



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO

LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES PÚBLICOS

PRESENTADA POR

EMELY ARANCEL BARRERA

LILIANA GUARDAMINO NAVARRO

ASESOR

CÉSAR AUGUSTO BELLIDO PUGA

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE LOS
GERENTES PÚBLICOS

PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS (MBA)

PRESENTADO POR:

EMELYN ARANCEL BARRERA

LILIANA GUARDAMINO NAVARRO

ASESOR:

Mg. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO PUGA

LIMA, PERÚ

2019

ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
a. Descripción de la situación problemática	9
b. Formulación del problema.....	15
c. Objetivos de la investigación	16
d. Justificación de la investigación.....	16
e. Limitaciones del estudio	18
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	19
1.1. Antecedentes de la investigación	19
1.1.1. Antecedentes Nacionales.....	19
1.1.2. Antecedentes Internacionales	21
1.2. Bases teóricas	24
1.2.1. Teorías de la motivación	24
1.2.2. Teorías sobre Desempeño.....	28
1.2.3. Modelo de Gestión del Desempeño de Gerentes Públicos.....	33
1.3. Definición de términos básicos	36
1.3.1. Motivación humana	36
1.3.2. Factores Motivacionales	36
1.3.3. Desempeño.....	37
1.3.4. Evaluación de desempeño	37
1.3.5. Cuerpo de Gerentes Públicos.....	37
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS	39
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas	39
2.2. Variables y definición operacional.....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1. Diseño metodológico.....	41
3.2. Diseño muestral.....	41
3.2.1. Población.....	41
3.3. Técnicas de recolección de datos	42
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	45
3.1. Análisis descriptivo	45
24.1.1. Muestra y análisis de datos.....	45

24.1.2.	Perfil motivacional de los gerentes del CGPE	47
24.1.3.	Factores Motivacionales Internos del CGPE.....	48
24.1.4.	Medios Preferidos para Obtener retribuciones	55
24.1.5.	Factores motivacionales externos	62
24.1.6.	Desempeño Laboral.....	68
24.2.	Factores motivacionales y el desempeño laboral	69
CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		72
CONCLUSIONES.....		74
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIAS		77
ANEXOS.....		83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.....	40
Tabla 2. Niveles de motivación del CMT	43
Tabla 3. Estadísticas descriptivas para los factores motivacionales del CMT	46
Tabla 4. Estadísticas descriptivas para el desempeño laboral.....	46
Tabla 5. Correlación de los factores motivacionales y el desempeño laboral	70
Tabla 6. Cuadro comparativo de instrumento que evalúan la motivación laboral	100

Lista de abreviaturas

CGPE	Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
GDPS	Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano
GDGP	Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública
CMT	Cuestionario de Motivación para el Trabajo
CELID	Cuestionario de Estilos de Liderazgo
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
POI	Plan Operativo Institucional

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad describir los factores motivacionales de gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado peruano y su incidencia en el desempeño laboral, para contribuir con el desarrollo de sistemas de compensación efectivos, gestión del desempeño y programas de capacitación, entre los más relevantes.

Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional, transeccional que utiliza como instrumento de investigación el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992), desarrollado para evaluar 15 factores motivacionales en el entorno laboral latinoamericano. La investigación utiliza como marco de referencia el modelo teórico de Fernando Toro Álvarez (1992), el cual integra los principios y conceptos básicos de las teorías clásicas de la motivación para el trabajo.

El tamaño de la muestra a la que se evaluó mediante el CMT fue de 53 gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos, el cual opera dentro de todo el ámbito del territorio peruano.

Los resultados de la investigación concluyen que los principales factores motivacionales que inciden sobre el desempeño de los gerentes son el contenido laboral y de forma negativa la promoción. Mientras que los factores internos que caracterizan a los gerentes es el poder, el factor externo mejor valorado es el grupo de trabajo y el método preferido para obtener retribución es la dedicación a la tarea.

Abstract

The purpose of this study is to describe the motivational factors of managers in the Public Management Corps of Peruvian state and their impact on job performance to contribute to development of effective compensation systems and training programs.

This is a quantitative, descriptive correlational, non-experimental transectional study, that uses the Motivation for Work Questionnaire - CMT (Toro, 1992), developed to evaluate 15 motivational factors in the Latin American work environment. The research uses as a frame of reference the theoretical model of Fernando Toro Álvarez (1992), which integrates the principles and basic concepts of the classical theories of motivation for work.

The size of the sample that was evaluated by the CMT is 53 managers of the Public Managers Corps, an institution that operates within the entire Peruvian territory.

The results of the investigation conclude that main motivational factors that affect the performance of managers are the work content and the negative form of the promotion. While internal factors that characterize managers is the power, external factor improves valued is working group and preferred method to obtain retribution is the dedication to the task.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. “Principio teórico-Conducta Motivada”	26
Figura 3. Perfil motivacional promedio del CGPE	47
Figura 4. Frecuencia del factor motivacional interno de Logro	48
Figura 5. Distribución porcentual del factor motivacional Logro	49
Figura 6. Frecuencia del factor motivacional interno de Poder	50
Figura 7. Distribución porcentual del factor motivacional Poder	50
Figura 8. Frecuencia del factor motivacional interno de Afiliación	51
Figura 9. Distribución porcentual del factor motivacional Afiliación	51
Figura 10. Frecuencia del factor motivacional interno de Auto – Realización	52
Figura 11. Distribución porcentual del factor motivacional de Auto – Realización	53
Figura 12. Frecuencia del factor motivacional interno de Reconocimiento	54
Figura 13. Distribución porcentual del factor motivacional de Reconocimiento	54
Figura 14. Frecuencia del factor motivacional interno de Dedicación a la tarea	55
Figura 15. Distribución porcentual del factor motivacional de la Dedicación a la tarea	56
Figura 16. Frecuencia del factor motivacional de Aceptación a la tarea	57
Figura 17. Distribución porcentual del factor motivacional de Aceptación a la tarea	57
Figura 18. Frecuencia del factor motivacional de Aceptación de normas y valores	58
Figura 19. Distribución porcentual del factor motivacional de Aceptación de normas y valores	58
Figura 20. Frecuencia del factor motivacional de Requisición	59
Figura 21. Distribución porcentual del factor motivacional de Requisición	60
Figura 22. Frecuencia del factor motivacional de Expectación	61
Figura 23. Distribución porcentual del factor motivacional de Expectación	61
Figura 24. Frecuencia del factor motivacional de Supervisión	62
Figura 25. Distribución porcentual del factor motivacional de Supervisión	63
Figura 26. Frecuencia del factor motivacional de Grupo de trabajo	64
Figura 27. Distribución porcentual del factor motivacional de Grupo de trabajo	64
Figura 28. Frecuencia del factor motivacional de Contenido de trabajo	65
Figura 29. Distribución porcentual del factor motivacional de Contenido de trabajo	65
Figura 30. Frecuencia del factor motivacional de Salario	66
Figura 31. Distribución porcentual del factor motivacional de Salario	67
Figura 32. Frecuencia del factor motivacional de Promoción	68
Figura 33. Distribución porcentual del factor motivacional de Promoción	68
Figura 34. Distribución de los puntajes de la evaluación de desempeño 2017	69

INTRODUCCIÓN

a. Descripción de la situación problemática

El Perú como país tiene, entre uno de sus grandes retos, contar con instituciones públicas eficientes, eficaces, honestas y competitivas que permitan la inclusión de gran parte de la población en la realización de sus funciones como gobierno y de los servicios prestados a la población. (Ley N°28175, Ley Marco del Empleo Público, 2004).

Precisamente, también se espera que, en el 2021, el Perú esté posicionado como uno de los países dentro del ranking mundial con el mayor índice de crecimiento en el mundo, siendo la mejora del índice de la competitividad un factor fundamental teniendo en consideración los indicadores de conectividad del territorio nacional, productividad de las empresas y la eficiencia del estado. (MEF, Consejo Nacional de Competitividad, 2014).

En tal sentido, se toma como referencia lo mencionado en la “Agenda de Competitividad 2014-2018” donde se indica que el incremento del índice de competitividad se evidencia cuando:

La productividad como factor se incrementa sostenida por un capital humano adecuado, inclusión de tecnologías y mayor conocimiento general por parte de las personas que conforman la organización, acompañado además por otros factores importantes como la cohesión interna de sus instituciones o la calidad de su infraestructura y acceso a sus instalaciones pero dando más importancia al factor humano en fomentar un clima de confianza y deseo por parte de los actores para alcanzar una estrategia global común que beneficie a la organización en conjunto... (MEF, Consejo Nacional de Competitividad, 2014, p.9).

Acorde a ello, los esfuerzos por desarrollar la gestión pública en el Perú son múltiples y se vienen dando desde diversos actores, ya sean públicos, privados o de la misma sociedad civil. Sin embargo, no se ven los cambios esperados en la disposición del Estado, en invertir adecuadamente y en disponer las condiciones para un crecimiento sustentable que permita un progreso económico y social. (Secretaría de Gestión Pública, 2017).

El bajo nivel de desempeño mostrado por el Estado se demuestra en el bajo índice de confianza por parte de la población hacia el Estado y un bajo nivel de satisfacción ciudadana. De acuerdo con el informe Latino barómetro 2018, los tres países de la región con la menor confianza en el gobierno son: Brasil con sólo 7%, El Salvador con 10% y Perú con 13%. (Corporación Latinobarómetro, 2018).

Ante esta problemática de bajo desempeño del Estado, se han establecido diversos proyectos de renovación con un rendimiento deficiente o aislado entre los que se distingue la invención de las llamadas “islas de eficiencia” en la Administración Pública. (SERVIR-2016).

Posteriormente, se implementó la Ley N°28175, Ley Marco del Empleo Público (2004) y luego de algunos años, como parte del Tratado de Libre Comercio firmado de forma vinculante con los Estados Unidos de América, se formuló una reforma que gradualmente pudiera preparar mejoras futuras que perfeccionaran las preliminares. En este marco, se dio inicio a un corto programa de medidas de carácter político contrarias a las promovidas en los últimos 30 años.

Es así, en el 2008 se implementó en el Perú uno de los cambios estatales más relevantes dentro del ámbito de la Administración Pública: La reforma del Servicio Civil, que se inicia con la aprobación de tres decretos legislativos que establecen la creación de SERVIR, el Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado, en adelante CGPE y las normas de capacitación y rendimiento público.

Gracias a esto, comienza el proceso de desarrollo de un modelo de gestión directiva que tiene como punto de partida el diseño e implementación del CGPE, cuyo objetivo principal es modernizar la dirección pública en su conjunto. En el año 2011, al realizarse el Diagnóstico Institucional del Sistema del Servicio Civil peruano por

parte del BID, se evidenció una mejora en el sistema que comprende el servicio civil, donde las puntuaciones pertenecientes al índice de desarrollo se duplicaron. (IACOVIELLO, M, 2015).

En el 2013 se aprobó la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil. Esta ley establece el régimen característico para empleados públicos del Estado.

En este marco normativo, la puesta en marcha del perfeccionamiento del Servicio Civil tiene como misión, que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia; y, presten efectivamente servicios de calidad.

Por otra parte, la orientación de este Servicio Civil debe darse mediante la implementación de prácticas y mejora continua de los procesos y procedimientos en cada entidad. Las mejoras deben desarrollarse teniendo en cuenta la consecución de resultados y metas organizacionales que influyan directamente en la calidad de las acciones, servicios y actividades que el Estado aporta a la población ciudadana. (SERVIR, 2016).

En esta coyuntura de modernización del Estado, se busca la implementación de una cultura basada en el mérito, por lo que es muy relevante el equipo de directivos públicos (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, p. 9), tal como señala el modelo de gestión del equipo de directivos públicos del Servicio Civil peruano, “ellos dirigen, bajo la orientación estratégica de los funcionarios públicos de la entidad, las estructuras y procesos

mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se proveen bienes y servicios públicos”. (SERVIR, 2016, p. 15).

Es así que los directivos públicos son considerados piezas clave en los diseños institucionales como parte de los cambios que promuevan su desarrollo y especialización en el cumplimiento de los objetivos principales. (Longo, F, 2002).

Actualmente, la dirección pública del Perú posee propiedades ligadas al modelo directivo “politizado”, lo que implica que la mayoría de los puestos son asignados de acuerdo a la confianza política obtenida por los aspirantes a los cargos. Por lo tanto, el 60% de las posiciones de jefatura que se han designado por confianza, no cuentan con procedimientos de selección y promoción estructurados que se basan en el mérito, las evaluaciones de desempeño realizadas a este tipo de personal se basan en la lealtad que tengan para con sus superiores. Estos puestos no cuentan con bases objetivas de mérito para ser sostenidos, se favorecen nexos clientelares y en algunas ocasiones actos de corrupción. (SERVIR, 2016).

El modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano en adelante GDPSC de Servir en su propuesta tiene las siguientes características:

Dado las aptitudes distintivas de los directivos públicos estos poseen competencias distintivas para sus tareas. Las competencias que caracterizan a los directivos son: El trabajo

en equipo, la búsqueda de resultados y la vocación de servicio, estas son competencias transversales que poseen todos los servidores civiles, mientras que las competencias propias del puesto de directivo público sería el liderazgo, visión estratégica y habilidad de gestión. El esquema de competencias se utiliza como principio para la ejecución de los procesos de selección, desarrollo de talento humano y para gestionar el desempeño de los directivos públicos. (SERVIR, 2016, p.11).

Es preciso mencionar que, uno de los objetivos centrales son la institucionalización y profesionalización de funciones de los directivos públicos en concordancia a principios de racionalidad económica creación de valor público y responsabilidad por el rendimiento obtenido.

En concordancia con lo expuesto, en donde se tiene una reforma en marcha y en donde el directivo público es un elemento central y de gran influencia para cumplir la misión de las entidades públicas del Estado, es necesario abordar los procesos claves que midan los resultados de su actuación en las entidades para el cumplimiento de su misión como institución.

En tal sentido, uno de los procesos de suma importancia es poder validar qué tipo y nivel de relación tiene la evaluación de desempeño con los factores motivacionales. En el caso de los gerentes públicos, nos referimos a un desempeño adecuado de su gestión y a la

administración de los procesos y recursos, cuando se consiguen los estándares establecidos según las metas de cada institución. Para poder mantener una alta calidad y cantidad de rendimiento es necesario identificar las variables que influyen y se relacionan con este constructo y poder dar viabilidad y sentido, mejorando los contextos y dichos factores para poder mantener, y a la vez, potenciar el desempeño de los gerentes.

b. Formulación del problema

Es por ello que es menester proponer la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre los factores motivacionales y los resultados de desempeño de los gerentes públicos?

La información recabada a partir de esta pregunta de investigación posibilitará comprender si dicha relación es significativa y en qué medida; con este resultado se podrá comprender cuáles son los principales factores que afectan los procesos motivacionales y qué factores explican mejor el desempeño laboral, con la finalidad de tener mejores herramientas para gestionar el desempeño de este segmento.

Problemas específicos:

- ¿Cuáles son los niveles de desempeño de los gerentes públicos durante el período 2016-2017?
- ¿Cuáles son los factores motivacionales internos más relevantes de los gerentes públicos y cómo se agrupan?

- ¿Cuáles son los factores motivacionales externos más relevantes de los gerentes públicos y su agrupación por factores?
- ¿Cuáles son los medios preferidos para obtener retribuciones más relevantes de los gerentes públicos y su agrupación por factores?

c. Objetivos de la investigación

Objetivo general: Determinar la relación entre los factores motivacionales de la conducta y el desempeño de los gerentes públicos.

Objetivos específicos:

- Identificar los niveles de desempeño de los gerentes públicos durante el período 2017.
- Identificar los factores motivacionales internos más importantes de los gerentes públicos.
- Identificar los factores motivacionales externos más relevantes de los gerentes públicos.
- Identificar los medios preferidos para obtener retribuciones gerentes públicos.

d. Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

El estudio permitirá conocer la manera cómo se correlacionan los factores motivacionales de los gerentes públicos con el nivel de

desempeño de éstos, constituyéndose en un hallazgo relevante para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Estado peruano, en adelante el sistema. Puntualmente, contribuirá de manera específica, al proceso de selección, compensaciones, a la gestión del rendimiento y como efecto de la retroalimentación respectiva, al proceso de diseño de puesto.

Así también, brindará información sobre el proceso de motivación de este segmento y con ello validar en los procesos que correspondan al modelo de directivos como parte de la reforma del Servicio Civil. Si bien los factores motivacionales no son las únicas variables que influyen en el desempeño de los gerentes públicos, el conocer cómo se correlacionan entre sí, ayudará a una mejor gestión de los resultados del desempeño esperado o plantear un modelo a partir de los resultados.

Cabe precisar que, este desempeño esperado por parte del grupo directivo, incluyendo a los gerentes públicos, es relevante, toda vez que, un directivo capaz de obtener resultados objetivos que impacten en la población ciudadana es una tarea primordial, tiene que ser sostenida en el tiempo y que irá perfeccionando el nivel de desempeño del Estado. (SERVIR, 2016).

Este impacto, se traduce de manera práctica, en una mejor calidad de vida la sociedad, esta variable depende de todos los servicios brindados por el aparato estatal a través del Gobierno Nacional,

Gobierno Regional y por último el Gobierno Local, conformado por las municipalidades provinciales y locales.

Proveer a directivos públicos con la capacidad de obtener resultados tangibles por la población ciudadana es una actividad extensa, que irá modificando el Estado de forma profunda. Por lo tanto, es necesario conocer los factores motivacionales que impactan en el desempeño y que permitan una mejor gestión del proceso motivacional y como contribución a los procesos de selección y diseño de puestos.

Viabilidad de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tiene acceso a la información brindada por el Estado y los recursos materiales necesarios.

Así también, se cuenta con la autorización de SERVIR, mediante la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, como encargado del CGPE, quien brindará las facilidades para la entrega de información y aplicación del Cuestionario de Motivación-CMT.

e. Limitaciones del estudio

La posible limitación es la participación de los gerentes públicos en la ejecución del aplicativo informático en donde se encuentra el cuestionario de factores motivacionales.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Alba y Trujillo (2014) estudiaron los factores de motivación en concordancia al modelo de motivación de Herzberg y el desempeño laboral en una empresa de reparto en la comunidad de Huaraz, con una muestra de 16 trabajadores. La estadística descriptiva fue utilizada para realizar el análisis de datos y la distribución de frecuencias y gráficas, utilizando como instrumento una encuesta de elaboración propia para medir la motivación y el desempeño. El resultado de la investigación contribuyo a brindar datos empíricos para sostener que los factores de motivación según Herzberg afectan de forma considerable en el desempeño laboral, los factores de trabajo en sí mismo, responsabilidad, el reconocimiento y el crecimiento en la organización se encuentran vinculados con las tareas y el contenido del cargo. Asimismo, los factores higiénicos tienen una alta relación con el desempeño. Por otro lado, la relación con el jefe y el desempeño no poseen un índice de correlación bajo.

El estudio publicado por Burga y Wiese (2018), fundamentado en el modelo de motivación de Herzberg, analizó la motivación y el desempeño en 17 trabajadores administrativos en una empresa agroindustrial en la región Lambayeque. Se analizó la motivación actual de los colaboradores. Mediante el uso de la encuesta de motivación laboral de Murillo. Los autores concluyeron que el personal manifestó una motivación adecuada, poniendo énfasis en las necesidades salariales y los beneficios percibidos por el trabajo que realizan; además se, consideró que el desempeño también era adecuado manifestando una alta productividad y una actitud beneficiosa. Los resultados concluyeron que existía una correlación significativa moderada ($r = 0,604$) entre la motivación y el desempeño laboral. Los autores aportan evidencia empírica para concluir que la alta motivación contribuye a lograr un adecuado desempeño laboral.

Cortéz (2017), basado en el modelo de motivación propuesto por Toro, realizó una investigación sobre “Factores de motivación y desempeño laboral del talento humano administrativo y de operaciones del hotel Monasterio Cusco – Periodo 2015” realizado en una muestra de 105 colaboradores de una población de 185, investigación cuantitativa, se determinó la correlación mediante el cuadro de Tau-B-Kendall en un coeficiente de 0,661. Los factores se evaluaron mediante el CMT desarrollado por Toro (1983). El autor indicó que hay una correlación significativa entre estas variables, lo que aporta evidencia empírica para este estudio.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

El estudio de Lodoño, Restrepo y Flórez (2015), utilizando el modelo de motivación de Toro, buscó describir los aspectos motivaciones de 26 trabajadores de Antioquía en Colombia. El estudio transversal de alcance descriptivo utilizó el CMT desarrollado por Toro (1983). El análisis de los resultados demostró que dentro de los factores motivacionales internos destacaron un alto nivel de afiliación con un 62,5%, el reconocimiento con un 45,8%, por otro lado, se encontraron en un rango bajo la autorrealización con un 58,3% y el logro con un 41,7% de representación. Respecto a los medios referidos a los medios preferidos para obtener retribuciones se evidencia un nivel alto; el salario, representado con un 66,7% y la supervisión con solo 16,7%, mientras se encuentran en un nivel bajo el contenido del trabajo en un 58,3% y la promoción en un 20,8%. Para finalizar los factores motivacionales externos destacó en un nivel relativamente alto la requisición, definida como la capacidad de mantenerse informado, con un 33,3%. Obtuvieron un nivel significativamente bajo la aceptación de la autoridad con una representación del 25%, la aceptación de normas y valores, y dedicación a la tarea con un 20,8%. aporta información empírica que demuestra que la motivación está estrechamente ligada con el trabajo.

Tirado (2015), fundado en el modelo de motivación de Toro, desarrolló una tesis para establecer los factores motivacionales en los colaboradores de la corporación universitaria Lasallista, tomando como muestra un grupo de 22 personas de Antioquia en Colombia. El estudio fue cuantitativo descriptivo, no experimental y transversal. El análisis de datos se realizó sobre frecuencias. En relación a las condiciones motivacionales internas los factores relativos a la afiliación y reconocimiento obtuvieron mayor frecuencia, mientras que los factores referidos a la motivación y el logro obtuvieron una menor frecuencia. Las puntuaciones más elevadas se manifestaron en el salario, mientras que los puntajes más altos los obtuvieron la promoción y el contenido de trabajo. Para concluir la aceptación de normas y valores obtuvieron frecuencias más elevadas mientras que la aceptación de la autoridad y la dedicación a la tarea obtuvieron puntajes más bajos. Los resultados de la investigación aportan información empírica que sustentan el presente estudio.

La investigación de Arango (2016), utilizando el modelo de motivación de Toro, estudia las prácticas de gestión humana como predictor del perfil motivacional de los colaboradores mediante un análisis de grupo en una muestra de 45 personas entre operarios y profesionales en Colombia. Se utilizó el CMT de Toro (1983). Los resultados obtenidos indicaron que no había cambios importantes en los puntajes obtenidos por el CMT por el personal entre la primera y segunda aplicación, a pesar de que se realizaron cambios en las

políticas de recursos humanos, orientadas a la conservación del trabajo, la estabilidad laboral, la reducción de diferencias de estatus, participación en toma de decisiones en grupo. Se tiene en consideración que las prácticas de recursos humanos no tenían la calidad y cobertura suficiente para introducir cambios significativos en la motivación del personal

Álvarez (2016) en su estudio “La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana”, basado en los estudios de Perry y Wise (1990), analizan los resultados empíricos de una muestra de 61 de un total de 87 puestos. El estudio cuantitativo de tipo correlacional tuvo como resultados que los factores motivacionales se manifiestan en una jerarquía de importancia, ambiente físico (3,98), poder (3,73), remuneración (3,25), expectativas (3,13), reconocimiento (3,11), equidad (3,07), seguridad (2,52), la afiliación (2,00), las relaciones personales (1,97) y el logro (1,34). Existe información empírica para sostener que los factores de afiliación, relaciones humanas, motivación de logro y el deseo de mejorar afectan el desempeño de los empleados en el sector público, además los factores de motivación no funcionan aisladamente sino en relación con todos los demás. Asimismo, las relaciones personales, la afiliación y el logro son factores generadores de satisfacción laboral.

En el anexo 2 se describen los antecedentes internacionales adicionales que identifican los factores de motivación más importantes en distintas poblaciones laborales.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Teorías de la motivación

En el presente tópico se dedicarán líneas para tratar las posturas teóricas que ayudarán a explicar y profundizar sobre el proceso motivacional:

1. Teoría de Motivación- Higiene.

Esta teoría fue conocida en 1959, mediante una publicación en el “Motivation at Work”, esta publicación contenía el informe de las investigaciones de Frederick Herzberg y la de sus seguidores sobre la sanidad mental en el sector industrial.

