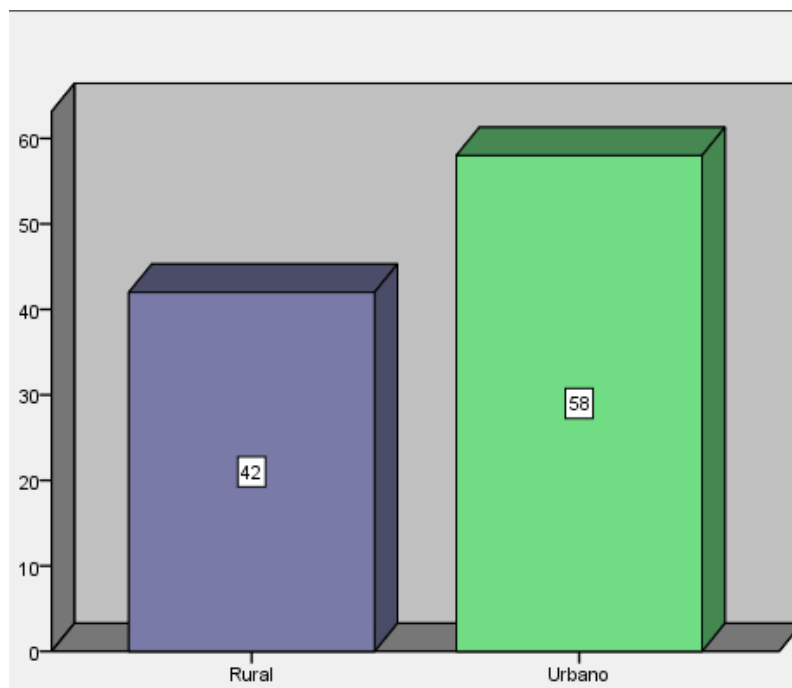
En el gráfico 3 de la variable edad, se observa que el 46% de los encuestados corresponden den un rango de edad entre 25 a 35 años, mientras que el 30% presentan un

rango de 18 a 25 años, el 18% se encuentran entre los 35 a 45 años, el 4% entre los 55 a 65 años y el 2% en los 45 a 55 años, motivo por el cual la empresa busca impulsar y dar oportunidad de trabajo a personas jóvenes.



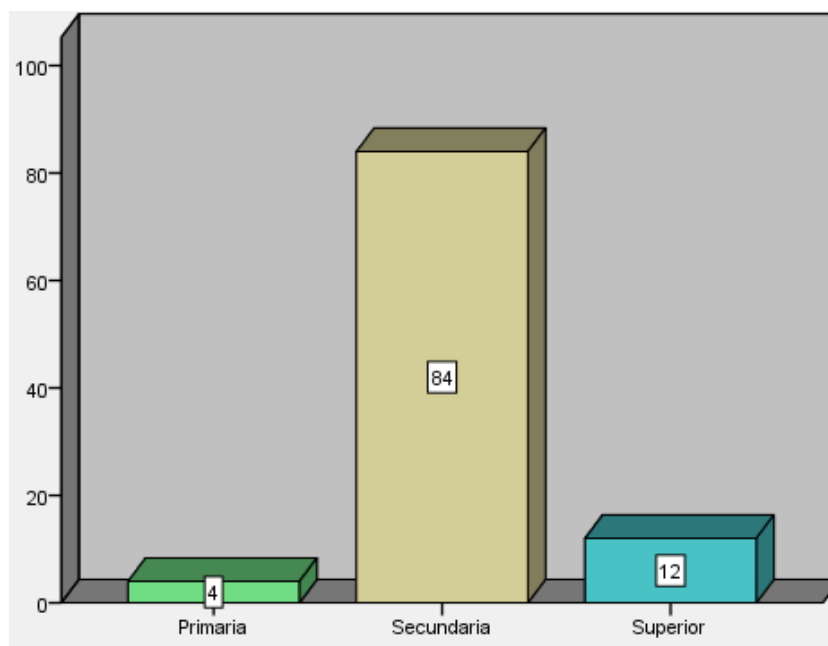
**Gráfico 4** Representación gráfica de la variable Identificación Étnica

Para la variable Identificación Étnica, se observa en el gráfico 4 que del 100% de las personas encuestadas, el 96% se considera una etnia mestizo/a, mientras que el 4% es afroecuatoriano/a.