Esta teoría (Herzberg, 1959) propone dos tipos:

a) Factores Motivadores

En este primer grupo los factores están ligados a las vivencias provechosas que experimentaban los empleados durante la ejecución de sus labores. Se incluyen aspectos como realización personal que se genera cumpliendo el puesto de trabajo, el reconocimiento, lo interesante y

trascendente de la tarea, mayor responsabilidad y las oportunidades de ascenso y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Según Herzberg su presencia estimula un mejor desempeño.

b) Factores de Higiene

Están asociados con los sentimientos perjudiciales o de insatisfacción que los empleados manifiestan sentir en sus puestos de trabajo y que se relacionan en su ambiente de trabajo. Estos factores incluyen aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando estos factores no están presentes, afectan la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, se precisa que cuando están presentes no son una fuerte motivación, sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

Estos datos facultaron a Herzberg proponer uno de los principios más relevantes sobre la motivación laboral (Manso, 2002): La satisfacción y la insatisfacción son concepciones muy diferentes que no dependen entre sí. Es así que los factores de higiene no generan satisfacción, pero su bajo nivel puede originar insatisfacción. Por

otro lado, los motivadores sí generan sentimientos de satisfacción, pero no crean insatisfacción.

2. Modelo Teórico de Motivación de Toro y su aplicación

Se basa en el principio teórico que afirma que la interacción entre las condiciones motivacionales Internas, las condiciones motivacionales externas y las condiciones de relación entre lo interno y lo externo tienen como resultado la conducta motivada del individuo. (Toro, 1982, 1985 citado por Toro, 1998, p. 5)

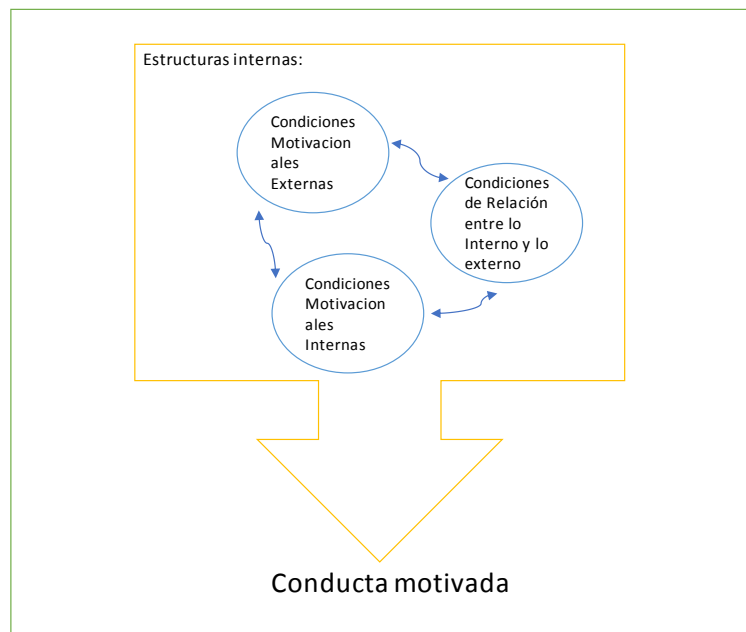


Figura 1. "Principio teórico-Conducta Motivada"

Fuente: Elaboración propia (Adecuado del principio teórico de Toro, 1998)

De acuerdo con este principio, la conducta motivada es consecuencia de la interacción de distintas variables, que tienen una naturaleza cognitiva, afectiva y conductual. Estas variables forman una estructura interna y compleja de motivos, intereses,

preferencias, valores, necesidades y contingencias externas a la persona.

Estas estructuras motivacionales son materia de identificación y estudio mediante el CMT.

Esta teoría, toma las principales teorías motivacionales y validaciones empíricas desde el año 1982, este modelo conceptual prevé tres (03) categorías (Toro, 1993):

1. Las condiciones motivacionales internas, explican condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que facultan experimentar sentimientos de positivos negativos de la experiencia con otras personas o con acontecimientos externos determinados (Toro, 1993); las variables son: Logro, poder, afiliación, auto realización y reconocimiento. Las tres primeras tienen como soporte teórico a MacClelland y las dos últimas a Maslow (Toro, 1993).
2. Las condiciones motivacionales externas, son sucesos, posturas u otros individuos, que intervienen desde el exterior, se interrelacionan con las condiciones motivacionales internas para impulsar predilecciones, persistencia o vehemencia del comportamiento; las variables son: Supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción. El marco teórico para estas variables es tomado de la teoría de Herberz. (Toro, 1993).

3. Las condiciones de relación entre lo interno y lo externo su interacción crea la sensación de motivación, considerando las peculiaridades de cada persona para seleccionar los medios preferidos para obtener las retribuciones en un entorno laboral (Toro, 1992). Las variables que conforman estas condiciones son: Dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de la autoridad, requisición y expectación. (Toro, 1996).

En resumen, este modelo validado en Latinoamérica nos permite medir los factores motivacionales en 3 dimensiones y 15 variables, siendo importante mencionar que como parte de las investigaciones realizadas también ha sido aplicado en un segmento de nivel gerencial. En el anexo 3 se detallan los modelos teóricos de motivación históricos con el fin de profundizar la información.

1.2.2. Teorías sobre Desempeño

Para el presente tópico, se realizó una búsqueda con mayor nivel de complejidad que para la primera variable, debido a que, por la naturaleza de su contenido, se evidenció que las investigaciones no son tan abundantes como para el tema de motivación. Sin embargo, cabe precisar, que en las teorías encontradas sobre motivación abordan también el componente de desempeño en la organización. Se describen algunas propuestas históricas de desempeño en el anexo 4.

En este orden de ideas, se describen las propuestas modernas encontradas sobre desempeño laboral:

1. Modelo de desempeño propuesto por Campbell

Para Campbell y sus colaboradores (Campbell, John P;McHenry, Jeffrey J;Wise, Laress L, 1990), el desempeño laboral se define “como cosas observables que hacen las personas que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 313.).

Así también Campbell et.al, (1990), señala que el desempeño laboral no puede ser definido con una sola variable o factor, considerando que está compuesto por múltiples variables y acciones, es así como dentro de este estudio se precisa que el desempeño es multidimensional.

Dentro de este estudio también se hace la diferencia entre el desempeño laboral y los resultados del desempeño llamado efectividad, materia de numerosas investigaciones posteriores a la base que proporciona Campbell.

En los esfuerzos realizados por Campbell et.al (2015), luego de la revisión de los estudios realizados desde 1980, sobre la estructura y dimensiones del desempeño laboral, resume, que los conceptos básicos e importantes del desempeño laboral, son los siguientes ocho factores:

a) Rendimiento técnico, referido a los requisitos para desempeñarse en una tarea o puesto, también incluye habilidades interpersonales.

b) Comunicación, es referida a la forma como transmitimos comprensible, convincente y bien organizada, entre otros atributos.

c) Iniciativa, persistencia y esfuerzo, está compuesto por comportamientos observables, se evidencia cuando se asumen tareas adicionales voluntariamente o trabajar en condiciones adversas.

d) Comportamiento de trabajo contraproducente, referido las acciones individuales que tienen un efecto negativo en los objetivos previstos.

e) Supervisor, gerencial, ejecutivo, liderazgo, se refiere al desempeño del liderazgo y su influencia en términos interpersonales.

f) Desempeño gerencial jerárquico, en una organización jerárquica, incluyen las acciones que generan, preservan y asignan recursos a los trabajadores para lograr los objetivos.

g) Rendimiento de liderazgo entre compañeros, se orientan a las relaciones entre los integrantes de un equipo.

i) Desempeño de la gestión de compañeros, están referidas a las funciones de gestión, como resolución de problemas.

Se puede resumir que el enfoque que brinda la posición del autor responde a que el tratamiento que debe darse al desempeño laboral debe ser en términos de comportamiento y su gestión debe tomar en cuenta la complejidad que este implica sin dejar de ser retador para las futuras generaciones como materia de estudio. Campbell y Wiernik (2015).

2. Modelo propuesto por Motowidlo y Kell

En los últimos años, la discusión sobre estado conceptual del desempeño, no se ha visto desarrollada como la década pasada, en tal sentido Motowidlo y Kell (2013), gran parte de los estudios se centran en los indicadores del desempeño, siendo esto insuficiente para poder entender el desempeño laboral en sus múltiples dimensiones.

En este sentido, se propone que su definición y estudio debe aportar a las estrategias de cómo incrementar el desempeño en las organizaciones, no solo en el campo de la gestión del desempeño sino también en el de otros procesos propios de recursos humanos como la selección, entrenamiento y desarrollo, entre las más relevantes.

Luego de una revisión y análisis de las bases conceptuales sobre el desempeño laboral, Motowidlo y Kell define al desempeño laboral, “como el valor total esperado para la organización de los episodios de comportamiento discretos que un individuo lleva a cabo durante un determinado tiempo” (2013).

Luego de esta definición bastante clara, es evidente que no todo comportamiento es igual a desempeño y que siempre está presente la variable “esperado por la organización”. En esta suma de ideas sobre “desempeño”, Motowidlo y Kell, agrega que es importante entender que comportamiento, desempeño, y resultados no son lo mismo. “Comportamiento es lo que la gente hace. Desempeño es el valor organizacional esperado que la gente hace. Resultados son

estados o condiciones de gente o cosas que son cambiados por lo que hacen en formas que contribuyen o restan valor en efectividad organizacional.” (2013).

En este marco conceptual, también se evidencia restricciones que pueden afectar a las personas que tienen el potencial para cumplir un buen desempeño; sin embargo, debido a factores situacionales como, por ejemplo, disponibilidad de herramientas y/o recursos que deben ser asignados de manera oportuna, puede afectar directamente al desempeño y a los resultados esperados. (Motowidlo y Kell, 2013).

El aporte de Motowidlo y Kell y su claridad para explicar lo referido al desempeño laboral, es importante para sentar las bases respecto a los estudios enfocados a las propiedades del comportamiento y no necesariamente a los resultados de comportamiento.

3. Modelo propuesto por Toro

Dentro de las definiciones a nivel mundial sobre el término “desempeño”, una de las pocas ubicadas con autor latino americano o de habla hispana, se ubicó a Fernando Toro Alvarez.

"El desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su contexto" (Toro, 1993. p. 30. citado por Toro, 1996).

Lo interesante de esta definición, es que se propone en el marco de una investigación en donde se identifican las causales del buen rendimiento de un grupo de gerentes para lo cual el “modelo teórico asumido supone que el desempeño exitoso está regulado y determinado, desde el punto de vista del sujeto, por sus conocimientos específicos del trabajo, por sus habilidades intelectuales y motoras relevantes para la tarea, por sus condiciones motivacionales y por diversos factores de su personalidad” (Toro, 1996, p. 98).

Para el estudio en mención, se utilizaron tres (03) variables, 1) conocimientos específicos, 2) habilidades intelectuales y 3) motivación, por lo que es importante señalar que para la variable “motivación”, se aplicó mediante el CMT.

El aporte de este modelo, que, si bien toma como base otras teorías representativas tanto de la motivación como las de desempeño laboral, brinda la oportunidad al mundo hispano para mostrar los resultados respecto a temas de desempeño laboral y como relacionarlos con otras variables propias de las casuales del desempeño laboral.

Considerando los modelos de motivación más relevantes se realizó un análisis comparativo sobre los instrumentos que permiten la motivación laboral que se describe en el anexo 5.

1.2.3. Modelo de Gestión del Desempeño de Gerentes Públicos.

El desarrollo de este tópico comprende, marco legal, la finalidad, los factores, etapas del proceso y variables de la evaluación de desempeño para los gerentes públicos.

Esta evaluación de desempeño dirigida a los gerentes públicos se enmarca en lo dispuesto en el Decreto Legislativo N°1023.

“...comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad. “(Ley N°30057. p.498588).

En este marco, se precisa que la evaluación la evaluación de desempeño para la presente investigación corresponde al período 2017 y considerando la información que administra la Autoridad Nacional del Servicio Civil sobre este particular, es que la información obtenida, corresponde a la evaluación por metas, más no al de competencias.

Si bien el modelo y la práctica de evaluación a los gerentes públicos, considera dos factores, el de metas y el de competencias, a la fecha de análisis de la información sobre este particular, la evaluación de desempeño solo califica la evaluación por metas.

Esta evaluación aplicada para el período 2017 cuenta con elementos cuantificables, observables a través de los cuales el evaluador valida si cumplió o no lo previsto en el formato de evaluación. (Arancel, 2017).

La formalidad para su aplicación se evidencia en cada uno de los convenios de asignación que celebran la SERVIR, la organización beneficiaria y el gerente público de acuerdo con las normativas brindadas por el D.L. 1024 y su Reglamento, no se cuenta con un documento estándar para todos los gerentes públicos, como una directiva o similares. (Arancel, 2017). Las etapas de evaluación para los gerentes públicos se describen en el anexo 6.