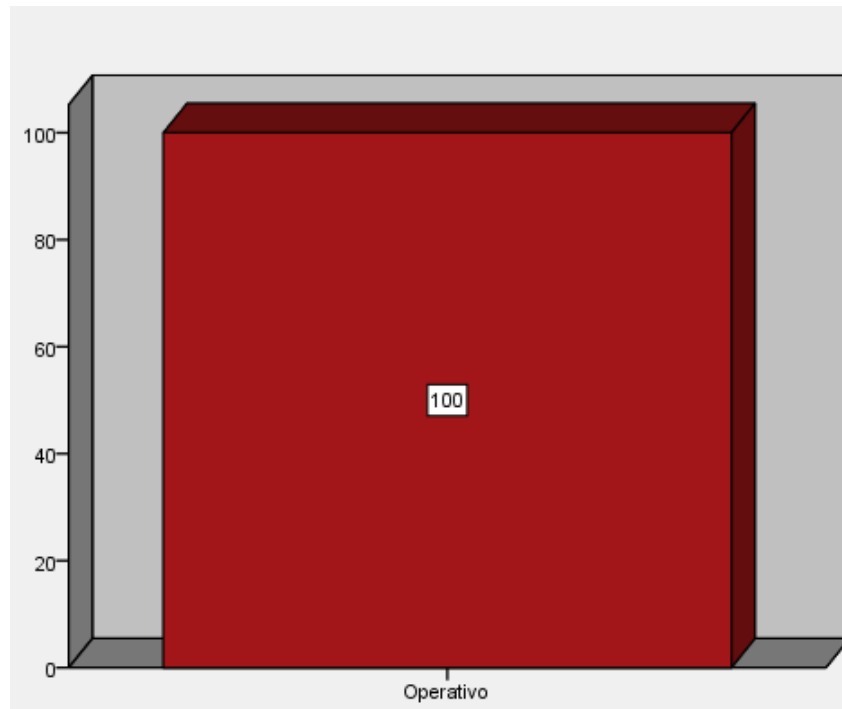
**Gráfico 5** Representación gráfica de la variable Sector Domiciliario

En el gráfico 5 correspondiente a la variable sector domiciliario, se denota que el 58% de los trabajadores viven en el sector urbano, a causa de que muchos se trasladan de la ciudad de Quito quienes mantienen su trabajo en el tiempo que Envatub se encontraba en la ciudad, otros provienen de la ciudad más cercana que es Machachi; finalmente el 42% viven en el sector rural los cuales mencionan que son originarios de la Parroquia de Tambillo y sus alrededores.



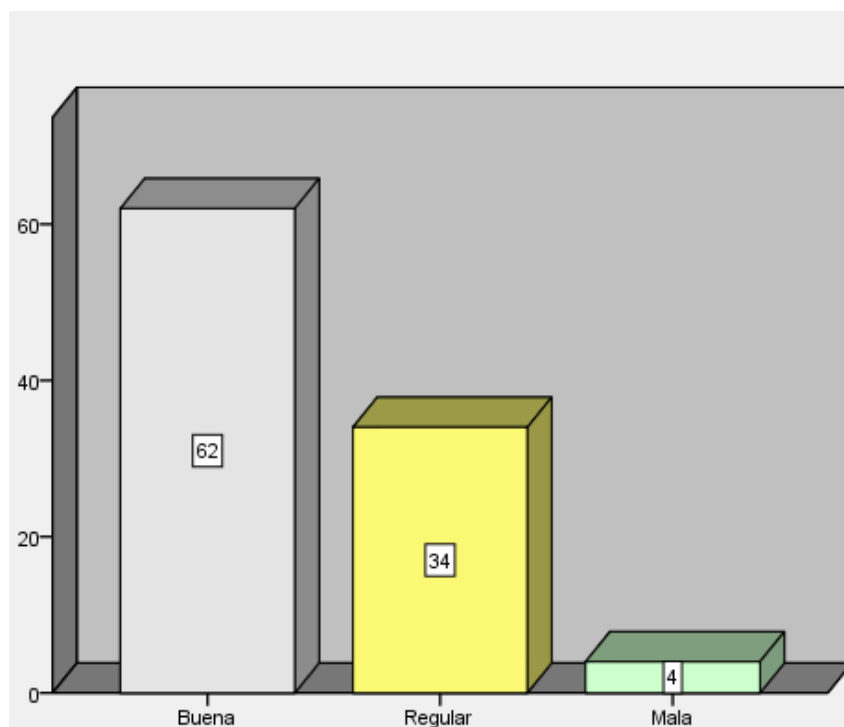
**Gráfico 6** Representación Gráfica de la Variable Educación

Al tratar la variable Educación, se observa que el 84% de las personas evaluadas acabaron sus estudios secundarios, mientras que el 12% se encuentran o han terminado sus estudios superiores y el 4% han finalizado sus estudios primarios, por ende las personas que han culminado sus estudios secundarios se han dedicado al trabajo para acceder a sus estudios superiores. (Gráfico 6)



**Gráfico 7** Representación gráfica de la variable Cargo

En la variable Cargo correspondiente al gráfico 7, se identifica que el 100% de los encuestados son operarios puesto que es la población que únicamente se evaluó para el proceso de investigación.



**Gráfico 8** Representación gráfica de la Situación Económica

Los datos sociodemográficos obtenidos en la variable situación económica, señalan que el 62% se encuentra en una situación económica buena, mientras que el 34% posee una situación económica regular y finalmente el 4% menciona que se encuentran en una situación económica baja. (Gráfico 8)

En vista de que las recolecciones de datos sociodemográficos son de gran utilidad para el proceso investigativo, los resultados obtenidos de cada una de las variables son de gran ayuda para una comparación y el establecimiento de ciertas perspectivas de lo que se pretende obtener con la relación de la motivación y el desempeño laboral.

## **2.5 Procedimiento Metodológico**

1. Después de revisar datos bibliográficos, artículos, tesis y páginas virtuales confiables acerca de la motivación y el desempeño laboral, se procedió con la fundamentación teórica donde se añadieron datos relevantes que aporten a la investigación, como es el caso de la confiabilidad de estudios recientes y pasados para determinar si la investigación a realizar es viable para su estudio.
2. Seguidamente, se tomó en cuenta el lugar y la población donde la organización escogida dio apertura y autorización para realizar el proceso investigativo, la empresa entregó datos internos como el total del personal de todas las áreas, el organigrama, el análisis y descripción de puestos y la evaluación de desempeño de su propia autoría, se realizó un trabajo de campo donde se conoció las instalaciones y al personal que será evaluado.
3. Después se capacitó conjuntamente con el personal encargado de talento humano para dar a conocer de qué se trata la motivación y el desempeño laboral las distintas escalas que cada herramienta contiene, además se explicó acerca de la carta de consentimiento informado y la ficha sociodemográfica, previa su autorización se preparó todo el material correspondiente y se procedió a evaluar, esto se realizó por áreas y en horarios específicos porque no todo el personal podía dejar su trabajo.
4. Una vez que se terminó de evaluar a todo el personal, se requirió del programa estadístico SPSS para ingresar cada ítem de las herramientas evaluadas para obtener datos fiables y concretos del proceso investigativo.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Descripción de la Población

**Tabla 6**

*Descripción de la Población*

| GÉNERO                       |                   | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|------------|------------|
|                              | Masculino         | 42         | 84,0       |
|                              | Femenino          | 8          | 16,0       |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |
| <b>ESTADO CIVIL</b>          | Soltero/a         | 29         | 58,0       |
|                              | Casado/a          | 11         | 22,0       |
|                              | Divorciado/a      | 3          | 6,0        |
|                              | Unión libre       | 7          | 14,0       |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |
| <b>EDAD</b>                  | 18 a 25           | 15         | 30,0       |
|                              | 25 a 35           | 23         | 46,0       |
|                              | 35 a 45           | 9          | 18,0       |
|                              | 45 a 55           | 1          | 2,0        |
|                              | 55 a 65           | 2          | 4,0        |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |
| <b>IDENTIFICACIÓN ÉTNICA</b> | Mestizo/a         | 48         | 96,0       |
|                              | Afroecuatoriano/a | 2          | 4,0        |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |
| <b>DOMICILIO</b>             | Rural             | 21         | 42,0       |
|                              | Urbano            | 29         | 58,0       |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |
| <b>EDUCACIÓN</b>             | Primaria          | 2          | 4,0        |
|                              | Secundaria        | 42         | 84,0       |
|                              | Superior          | 6          | 12,0       |
| <b>CARGO</b>                 | Total             | 50         | 100,0      |
|                              | Operativo         | 50         | 100,0      |
| <b>SITUACIÓN ECONÓMICA</b>   | Buena             | 31         | 62,0       |
|                              | Regular           | 17         | 34,0       |
|                              | Mala              | 2          | 4,0        |
|                              | Total             | 50         | 100,0      |

*Fuente:* Elaboración Propia

Una vez analizada la población con los datos sociodemográficos en la tabla 6, se presenta los resultados de las aplicaciones de los cuestionarios tanto de la motivación como el desempeño laboral.

### 3.2 Análisis de la Motivación Laboral

Para la Motivación Laboral, se obtuvo resultados descriptivos del cuestionario MbM de Marshall Sashkin de acuerdo a las necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Según la tabla 7 se muestra el total de la población encuestada (N), el mínimo, el máximo, la media aritmética y la desviación típica de las escalas del test aplicado.

**Tabla 7**  
*Escalas de la Motivación Laboral según el cuestionario MbM*

|                                              | <b>N</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Media</b> | <b>Desv. típ.</b> |
|----------------------------------------------|----------|---------------|---------------|--------------|-------------------|
| <b>Necesidades de Protección y Seguridad</b> | 50       | 14            | 25            | 20,12        | 3,262             |
| <b>Necesidades Sociales y de Pertenencia</b> | 50       | 13            | 22            | 16,56        | 2,508             |
| <b>Necesidades de Autoestima</b>             | 50       | 10            | 25            | 20,92        | 3,122             |
| <b>Necesidades de Autorrealización</b>       | 50       | 12            | 25            | 21,62        | 2,618             |
| <b>N válido (según lista)</b>                | 50       |               |               |              |                   |

*Fuente:* Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 7 de acuerdo con el cuestionario MbM, los 50 operarios encuestados presentan un promedio en las necesidades de protección y seguridad de 20,12; en cuanto a las necesidades sociales y de pertenencia un 16,56; en necesidades de autoestima un 20,92 y en las necesidades de autorrealización un 21,62

Además se toma en cuenta que las necesidades de autoestima presentan un mínimo de 10 puntos y a la par van las necesidades de protección y seguridad, autorrealización con un máximo de 25 puntos.