1.3. Definición de términos básicos

1.3.1. Motivación humana

Koenes (1996), manifiesta que los estados emocionales que manifiesta un individuo como resultado de la influencia de determinados motivos son conocidos como motivación humana. Dichos motivos variarán de las necesidades de la persona en determinadas circunstancias de su vida, los motivos variarán en cada etapa de la vida del hombre, pero siempre estarán ligados a obtener una satisfacción (Ferreiro y Alcázar, 2012).

1.3.2. Factores Motivacionales

Son los factores o variables de naturaleza cognitiva, afectiva y conductual que dan como resultado una conducta laboral motivada. Esto es el sustento del principio para la validación y aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo- CMT. (Toro, A 1998).

Para el presente estudio dichas variables o factores motivacionales, que son quince (15) están agrupadas en tres categorías (Toro, 1993):

I. Condiciones Motivacionales Internas

Las variables para esta categoría son: Logro, poder, afiliación y auto realización.

II. Condiciones Motivacionales Externas

Las variables para esta categoría son: Supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

III. Condiciones de relación entre lo interno y lo externo

Las variables para esta categoría son: Dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de la autoridad, requisición y expectativa.

1.3.3. Desempeño

El desempeño son las acciones de una persona con la finalidad de alcanzar uno o más objetivos concretos dentro de un tiempo determinada y que se encuentra condicionada por factores que constituyen su contexto (Toro, 1993. p. 30. citado por Toro, 1996).

1.3.4. Evaluación de desempeño

Para Romaguera (2012) la evaluación de desempeño “constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones; en tanto, representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se erige como una de las actividades claves de la gestión de recursos humanos” (p. 3).

1.3.5. Cuerpo de Gerentes Públicos

De acuerdo al libro “Profesionalizando el Servicio Civil” (SERVIR, 2018, p. 500) El Cuerpo de Gerentes Públicos son un cuerpo de

profesionales seleccionados por mérito de manera centralizada por SERVIR con el fin de poder asignarlos en altos puestos de dirección o gerencias a cargo de organizaciones públicas del gobierno.

CAPÍTULO II. HIPÓTESIS

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas

- **Hipótesis general:** Existe relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño de los gerentes públicos.
- **Hipótesis específicas**
 - El nivel de desempeño promedio es el más representativo entre los gerentes públicos.
 - El poder es el factor motivacional interno más representativo entre los gerentes públicos.
 - El salario es el factor motivacional externo más representativo entre los gerentes públicos.
 - La requisición es el medio preferido para obtener retribuciones entre los gerentes públicos.

2.2. Variables y definición operacional

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Factores motivacionales	Son los factores o variables de naturaleza cognitiva, afectiva y conductual, que dan como resultado una conducta laboral motivada. Esto es el sustento de principio para la validación y aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT. (Toro, A. 1998)	CMT – Cuestionario Motivacional para el Trabajo	Resultado del CMT
Desempeño de los gerentes públicos	El desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su contexto” (Toro, 1993. P.30 citado por Toro, 1996) acción (o conjunto de acciones).	Resultado de las evaluaciones	Puntaje de las evaluaciones de la Evaluación de desempeño – año 2017 a los gerentes públicos

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La actual investigación es cuantitativa de tipo correlacional dado que aspira analizar el grado de relación entre los motivos de la conducta y el buen desempeño de los gerentes públicos sin manipulación de las variables implicadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). De igual modo, corresponde a un diseño de tipo transaccional o transversal dado que se enfoca en medir la relación entre dichas variables en espacio de tiempo determinado. (Hernández et al., 2010).

Se aplicará el CMT de Fernando Toro Álvarez y la información de la evaluación de desempeño se obtendrá bajo la perspectiva del alcance de metas de la institución aplicada por SERVIR a los gerentes públicos correspondiente al año 2017.

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Población.

La población será el CGPE, el cual es un grupo encargado de asegurar la alta calidad en puestos estratégicos, que fue creado de acuerdo al Decreto Legislativo 1024 operando en el gobierno central, local y gobiernos regionales. Ellos están sujetos a alcanzar las metas e indicadores concretos con requisitos específicos para su

continuidad en el puesto, el cual cuenta con un régimen y escala remunerativa especial.

El universo corresponde a 87 gerentes públicos, que son los 87 que fueron evaluados y que se encuentran asignados al momento de la presente investigación (enero 2019).

Se tiene previsto que la muestra de la presente investigación sea no probabilística, la misma que estará determinada por los gerentes públicos que tengan resultado de evaluación de desempeño 2017, que se encuentren en actividad y que respondan el CMT.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Para recabar información sobre la motivación se utilizará el instrumento psicológico “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” - CMT, desarrollado por Toro (1992) que permite identificar 15 factores de motivación.

El cuestionario de Toro organiza los factores en 3 secciones, la primera sección se encuentra conformada por 25 ítems agrupadas en 5 grupos con 5 opciones posibles que representan los factores de motivación interna, los participantes organizan los ítems en orden de importancia con la finalidad de asignar 75 puntos a cada uno de los factores motivacionales internos.

La segunda sección analiza los medios preferidos para la obtención de retribuciones en el trabajo.

De igual forma la tercera sección puntúa los factores motivacionales externos.

Las tres secciones agrupan un total de 75 ítems, para la calificación el evaluado organiza los ítems de acuerdo a la relevancia que considera que atribuye a cada ítem, de acuerdo a su elección asigna el valor de 5 al de mayor importancia hasta asignar 1 al menos importante, de esta forma el evaluado prioriza sus elecciones lo que permite determinar qué factores considera más importantes sobre otros e identificar cuáles son sus mecanismos preferidos de obtención de retribuciones.

Tabla 2. Niveles de motivación del CMT

Puntaje	Nivel
5 – 9	Muy Baja
10 – 13	Relativamente Baja
14 – 17	Normal
18 – 21	Relativamente alta
22 - 25	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al CMT de Toro (1992)

Dado que es un organismo público el Cuerpo de Gerentes de Estado cuenta con puntajes de evaluación de desempeño que serán proporcionadas de forma confidencial para la realización del presente estudio.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se utilizarán las técnicas de estadísticas descriptivas para el análisis de los datos en las variables motivación laboral y desempeño según la muestra a la que sea aplicada. Se utilizaron las herramientas estadísticas que brinda el programa Excel.

Para establecer las correlaciones se aplicará el programa estadístico informático SPSS.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Al concluir el trabajo de campo se realizó el análisis, clasificación y organización de los datos de acuerdo con los factores del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (CMT) y los resultados de la evaluación de desempeño del personal. Para esto, se desarrolló un análisis estadístico descriptivo, la frecuencia de datos y el análisis correlacional de los factores motivacionales y el desempeño.

3.1. Análisis descriptivo

Los datos se han obtenido de forma confidencial y se han analizado en conjunto con el fin de preservar el anonimato de los evaluados.

24.1.1. Muestra y análisis de datos

Se analizó una muestra de 53 gerentes del CGPE, incluyendo gerentes asignados al gobierno central y los gobiernos regionales.

Se calcularon los datos a nivel descriptivo. El cálculo de puntaje de cada factor se realizó mediante la sumatoria de los ítems asignados a cada factor evaluado y el cálculo de la media de la muestra.

Tabla 3. Estadísticas descriptivas para los factores motivacionales del CMT

Factor motivacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Logro	53	7	24	15,45	4,45
Poder	53	9	25	18,57	3,95
Afiliación	53	6	23	13,25	3,87
Auto – Realización	53	9	24	14,96	3,62
Reconocimiento	53	7	20	12,77	3,48
Dedicación a la Tarea	53	7	25	21,19	3,14
Aceptación de la Autoridad	53	8	21	14,70	2,88
Aceptación de Normas y Valores	53	11	20	16,23	2,20
Requisición	53	7	20	13,32	3,14
Expectación	53	6	18	9,57	2,40
Supervisión	53	5	21	12,04	3,82
Grupo de Trabajo	53	5	25	21,23	3,40
Contenido de Trabajo	53	9	24	18,21	3,67
Salario	53	5	24	10,55	4,53
Promoción	53	5	22	12,98	3,66

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estadísticas descriptivas para el desempeño laboral

Desempeño laboral	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Desempeño laboral 2017	53	46,00	120,00	98,41	11,88

Fuente: Elaboración propia

24.1.2. Perfil motivacional de los gerentes del CGPE

En esta sección se identifican en promedio de los puntajes el perfil laboral de los gerentes según la muestra de 53 trabajadores.

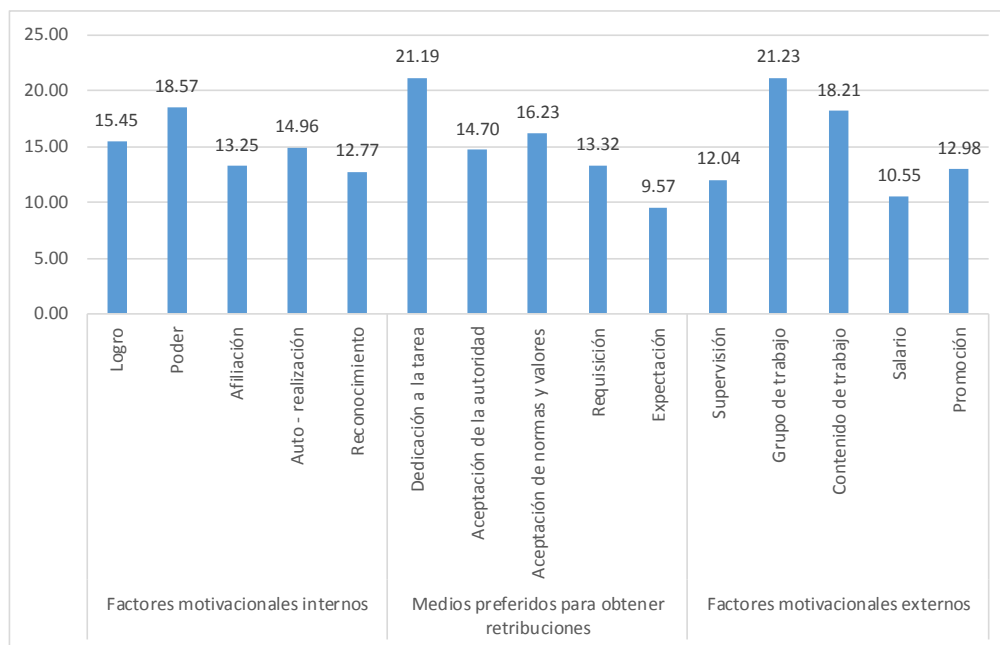


Figura 2. Perfil motivacional promedio del CGPE

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, de la muestra de 53 gerentes, el principal factor motivacional interno que destacan es el *poder* (18,57), mientras que el principal medio para obtener retribución es la *dedicación a la tarea* (21.19), finalmente el grupo de trabajo (21.23) es *el principal factor motivacional externo*.

24.1.3. Factores Motivacionales Internos del CGPE

En esta sección se detalla la distribución de los factores motivacionales internos de los gerentes con el fin de determinar los factores motivacionales internos más relevantes en el proceso motivacional. Estas variables en conjunto describen condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo que le permitan derivar sentimiento de acercamiento o evitación hacia diversos comportamientos.

24.1.3.1. Factor motivacional Logro

El factor logro muestra los comportamientos creativos, inventiva, resolución de problemas, búsqueda de calidad en el trabajo sobre los demás y la búsqueda de excelencia sobre las metas y resultados de los gerentes.