**Tabla 8**  
*Necesidades de Protección y Seguridad*

|                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Bajo</b>     | 10                | 20,0              | 20,0                        |
| <b>Medio</b>    | 22                | 44,0              | 64,0                        |
| <b>Alto</b>     | 8                 | 16,0              | 80,0                        |
| <b>Muy alto</b> | 10                | 20,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>    | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* elaboración propia

Como se observa en la escala referente a las necesidades de Protección y Seguridad el 44% de los operarios se encuentran en un punto medio, el 20% en un punto alto el otro 20% en un punto bajo y finalmente el 16% están en la puntuación alta. Esto quiere decir que la organización se enfoca en brindar seguridad a sus trabajadores. (Véase la tabla 8)

**Tabla 9**  
*Necesidades Sociales y de Pertenencia*

|              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Bajo</b>  | 34                | 68,0              | 68,0                        |
| <b>Medio</b> | 12                | 24,0              | 92,0                        |
| <b>Alto</b>  | 4                 | 8,0               | 100,0                       |
| <b>Total</b> | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 9 donde trata las necesidades sociales y de pertenencia, se reflejan resultados donde el 68% de los operarios presentan una puntuación baja, el 12% una puntuación media y el 4% una puntuación alta lo cual se establece que es posible que los operarios prefieran trabajar de forma individual que en grupo.

**Tabla 10**  
*Necesidades de Autoestima*

|                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Muy bajo</b> | 2                 | 4,0               | 4,0                         |
| <b>Bajo</b>     | 5                 | 10,0              | 14,0                        |
| <b>Medio</b>    | 7                 | 14,0              | 28,0                        |
| <b>Alto</b>     | 29                | 58,0              | 86,0                        |
| <b>Muy alto</b> | 7                 | 14,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>    | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

Según la tabla 10 acerca de las necesidades de autoestima, 29 de los 50 operarios encuestado señalan que su autoestima es alto, 7 de ellos es muy alto, otros 7 trabajadores su autoestima es medio, 5 indican que su autoestima es bajo y 2 son muy bajos; en general se presenta que el 58% más de la mitad de empleados tienen una consideración con ellos mismos.

**Tabla 11**  
*Necesidades de Autorrealización*

|                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Muy Bajo</b> | 2                 | 4,0               | 4,0                         |
| <b>Bajo</b>     | 5                 | 10,0              | 14,0                        |
| <b>Medio</b>    | 25                | 50,0              | 64,0                        |
| <b>Alto</b>     | 13                | 26,0              | 90,0                        |
| <b>Muy Alto</b> | 5                 | 10,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>    | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 11, se percibe que el 50% de los trabajadores se consideran en un punto medio para llegar a la autorrealización, mientras que el 26% consideran que se encuentra en una etapa alta de autorrealización, el 10% su autorrealización es muy alta, el otro 10% baja y el 4% consideran que es muy baja.

### 3.3 Análisis del Desempeño Laboral

**Tabla 12**  
*Competencias de la Evaluación de Desempeño*

|                                     | <b>N</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Media</b> | <b>Desv. típ.</b> |
|-------------------------------------|----------|---------------|---------------|--------------|-------------------|
| <b>Calidad del trabajo</b>          | 50       | 70            | 100           | 86,32        | 8,698             |
| <b>Trabajo en Equipo</b>            | 50       | 60            | 96            | 79,68        | 9,110             |
| <b>Planificación y Organización</b> | 50       | 68            | 98            | 84,88        | 7,441             |
| <b>Liderazgo</b>                    | 50       | 60            | 94            | 78,96        | 8,391             |
| <b>Confianza en sí mismo</b>        | 50       | 70            | 98            | 86,56        | 6,870             |
| <b>Comunicación</b>                 | 50       | 68            | 92            | 83,88        | 5,875             |
| <b>N válido (según lista)</b>       | 50       |               |               |              |                   |

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 12, las competencias empleadas para la evaluación del desempeño fueron la calidad del trabajo donde los operarios presentaron un puntaje mínimo de 70 y máximo de 100 mientras que en el trabajo en equipo se obtuvo un puntaje mínimo de 60 y máximo de 96 puntos por otro lado en cuanto a la planificación y organización posee un mínimo de 68 y un máximo de 98 puntos, para el liderazgo 60 son mínimos y 94 son máximos, la confianza en sí mismo tiene 70 como mínimo y 98 como máximo, finalmente la comunicación estima 68 puntos mínimos y 92 puntos máximo.

Se percibe que tanto el trabajo en equipo como el liderazgo se encuentran en un promedio regular establecido entre 70-80 puntos mientras que las demás competencias se encuentran en un rango de 80-90 puntos referente a casi siempre.

**Tabla 13**

*Calidad del trabajo*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Casi Nunca</b>   | 3                 | 6,0               | 6,0                         |
| <b>Regularmente</b> | 9                 | 18,0              | 24,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 24                | 48,0              | 72,0                        |
| <b>Siempre</b>      | 14                | 28,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

La calidad del trabajo que presentan los operarios de Envatub S.A. se observa que el 48% se encuentra en el rango de casi siempre, el 28% en siempre, mientras que el 18% se encuentran regularmente y finalmente el 6% en casi nunca. Se establece que dentro del rango establecido para la evaluación de desempeño, la calidad de trabajo es muy aceptable para la organización. (Véase en la tabla 13)

**Tabla 14**

*Trabajo en Equipo*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Nunca</b>        | 1                 | 2,0               | 2,0                         |
| <b>Casi Nunca</b>   | 5                 | 10,0              | 12,0                        |
| <b>Regularmente</b> | 21                | 42,0              | 54,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 19                | 38,0              | 92,0                        |
| <b>Siempre</b>      | 4                 | 8,0               | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración Propia

En la tabla 14 acerca del trabajo en equipo, el 42% de los operarios regularmente presentan una interacción social, el 38% casi siempre, el 10% casi nunca, el otro 8% siempre y finalmente el 2% se considera que nunca han trabajado en equipo.

**Tabla 15**  
*Planificación y Organización*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Casi Nunca</b>   | 4                 | 8,0               | 8,0                         |
| <b>Regularmente</b> | 11                | 22,0              | 30,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 25                | 50,0              | 80,0                        |
| <b>Siempre</b>      | 10                | 20,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

Para la competencia de planificación y organización, se percibe que el 50% de los operarios casi siempre incluyen cierto mecanismo para realizar su trabajo, el 22% regularmente programa sus actividades, el 20% planifica su trabajo mientras que el 8% de los trabajadores casi nunca planifica su trabajo únicamente requieren de órdenes externas. (Véase la tabla 15)

**Tabla 16**  
*Liderazgo*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Nunca</b>        | 3                 | 6,0               | 6,0                         |
| <b>Casi Nunca</b>   | 7                 | 14,0              | 20,0                        |
| <b>Regularmente</b> | 18                | 36,0              | 56,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 20                | 40,0              | 96,0                        |
| <b>Ciempre</b>      | 2                 | 4,0               | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

*Fuente:* Elaboración propia

La competencia de liderazgo en los operarios de Envatub S.A. se establece que el 40% casi siempre influye en el grupo, el 36% regularmente se ponen a la cabeza del grupo, el 14% de ellos casi nunca interviene, el 6% nunca han intervenido y el 4% siempre guían al grupo hacia las metas de la organización. (Véase en la tabla 16)

**Tabla 17**  
*Confianza en sí mismo*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Casi Nunca</b>   | 2                 | 4,0               | 4,0                         |
| <b>Regularmente</b> | 9                 | 18,0              | 22,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 23                | 46,0              | 68,0                        |
| <b>Siempre</b>      | 16                | 32,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 acerca de la competencia confianza en sí mismo el 46% de los trabajadores de Envatub S.A. Casi siempre confían en ellos, el 32% siempre confían en sus capacidades y competencias al momento de realizar sus actividades, el 18% regularmente confían en lo que realizan mientras que el 4% casi nunca confían en lo que producen por lo que prefieren que exista un mando superior para que se les apruebe.

**Tabla 18**  
*Comunicación*

|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Casi Nunca</b>   | 2                 | 4,0               | 4,0                         |
| <b>Regularmente</b> | 16                | 32,0              | 36,0                        |
| <b>Casi siempre</b> | 26                | 52,0              | 88,0                        |
| <b>Siempre</b>      | 6                 | 12,0              | 100,0                       |
| <b>Total</b>        | 50                | 100,0             |                             |

Fuente: Elaboración propia

La comunicación según la tabla 18, el 52% de los operarios casi siempre buscan informarse e incluso transmitir cierta información que sea relevante para la organización, el 32% regularmente se comunican, el 12% siempre están en contacto por lo que exponen ciertos aspectos que mediante su perspectiva lo creen positivos o negativos, finalmente el 4% casi nunca participan o dan sus opiniones.

### 3.4 Correlación entre Motivación y Desempeño Laboral

**Tabla 19**  
*Correlación de Pearson*

|                                     | Necesidades de Protección y Seguridad | Necesidades Sociales y de Pertenencia | Necesidades de Autoestima | Necesidades de autorrealización |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| <b>Calidad del trabajo</b>          | ,758**                                | ,345*                                 | ,265                      | ,319*                           |
| <b>Trabajo en Equipo</b>            | ,262                                  | ,488**                                | ,220                      | -,070                           |
| <b>Planificación y Organización</b> | ,401**                                | ,225                                  | ,203                      | ,380**                          |
| <b>Liderazgo</b>                    | ,185                                  | ,298*                                 | ,157                      | ,082                            |
| <b>Confianza en sí mismo</b>        | ,265                                  | -,061                                 | ,230                      | ,443**                          |
| <b>Comunicación</b>                 | ,378**                                | ,254                                  | ,091                      | ,334*                           |

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

\*La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

La calidad del trabajo muestra una correlación positiva con las necesidades de protección y seguridad con un 0,758; se relaciona con las necesidades sociales y de pertenencia con un 0,345 y con las necesidades de autorrealización con un 0,319.