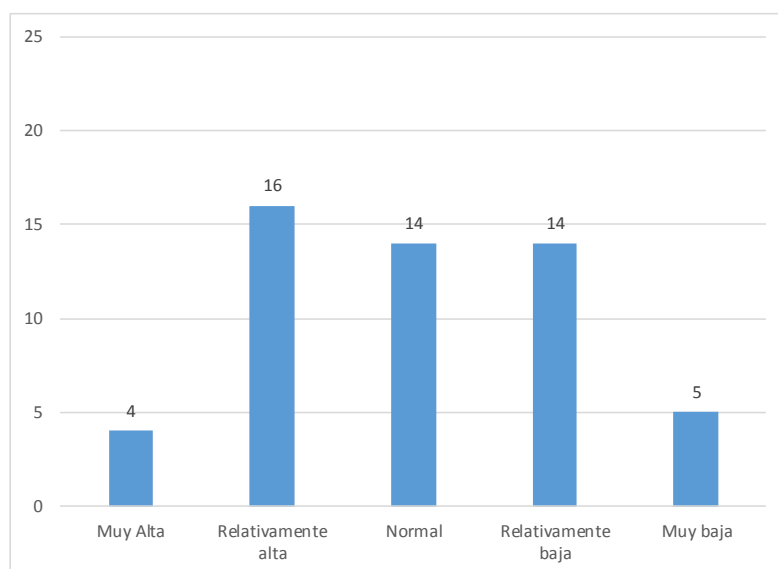


Figura 3. Frecuencia del factor motivacional interno de Logro

Fuente: Elaboración propia

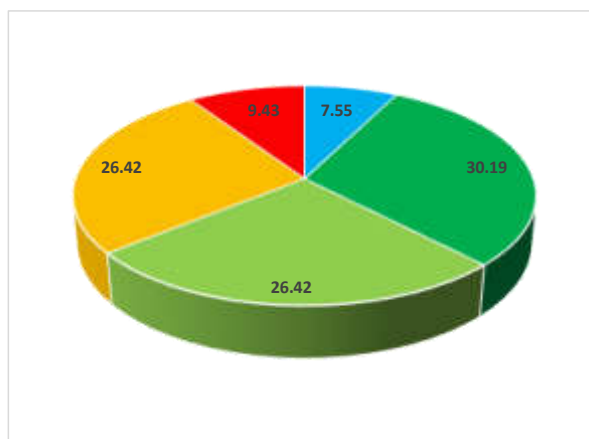


Figura 4. Distribución porcentual del factor motivacional Logro

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el factor logro es muy representativo en la muestra siendo el 30,19% relativamente alta representativo de 16 gerentes, en segundo lugar, la categoría normal y relativamente baja con 26,42% representativo de 14 gerentes respectivamente, mientras que el 9,43% obtienen una calificación de muy baja con 5 gerentes, y por último la categoría muy alta con 7,55% representativo de 4 gerentes.

24.1.3.2. Factor motivacional Poder

El factor poder muestra la capacidad que poseen los gerentes para ejercer dominio sobre su ambiente.

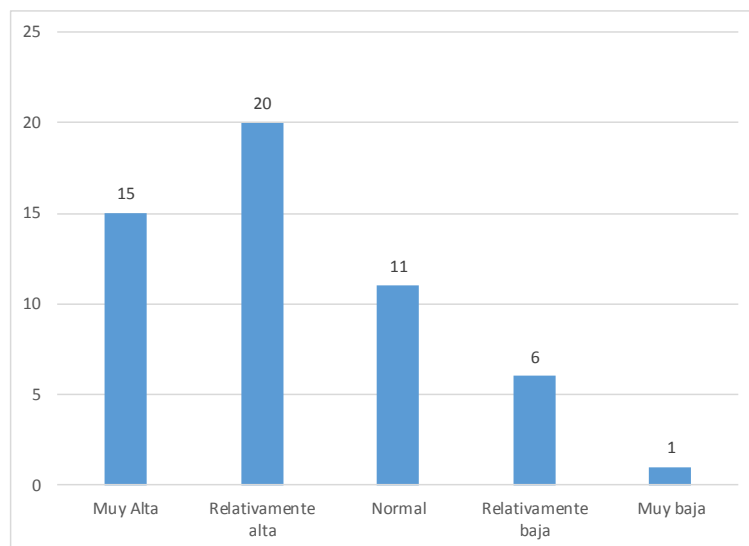


Figura 5. Frecuencia del factor motivacional interno de Poder

Fuente: Elaboración propia

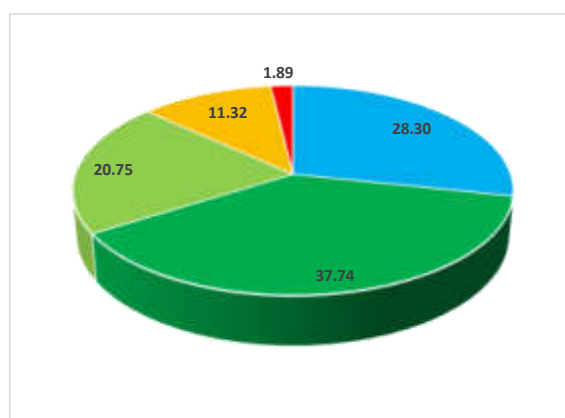


Figura 6. Distribución porcentual del factor motivacional Poder

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el factor poder es muy representativo en la muestra siendo el 37,74% relativamente alta representativo de 20 gerentes, en segundo lugar, el 28,30% tienen una calificación de alta representativo de 15 gerentes, mientras que el 20,75% obtienen una calificación de normal con 11 gerentes, la calificación muy baja con 11,32% representativo de 6 gerentes y, por último, la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.3.3. Factor motivacional Afiliación

El factor afiliación busca representar la capacidad de los gerentes para mantener relaciones afectivas satisfactorias.

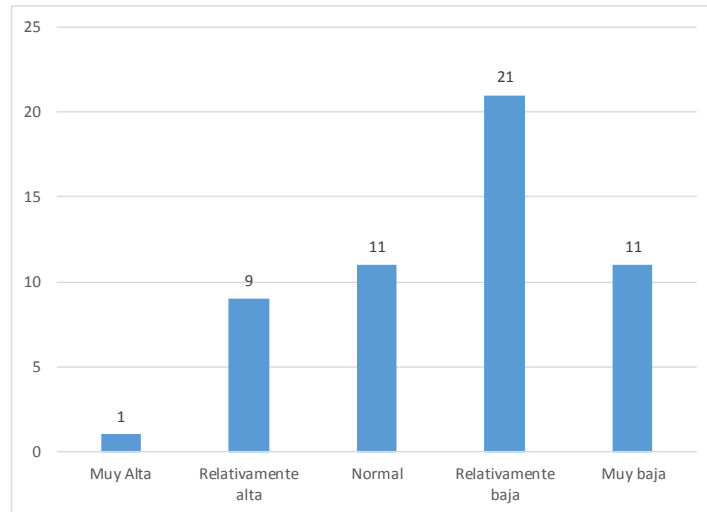


Figura 7. Frecuencia del factor motivacional interno de Afiliación

Fuente: Elaboración propia

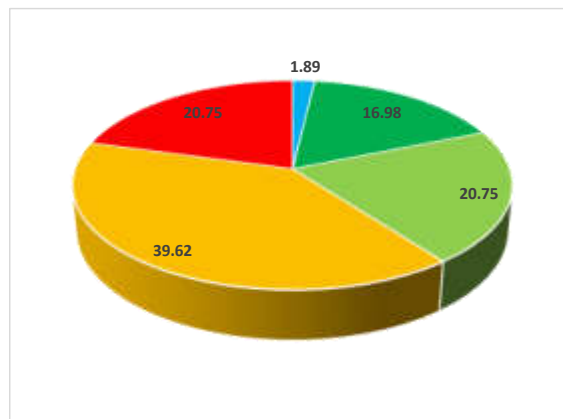


Figura 8. Distribución porcentual del factor motivacional Afiliación

Fuente: Elaboración propia

El análisis indica que el factor afiliación presenta valores relativamente bajos y normales siendo el 39,62% relativamente bajo representativo de 21 gerentes, en segundo lugar, tenemos a la calificación muy baja y

normal con el 20,75% representados por 11 gerentes respectivamente, mientras que el 16,98% obtienen una calificación de relativamente alta con 9 gerentes y por último la categoría muy alta con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.3.4. Factor motivacional Auto – Realización

El factor auto realización representa el deseo interno que poseen los gerentes para mejorar sus propias capacidades laborales.

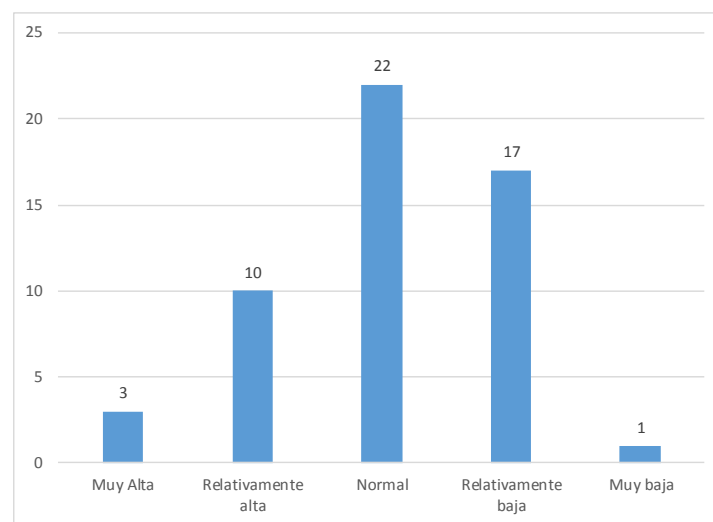


Figura 9. Frecuencia del factor motivacional interno de Auto – Realización

Fuente: Elaboración propia

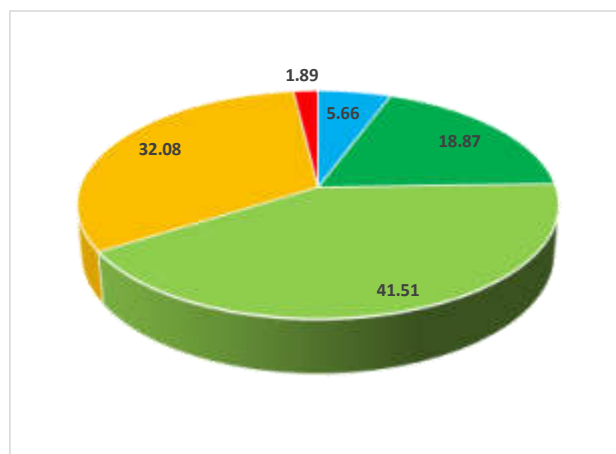


Figura 10. Distribución porcentual del factor motivacional de Auto – Realización

Fuente: Elaboración propia

El factor auto – realización presenta valores de 41,51% en la categoría normal representativo de 22 gerentes, en segundo lugar, el 32,08% tienen una calificación de relativamente baja representativo de 17 gerentes, mientras que el 18,87% obtienen una calificación de relativamente alta con 10 gerentes, la calificación muy alta con 5,66% representativo de 3 gerentes y, por último, la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.3.5. Factor motivacional Reconocimiento

El factor reconocimiento representa la necesidad de aceptación y reconocimiento que necesitan los gerentes para sentirse motivados en su trabajo.

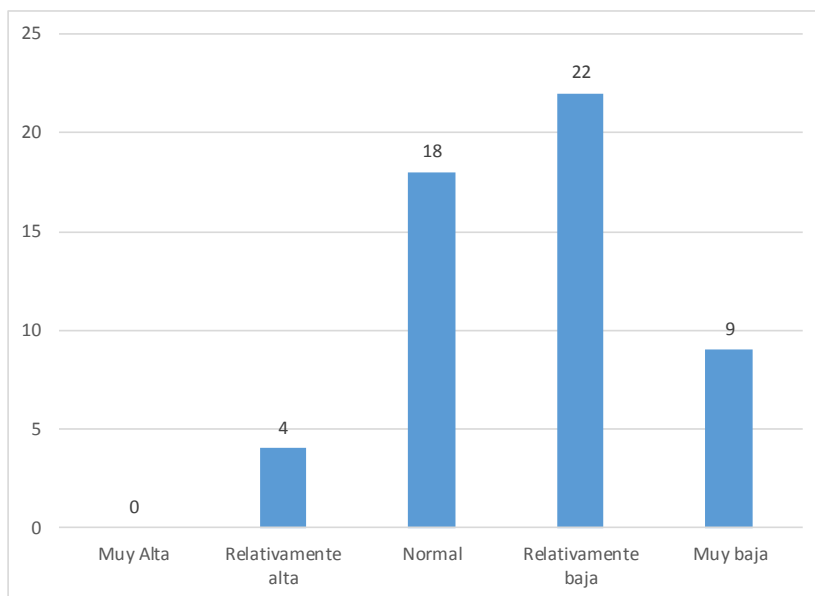


Figura 11. Frecuencia del factor motivacional interno de Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

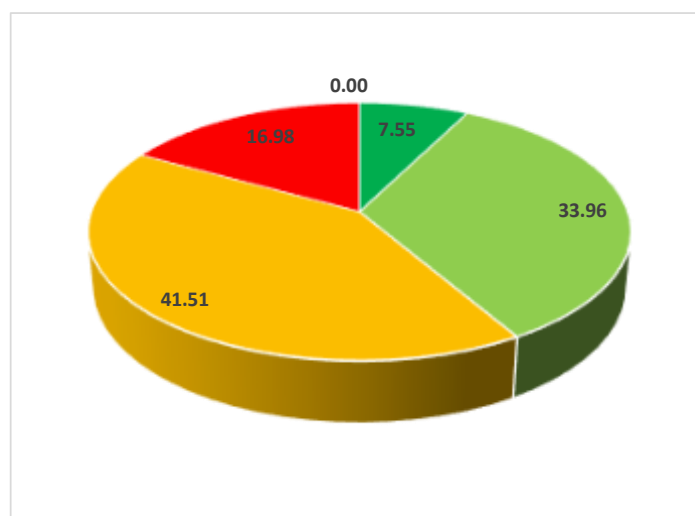


Figura 12. Distribución porcentual del factor motivacional de Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la muestra el factor poder está muy representada por la categoría relativamente baja con 41,51% representativo de 22 gerentes, en segundo lugar, el 33,96% tienen una calificación normal

representativo de 18 gerentes, mientras que el 16,98% obtienen una calificación muy baja con 9 gerentes, y por último, la categoría relativamente alta con 7,55% representativo de 4 gerentes.

24.1.4. Medios Preferidos para Obtener retribuciones

Esta sección identifica los medios utilizados por los gerentes para obtener gratificaciones deseadas en su entorno laboral.

24.1.4.1. Factor motivacional Dedicación a la tarea

El factor representa la responsabilidad y la calidad de trabajo que necesitan los gerentes para motivarse.

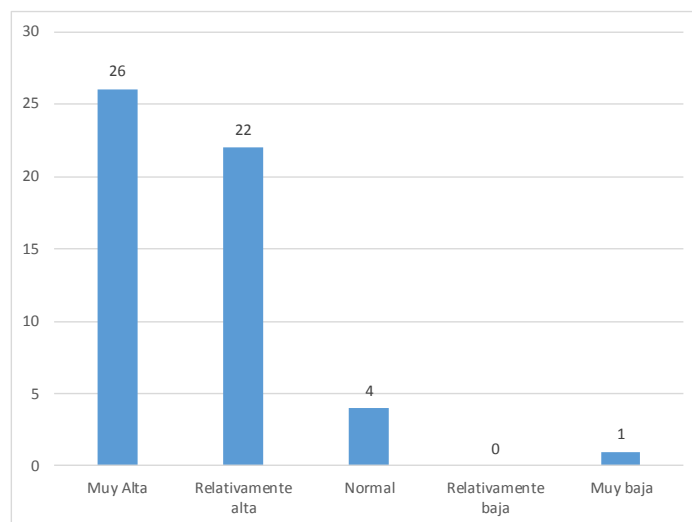


Figura 13. Frecuencia del factor motivacional interno de Dedicación a la tarea

Fuente: Elaboración propia

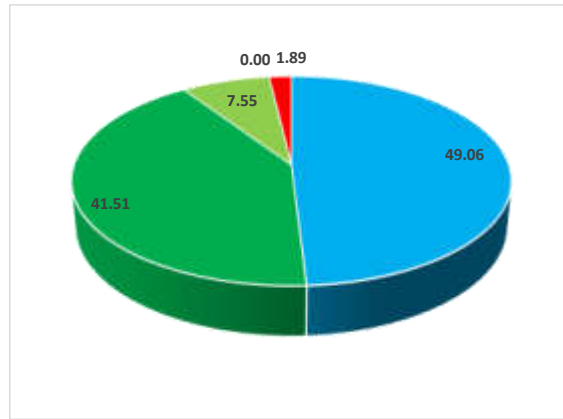


Figura 14. Distribución porcentual del factor motivacional de la Dedicación a la tarea

Fuente: Elaboración propia

El análisis indica que el 49,06% se encuentra en la categoría muy alta representativo de 26 gerentes, en segundo lugar, el 41,51% tienen una calificación de relativamente alta representativo de 22 gerentes, mientras que el 7,55% obtienen una calificación de normal con 4 gerentes, y por último, la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.4.2. Factor motivacional Aceptación a la tarea

El factor aceptación a la tarea representa como los reconocimientos y aceptación de las normas contribuye a la motivación de los gerentes.

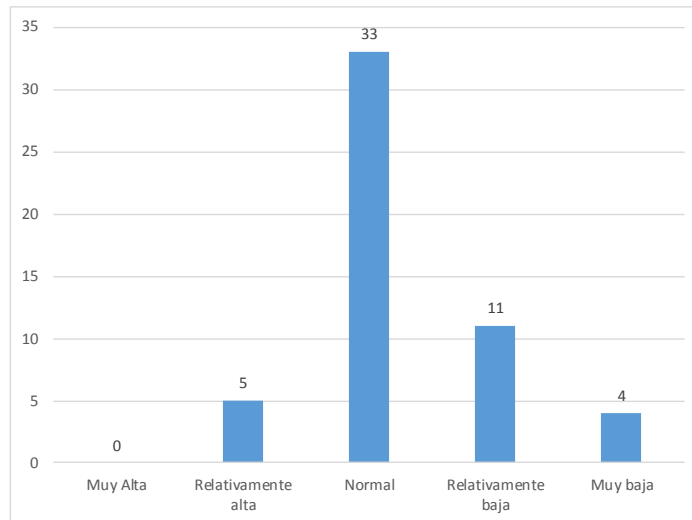


Figura 15. Frecuencia del factor motivacional de Aceptación a la tarea

Fuente: Elaboración propia

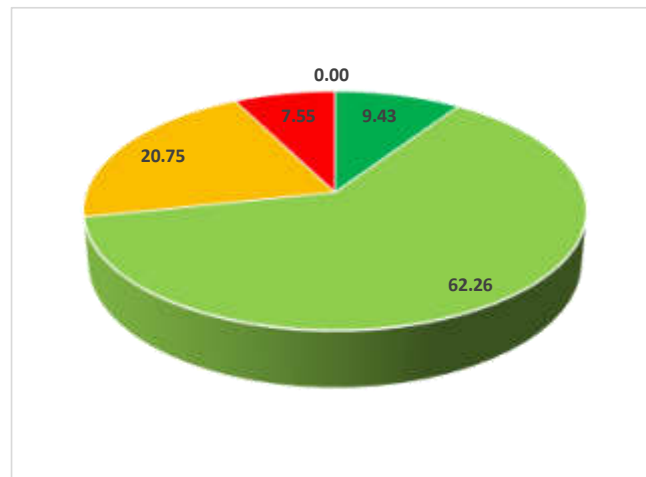


Figura 16. Distribución porcentual del factor motivacional de Aceptación a la tarea

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la muestra el 62,26% es normal representativo de 33 gerentes, en segundo lugar, el 28,30% tienen una calificación de alta representativo de 15 gerentes, mientras que el 20,75% obtienen una calificación de normal con 11 gerentes, la calificación muy baja con 11,32% representativo de 6 gerentes y por último la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.4.3. Factor motivacional Aceptación de normas y valores

Se encuentra orientado a identificar la capacidad de ejecutar de forma precisa las instrucciones de los gerentes dados por la organización.

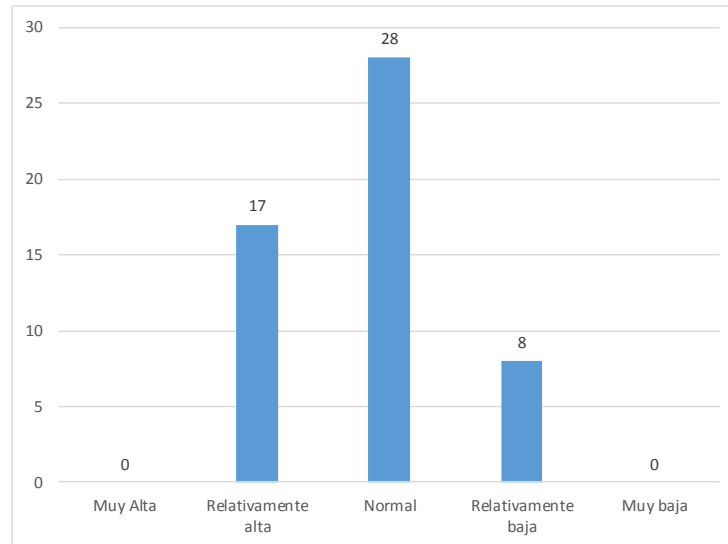


Figura 17. Frecuencia del factor motivacional de Aceptación de normas y valores

Fuente: Elaboración propia

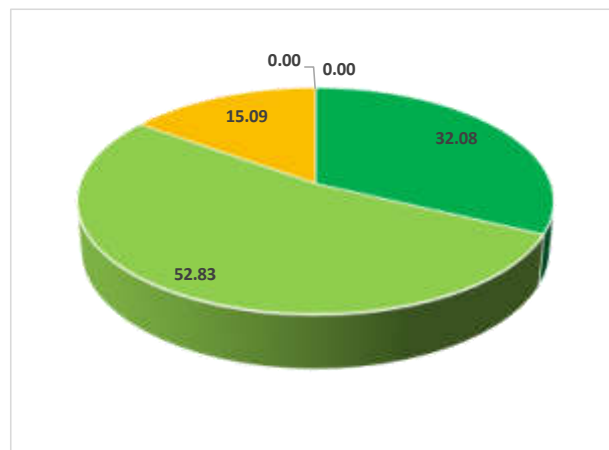


Figura 18. Distribución porcentual del factor motivacional de Aceptación de normas y valores

Fuente: Elaboración propia

El factor aceptación de normas y valores presenta valores de 52,83% en la categoría normal representativo de 28 gerentes, en segundo lugar, el 32,08% tienen una calificación de relativamente alta representativo de 17 gerentes, y por último la categoría normal con 15,09% representativo de 8 gerentes.

24.1.4.4. Factor motivacional Requisición

Este factor se encuentra orientado a identificar la capacidad de solicitar retribuciones deseadas por parte de los gerentes.

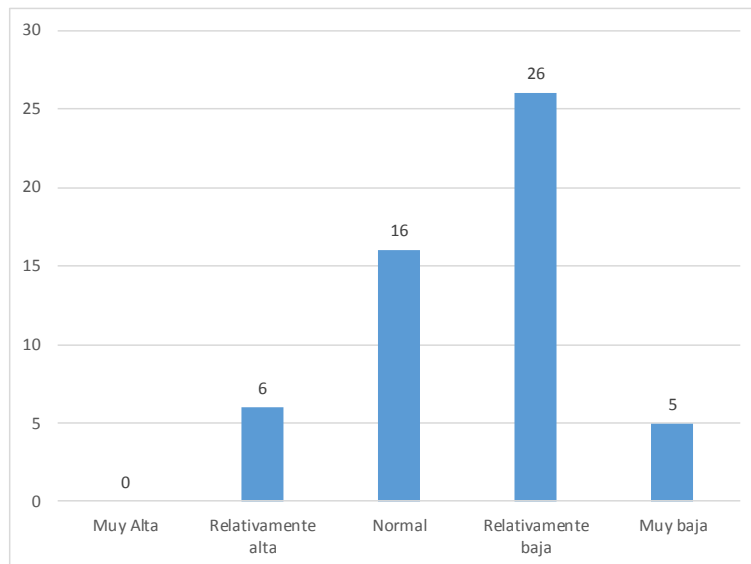


Figura 19. Frecuencia del factor motivacional de Requisición

Fuente: Elaboración propia

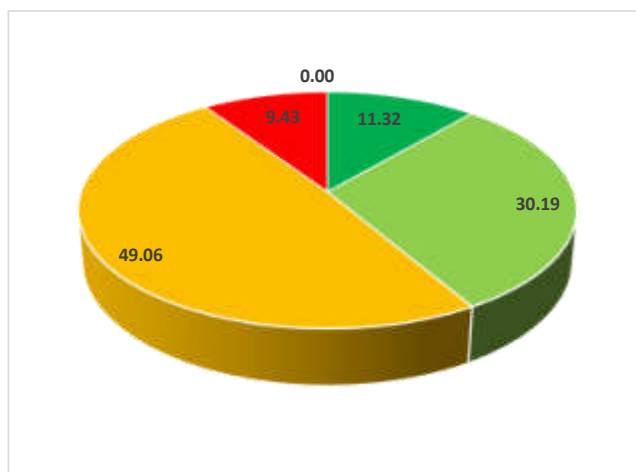


Figura 20. Distribución porcentual del factor motivacional de Requisición

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la muestra el 49,06% es relativamente baja representativa de 26 gerentes, en segundo lugar, el 30,19% tienen una calificación de normal representativo de 16 gerentes, mientras que el 11,32% obtienen una calificación de relativamente alta con 6 gerentes y, por último, la categoría muy baja con 9,43% representativo de 5 gerentes.

24.1.4.5. Factor motivacional Expectación

El factor motivacional expectativa es la confianza que poseen los gerentes respecto a los planes de la organización.

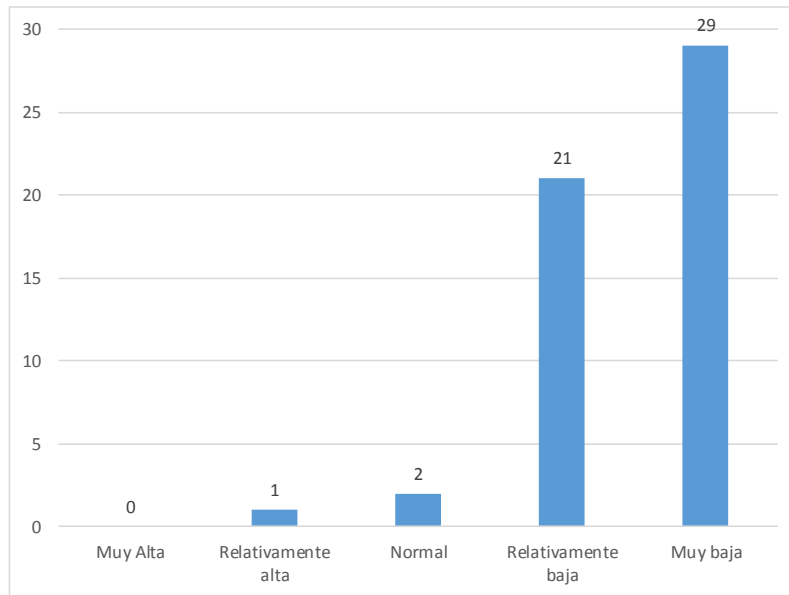


Figura 21. Frecuencia del factor motivacional de Expectación

Fuente: Elaboración propia

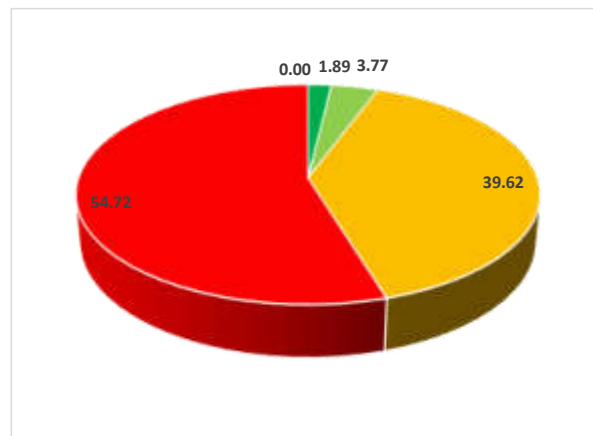


Figura 22. Distribución porcentual del factor motivacional de Expectación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la muestra el 54,72% es muy baja representativa de 29 gerentes, en segundo lugar, el 39,62% tienen una calificación de relativamente baja representativo de 21 gerentes, mientras que el 3,77% obtienen una calificación de normal con 2

gerentes y, por último, la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.5. Factores motivacionales externos

En esta sección se detalla la distribución de los factores motivacionales externos de los gerentes con el fin de identificar los más importantes en el proceso motivacional.

24.1.5.1. Factor motivacional de Supervisión

El factor motivacional supervisión es la necesidad de comunicación con la autoridad o superiores para el desarrollo de actividades por parte de los gerentes.

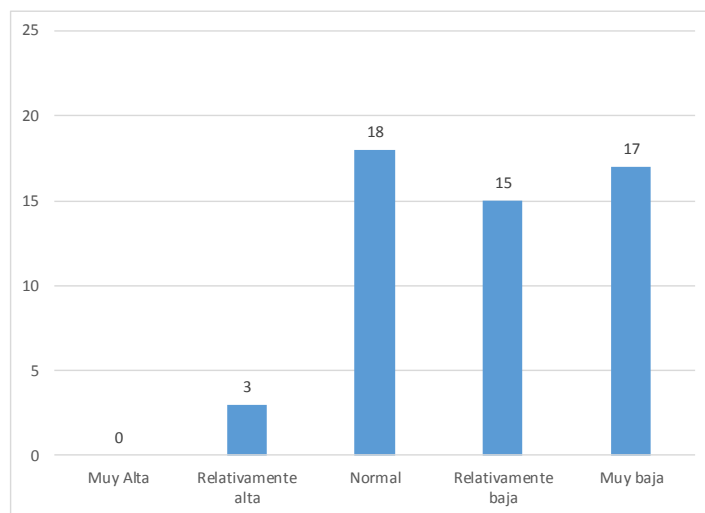


Figura 23. Frecuencia del factor motivacional de Supervisión

Fuente: Elaboración propia

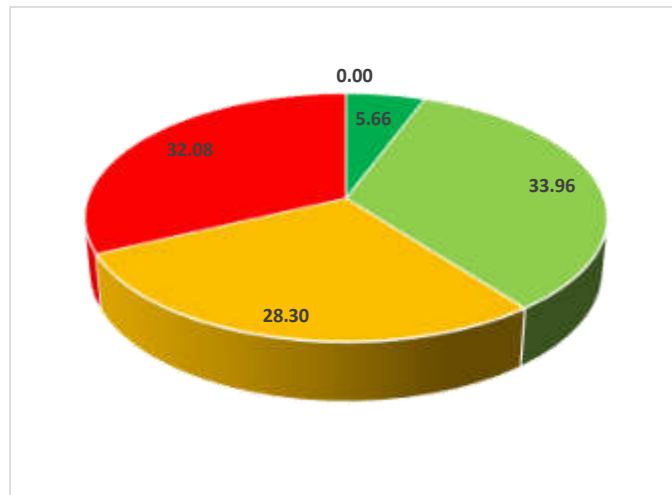


Figura 24. Distribución porcentual del factor motivacional de Supervisión

Fuente: Elaboración propia

El factor supervisión presenta valores de 33,96% en la categoría normal representativo de 18 gerentes, en segundo lugar, el 32,08% tienen una calificación de muy baja representativo de 17 gerentes, mientras que el 28,30% obtienen una calificación de relativamente baja con 15 gerentes, y, por último, la categoría relativamente alta con 5,66% representativo de 3 gerentes.

24.1.5.2. Factor motivacional de Grupo de trabajo

El factor motivacional grupo de trabajo representa la necesidad de concluir las metas grupales por parte del equipo de trabajo.

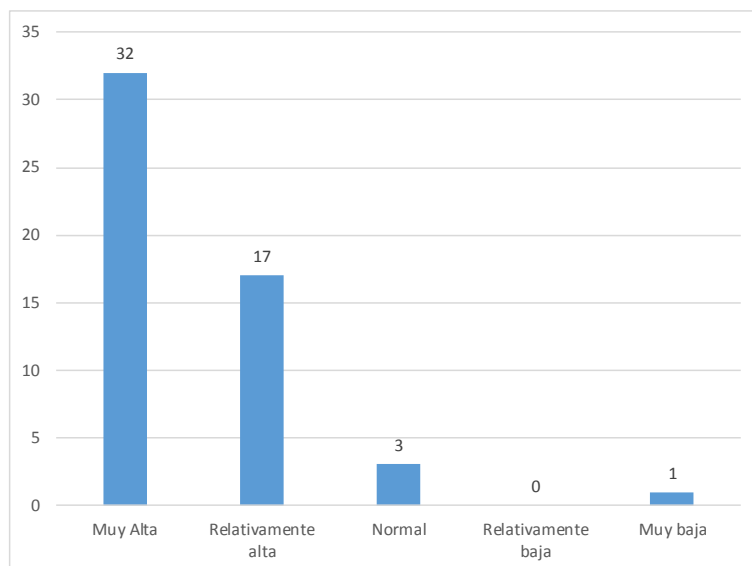


Figura 25. Frecuencia del factor motivacional de Grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

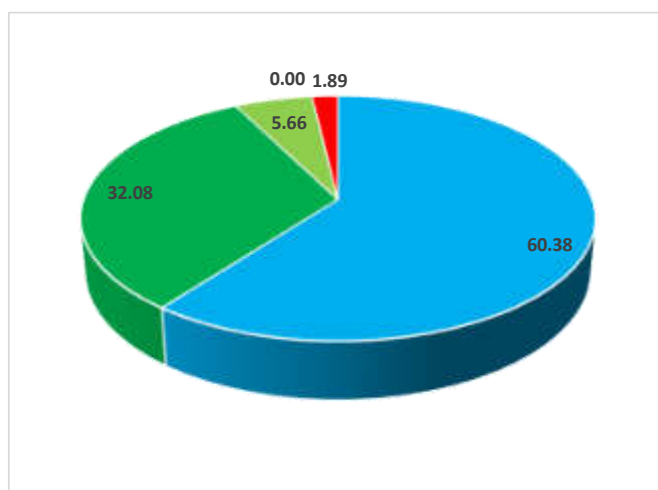


Figura 26. Distribución porcentual del factor motivacional de Grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El factor supervisión presenta valores de 60,38% en la categoría muy alta representativo de 32 gerentes, en segundo lugar, el 32,08% tienen una calificación de muy alta representativo de 17 gerentes, mientras que el 5,66% obtienen una calificación de relativamente baja con 3

gerentes, y, por último, la categoría relativamente alta con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.5.3. Factor motivacional de Contenido de trabajo

El factor motivacional contenido de trabajo representa las condiciones intrínsecas del trabajo como son las actividades y funciones designadas en el perfil de puesto.

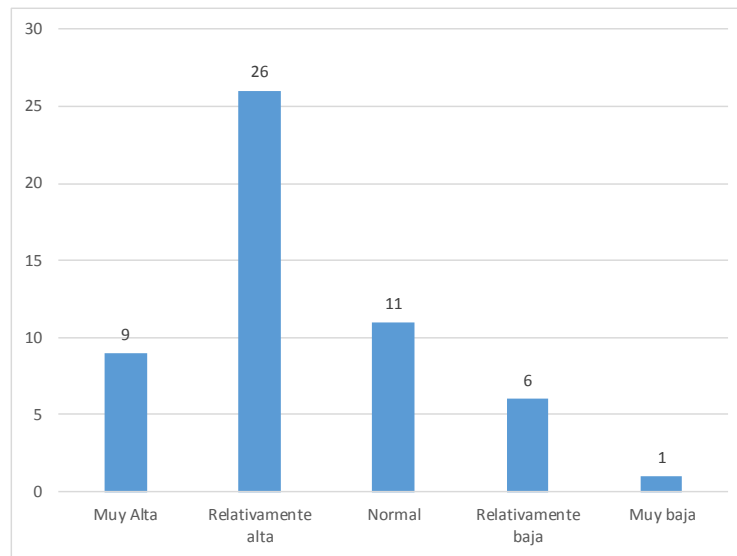


Figura 27. Frecuencia del factor motivacional de Contenido de trabajo

Fuente: Elaboración propia

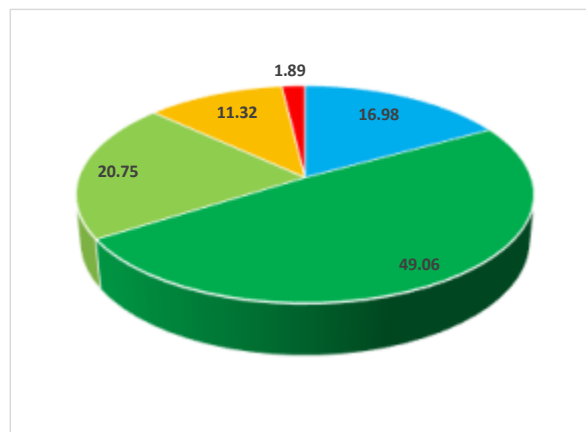


Figura 28. Distribución porcentual del factor motivacional de Contenido de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el factor contenido de trabajo es muy representativo en la muestra siendo el 49,06% relativamente alta representativo de 26 gerentes, en segundo lugar, el 20,75% tienen una calificación de normal representativo de 11 gerentes, mientras que el 16,98% obtienen una calificación de normal con 9 gerentes, la calificación relativamente baja con 11,32% representativo de 6 gerentes y por último la categoría muy baja con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.5.4. Factor motivacional de Salario

El factor motivacional salario es la necesidad de retribución económica dada por el desempeño demostrado por los gerentes.

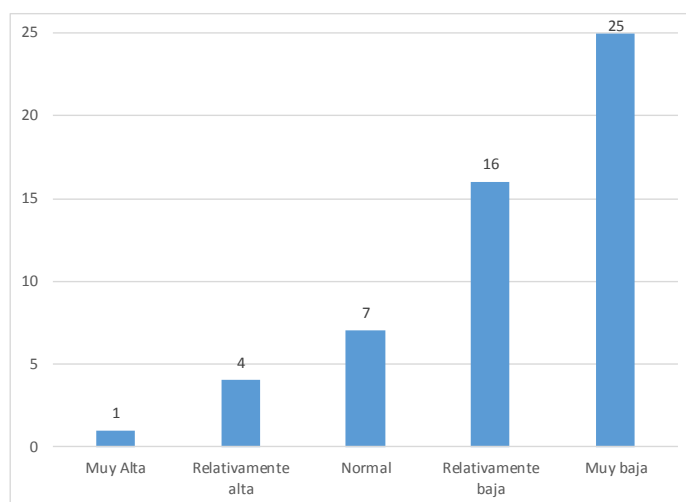


Figura 29. Frecuencia del factor motivacional de Salario

Fuente: Elaboración propia

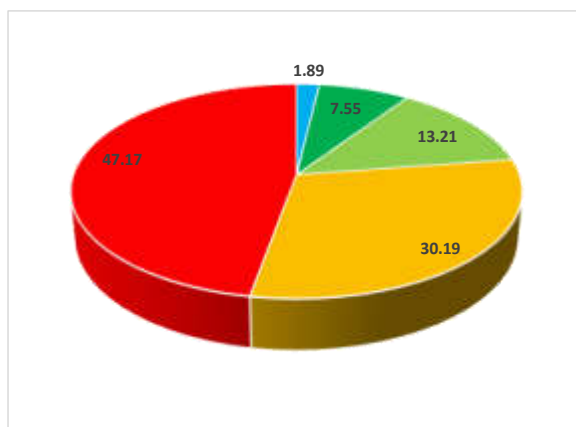


Figura 30. Distribución porcentual del factor motivacional de Salario

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis del factor de salario en la muestra siendo el 47,17% muy baja representativo de 25 gerentes, en segundo lugar, el 30,19% tienen una calificación de relativamente baja representativo de 16 gerentes, mientras que el 13,21% obtienen una calificación de normal con 7 gerentes, la calificación relativamente alta con 7,55% representativo de 4 gerentes y por último la categoría muy alta con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.5.5. Factor motivacional de Promoción

El factor motivacional promoción es la expectativa por parte de los gerentes de ser promovidos o de obtener ascensos en la empresa.

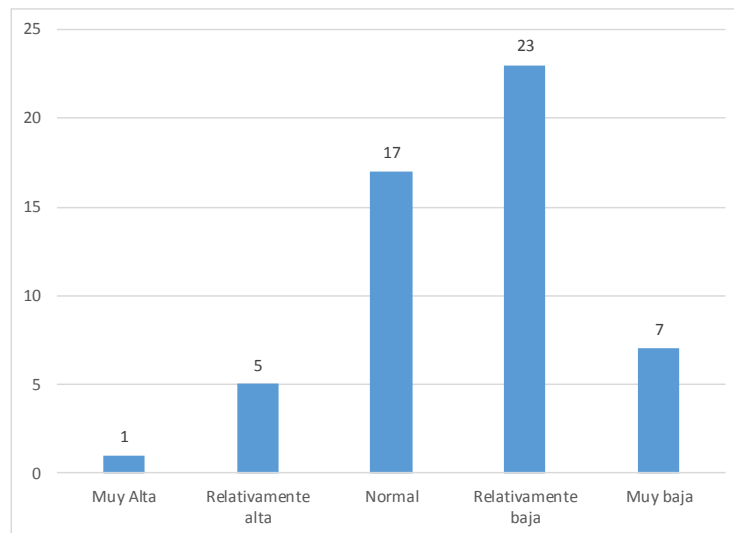


Figura 31. Frecuencia del factor motivacional de Promoción

Fuente: Elaboración propia

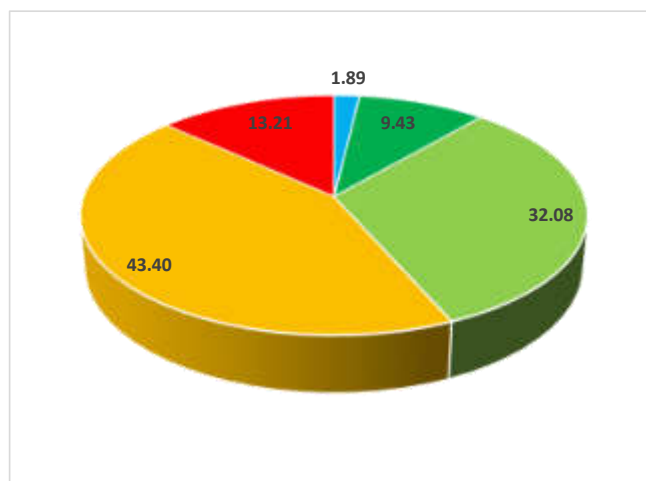


Figura 32. Distribución porcentual del factor motivacional de Promoción

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis del factor de promoción en la muestra siendo el 43,40% representativo de 5 gerentes y por último la categoría muy alta con 1,89% representativo de 1 gerente.

24.1.6. Desempeño Laboral

La variable se distribuye normalmente, siendo la desviación estándar de 11,88 y la media de 98,41.

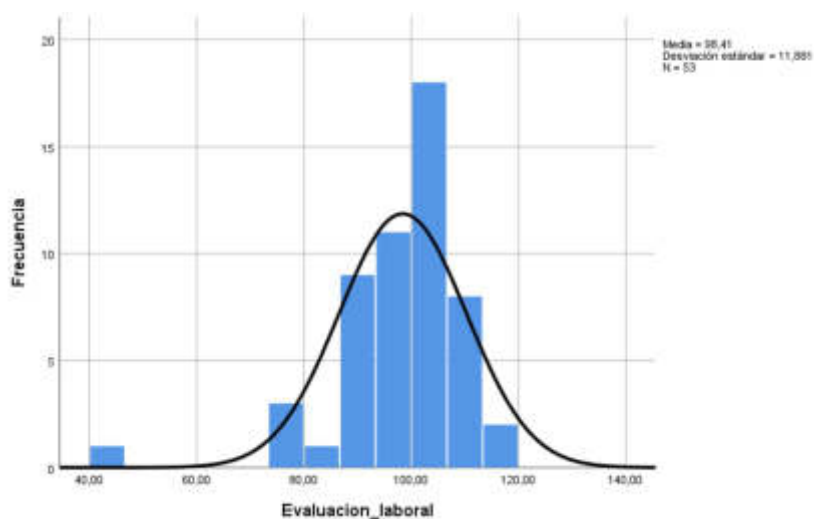


Figura 33. Distribución de los puntajes de la evaluación de desempeño 2017.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de los resultados de la evaluación de desempeño, se proyecta cinco (05) niveles de desempeño, en donde se evidencia que el nivel promedio es el más representativo entre los gerentes públicos.

24.2. Factores motivacionales y el desempeño laboral

Hipótesis general

Hi: Existe relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral en los gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado.

Ho: No existe relación entre los factores motivacionales y el desempeño de los gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado.

Tabla 5. Correlación de los factores motivacionales y el desempeño laboral

Factores Motivacionales	Desempeño laboral		
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
Logro	0,27	0,84	53
Poder	-0,009	0,94	53
Afiliación	-0,28	0,84	53
Auto - realización	-0,003	0,98	53
Reconocimiento	0,10	0,94	53
Dedicación a la tarea	0,05	0,69	53
Aceptación de la autoridad	0,18	0,19	53
Aceptación de normas y valores	0,40	0,77	53
Requisición	-0,078	0,57	53
Expectación	-0,223	0,19	53
Supervisión	-0,142	0,31	53
Grupo de trabajo	0,10	0,47	53
Contenido de trabajo	0,365**	0,007	53
Salario	-0,16	0,91	53
Promoción	-0,91*	0,034	53

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla de correlación calculada por la Rho de Pearson, se aprecia que el factor motivacional contenido de trabajo $Rho = 0,365$ $p < 0,05$ y el desempeño laboral indicando un nivel de correlación baja, el desempeño es explicado por el contenido de trabajo en un 36%, por otro lado, el factor motivacional promoción $Rho = -0,91$ $p < 0,05$ y el desempeño laboral indicando un nivel de correlación negativa muy alta,

lo que implica que la ausencia del factor de necesidad de promoción incrementa el desempeño de los gerentes en un 91%.

Por ello, se rechaza la hipótesis nula teniendo en cuenta que existen 2 factores que se correlacionan con el desempeño en el Cuerpo de Gerentes Públicos del Estado.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dada la naturaleza cualitativa de los factores en su conjunto, no es posible correlacionar los factores en conjunto contra el desempeño dado que su resultado general es constante, en cambio el análisis de las escalas para cada uno de los factores motivacionales permitió analizarlas conjuntamente con los puntajes obtenidos por la evaluación de desempeño en de la organización, si bien la información teórica propone que existe una importante correlación entre la mayor parte de factores y el desempeño, se evidenciaron 2 correlaciones significativas en el estudio, este resultado puede deberse a que la comparación de datos de desempeño 2016 – 2017 es muy distante, la evaluación de desempeño utiliza una metodología de calificación muy diferente o variables extrañas no consideradas en el estudio afectan los puntajes de la evaluación de la evaluación de desempeño o las particularidades culturales propias de la muestra de gerentes son un grupo atípico.

La correlación inversa entre la promoción y el desempeño laboral contrasta con los resultados identificados en los antecedentes que manifiestan que se trata de una correlación directa, los demás análisis no muestran correlaciones significativas entre los factores motivacionales y el desempeño con índices de correlación no significativos.

El factor salario fue poco valorado en el estudio a diferencia de la investigación de Gonzales, Amado, Moreno y Giraldo (2008) que consideran este factor como muy relevante para los trabajadores. Podemos identificar un gran contraste entre las poblaciones estudiadas, siendo el estudio de Gonzales et al (2008) enfocado en la población general de la empresa a diferencia de la población gerencial de carácter directivo estudiada en la presente investigación.

Los resultados obtenidos para los factores motivacionales internos para el poder están acordes con los estudios aplicados a identificarlo como principal factor motivador para el personal de dirección.

De los 15 factores estudiados el factor expectativa recibió la menor puntuación de toda la prueba dentro de los medios preferidos para obtener retribuciones dada las características de la población evaluada que no espera la benevolencia de la organización por sobre sus méritos personales, siendo en contraposición el factor dedicación a la tarea el mejor puntuado dentro del grupo de medios preferidos y el segundo mejor puntuado de toda la prueba en conjunto.

CONCLUSIONES

Al terminar el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño de los gerentes público, se concluye que el nivel promedio (98) respecto a los puntajes obtenido es el más representativo entre los gerentes públicos materia de la presente investigación.

Al concluir la comparación de datos obtenidos por la actual investigación, se concluye que el principal factor motivacional interno que caracteriza a los gerentes es el poder con 18,57 donde buscan personal que puedan corregir o estimular su rendimiento, también les motiva dirigir equipos de trabajo. También, se pudo observar que la mayor parte de los perfiles muestran un nivel relativamente alto o muy alto en sus resultados, mientras que los factores logro (15,45) y auto realización (14,96) ocupan los siguientes puestos con puntajes relativamente más bajos con una diferencia muy significativa con el factor reconocimiento (12,77) que fue el factor menos valorado

Por otro lado, se concluye que el factor motivacional externo mejor valorado fue el grupo de trabajo (21,23) evidenciando una significativa valoración otorgada por los gerentes a las tareas colectivas y su equipo de trabajo; el factor contenido de trabajo (18,21) como segundo componente más valorado, contrastando con una muy baja valoración otorgada al factor salario (10,55).

El medio preferido utilizado por los gerentes para conseguir retribuciones es la dedicación a la tarea con 21,19; con una amplia mayoría de perfiles con un nivel relativamente o muy alto lo que implica que los gerentes buscan dedicarse con empeño al trabajo con la finalidad que sea un medio que les permita obtener

recompensa, mientras que el peor valorado fue la expectativa (9,57); lo que implica que los evaluados no se encuentran a la espera de que sus logros sean tomados en cuenta, en cambio mantienen