El trabajo en equipo se relaciona con las necesidades sociales y de pertenencia con un 0,488; La planificación y organización se relaciona con las necesidades de protección y seguridad con el 0,401 y las necesidades de autorrealización con el 0,380; el Liderazgo se asocia con las necesidades sociales y de pertenencia con el 0,298; la Confianza en sí mismo concuerda con las necesidades de autorrealización con un 0,443 y la comunicación se relaciona tanto con las necesidades de protección y seguridad con el 0,378 y las necesidades de autorrealización con el 0,334

Únicamente las necesidades de autoestima no se relacionan con las competencias requeridas para los operarios de Envatub. (Véase la tabla 19).

## Conclusiones

- Por medio de la investigación y revisión de los antecedentes teóricos, se determinó que el estado del arte y la práctica de la motivación y el desempeño laboral comparten un enlace mutuo para llegar a los objetivos de la organización, es decir, que los estudios previos señalan que existe una relación de las dos variables lo cual fue útil para el proceso investigativo actual.
- El factor que incidió en la motivación laboral con puntuación baja fue la escala de las necesidades Sociales y de Pertenencia relacionados a esto con la interacción social y el trabajo en equipo con el 68% de los operarios de Envatub S.A. mientras que las necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autorrealización se encuentran en un punto medio.
- Se estableció que la motivación y el desempeño laboral sí existe correlación de las dos variables mediante las necesidades y las competencias establecidas para los operarios de Envatub S.A. a excepción de las necesidades de autoestima.

## Recomendaciones

- Se recomienda a la organización la aplicación de evaluación del desempeño por competencias cada semestre y si es posible implementar la evaluación 360°, éste es instrumento completo donde participa toda la organización; con los datos que se obtengan al año se podrá realizar un seguimiento más a fondo ante problemas o circunstancias que se presenten en cada operario y así tomar las decisiones respectivas en cuanto al rendimiento que ellos brindan a la empresa.
- Para elevar las necesidades sociales y de pertenencia, es necesario que el analista de talento humano, en conjunto con la administración encargada, realicen programas de convivencia extracurriculares, hacerlos partícipes de la toma de decisiones e incluso el implemento de espacios donde puedan compartir y comunicarse con el fin de fortalecer la interacción social dentro de la organización.
- Es necesario que para que la organización sea productiva se implementen estrategias tanto de la motivación como del desempeño que encaminen hacia una meta en común dentro de la empresa de manera en que generen cambios positivos ante las necesidades de cada trabajador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2012). *Desarrollo de Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación de Jóvenes Emprendedores. (2013). Evaluación del Desempeño. *Principado de Asturias Jóvenes emprendedores*, 1-9.
- Arévalo, E. A. (2015). *Estudio Del Síndrome De Burnout Con Relación Al Desempeño Laboral En Una Empresa Del Sector De La Industria Textil*.(Tesis de Pregrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Ecuador
- Brazzolotto, S. (2012) *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por competencias a las organizaciones*. Trabajo de investigación Universidad de Cuyo. Mendoza Argentina. pp. 72.
- Becerra, M. & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos (tesis de pregrado). Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.
- Carrillo, M. A. (2015). *Relación entre riesgo psicosocial y desempeño laboral en una empresa de comercialización*.(Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Ecuador
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. México: Pearson
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina. México: Pearson
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XXI, vol. 10, 2007, pp. 83-106 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*: (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: guía para una comprensión*

- holística de la ciencia*. (4ª ed). Caracas: Quirón Ediciones. pp.36
- Larzabal, A., Coka, C., & Pardo, E. (2018). Satisfacción con el modelo de reclutamiento y selección interna en una empresa de producción privada de Tungurahua desde la teoría de los dos factores de Herzberg. *III Congreso Científico Internacional: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*. Ambato.
- López, D., Alarcón, P., Tovar, E., & Alonso, S. (2016). El modelo de gestión del conocimiento motivacional: Propuesta de aplicación en el sector bibliotecario/The motivational knowledge management model: Proposal to apply it in the library sector. *Revista Española De Documentación Científica*, 39(4),1-15. doi:<http://dx.doi.org.pucesa.idm.oclc.org/10.3989/redc.2016.4.1302>
- Mankeliunas, M (1996). *Psicología de la Motivación*. México D.F: Editorial Trillas
- Mariño, D. (2014). *Relación entre motivación y desempeño apasionado* (Tesis de pregrado, Licenciatura). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay
- Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Obtenido de glocal thinking: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Montero, I., León. A. (2007). Guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), pp. 847-862
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Una lucha por la dignidad humana*: ilo.org. Obtenido de ilo.org: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_380833.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf)
- Orejuela, J. (2014) *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana, pp. 518. ISBN: 978-958-8785-31-8
- Peña, H. & Villón, S. (2018).Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional.*Revista Scientific*, 3(7), 177-192. Doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.37.9.177-192>
- Plan Nacional del buen vivir "Toda una vida". (11 de Octubre de 2017). *Objetivos del Plan Nacional 2017-2021*. Recuperado de: <https://www.todaunavida.gob.ec/objetivos/>
- Pozo, C. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabadores de una empresa carrocera* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador

- Queipo, B & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales* 8(3), 486-496. ISSN:1315-9518 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28080308>
- Quintanilla, L & Sarriá, E. (2012). *La investigación en intervención psicoterapéutica (II): Procedimientos experimentales, observacionales y metaanalíticos*. España: Uned, pp.1-41
- Ramos, M. (2011). “*La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*” (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ramírez, M. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria* (tesis de pregrado). Universidad de Granada. España.
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23a ed.). Madrid, España: Autor.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson
- Salas, P. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior* 26(2), 163-165. Doi: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v26n2/ems01212.pdf>
- Sánchez, L. (10 de Enero de 2013). *La motivación laboral*. Obtenido de emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales del Gobierno del Ecuador. (2016). *Competencias Laborales*. Obtenido de [cualificaciones.gob.ec/](http://www.cualificaciones.gob.ec/): <http://www.cualificaciones.gob.ec/terminos-y-conceptos-basicos-competencias-laborales/>
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango* (tesis

de pregrado, licenciatura). Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango, México.

Toapanta, L. (2012). *La motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, ProQuestEbookCentral,  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3175287>.

Werther, W. & Keith, D. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill pp. 200-310.

## ANEXOS

## Anexo 1: Ficha Sociodemográfica

24

CUESTIONARIO MbM Página 1

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Por medio de la presente se solicita su autorización para su inclusión como participante en la investigación titulada "La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Envatub s.a. de la Provincia de Pichincha", previo a la obtención del título en Psicología Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. En ningún momento se utilizará su nombre, le garantizamos la absoluta confidencialidad de la información, los datos obtenidos serán únicamente utilizados en esta investigación.

Si desea participar llene los documentos adjuntos, de lo contrario devuelva el cuestionario a la persona encargada

**FICHA SOCIODEMOGRÁFICA**

Fecha de evaluación: 03-04-2019

**Instrucciones:** lea detenidamente cada una de las indicaciones y marque con una X dentro del paréntesis la respuesta correcta o complete la información solicitada.

**1. Información general:**

Edad: 39 Género: Masculino (X) Femenino ( ) LGBTI ( )

Estado Civil: Soltero/a ( ) Casado/a (X) Divorciado/a ( ) Viudo/a ( ) Unión Libre ( )

Identificación étnica:

|                |              |                       |
|----------------|--------------|-----------------------|
| Mestizo/a (X)  | Indígena ( ) | Afroecuatoriano/a ( ) |
| Montubio/a ( ) | Blanco/a ( ) | Otros ( )             |

**Sector de domicilio:**

Sector urbano ( ) Sector Rural (X)

**2. Educación:**

Primaria ( ) Secundaria (X) Superior ( ) Otros ( )

**3. Situación económica familiar:**

Muy buena ( ) Buena (X) Regular ( ) Mala ( )

**4. Cargo ocupado:** OPERADOR

Copyright © 1986, 1990, 1996 by Marshall Seshkin, Ph. D

**Anexo 2: Cuestionario MbM Gestión por Motivación de Marshall Shashkin, Ph.D.**

CUESTIONARIO MbM Página 2

**Cuestionario MbM Gestión por motivación Tercera edición**

Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

El Cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

**Por favor, no pase a la página siguiente hasta que se lo indiquen**

Copyright © 1986, 1990, 1996 by Marshall Sashkin, Ph. D

## Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo  
 B = Estoy Básicamente de acuerdo  
 P = Estoy Parcialmente de acuerdo  
 S = Sólo estoy un poco de acuerdo  
 N = No estoy de acuerdo

|                                                                                                                    |                                    |                                    |                                    |                         |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable                                                            | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta                                            | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa                         | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida                                                | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.                                      | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.                                                   | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input checked="" type="radio"/> N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son                                | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input checked="" type="radio"/> P | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.                          | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.                                                   | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo                             | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona                   | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.                                                                 | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input checked="" type="radio"/> N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.                                                      | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros -clientes o compañeros de trabajo-   | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido                               | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input checked="" type="radio"/> P | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites                                 | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input checked="" type="radio"/> P | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.                                           | <input type="radio"/> C            | <input checked="" type="radio"/> B | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.                                           | <input checked="" type="radio"/> C | <input type="radio"/> B            | <input type="radio"/> P            | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.                                        | <input type="radio"/> C            | <input type="radio"/> B            | <input checked="" type="radio"/> P | <input type="radio"/> S | <input type="radio"/> N            |

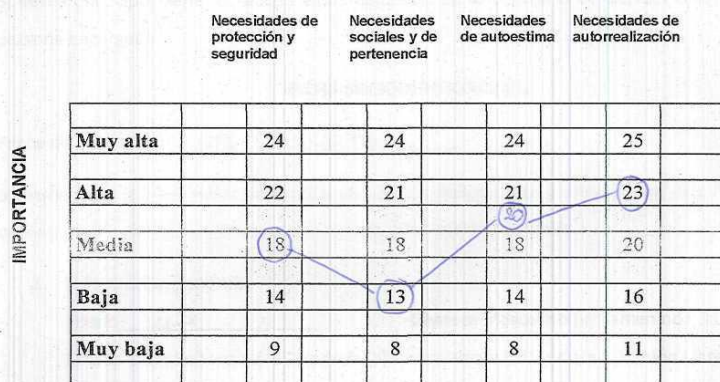
## Puntuación del Cuestionario MbM

**Instrucciones:** En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

|                                               |                                               |                                               |                                               |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  | 2. C = 1<br>M = 2<br>P = 3<br>S = 4<br>N = 5  | 3. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  | 4. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  |
| 5. C = 1<br>M = 2<br>P = 3<br>S = 4<br>N = 5  | 6. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  | 7. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  | 8. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  |
| 9. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1  | 10. C = 1<br>M = 2<br>P = 3<br>S = 4<br>N = 5 | 11. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 12. C = 1<br>M = 2<br>P = 3<br>S = 4<br>N = 5 |
| 13. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 14. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 15. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 16. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 |
| 17. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 18. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 19. C = 5<br>M = 4<br>P = 3<br>S = 2<br>N = 1 | 20. C = 1<br>M = 2<br>P = 3<br>S = 4<br>N = 5 |
| TOTAL 18                                      | 13                                            | 20                                            | 23                                            |
| Necesidades de<br>protección y<br>seguridad   | Necesidades<br>sociales y de<br>pertenencia   | Necesidades de<br>autoestima                  | Necesidades de<br>autorrealización            |

## Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una "x" el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las "x" hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.



### Anexo 3: Instrumento para medir el Desempeño Laboral 90° por Competencias Laborales



#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código del empleado:

Área de trabajo:

Evaluator:

Periodo de evaluación:

**Instrucciones:** Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en relación a los requerimientos y conocimientos actuales del puesto. Marque con una X según corresponda en el cuadro de calificación para señalar el desempeño del trabajador. Se evaluará de acuerdo a los siguientes criterios de puntuación:

Siempre(S) = 100-90

Casi Siempre (CS) = 90-80

Regularmente(R) = 80-70

Casi Nunca (CN) = 70-60

Nunca(N) = Menor a 60

| COMPETENCIAS                                            | S<br>100<br>90 | CS<br>90<br>80 | R<br>80<br>70 | CN<br>70<br>60 | N<br>Menor<br>a 60 | TOTAL | COMENTARIOS |
|---------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------------|-------|-------------|
| <b>Calidad del Trabajo</b>                              |                |                |               |                |                    |       |             |
| 1. Realiza un excelente trabajo                         |                |                |               |                |                    |       |             |
| 2. Busca solución de problemas ante aspectos complejos  |                |                |               |                |                    |       |             |
| 3. Muestra interés de aprender nuevas técnicas del área |                |                |               |                |                    |       |             |
| 4. Posee conocimiento y experticia del área             |                |                |               |                |                    |       |             |
| 5. Presenta una capacidad de Discernimiento (juicio)    |                |                |               |                |                    |       |             |
| <b>Trabajo en Equipo</b>                                |                |                |               |                |                    |       |             |
| 6. Manifiesta flexibilidad y adaptación al entorno      |                |                |               |                |                    |       |             |
| 7. Genera confianza y aceptación en el grupo            |                |                |               |                |                    |       |             |
| 8. Participa en una meta en común                       |                |                |               |                |                    |       |             |
| 9. Tiene una buena relación interpersonal               |                |                |               |                |                    |       |             |

[illegible]

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Puntuación general del empleado:

|                         |                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| COMPETENCIAS A MEJORAR: | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> |
| FORMACIÓN Y DESARROLLO: | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> |
| CONCLUSIONES:           | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> |

#### INTERPRETACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

**Competencia en calidad**, este implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

**Competencia en planificación y organización** es una capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto que estipulan: la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**Competencia en liderazgo** es aquella capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunican la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad

**Competencia en trabajo en equipo**, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro

de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

**Confianza en sí mismo**, es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Competencia en comunicación** es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

.....  
Evaluado/a  
CI:

.....  
Evaluador/a  
CI:

.....  
Gerente General  
CI: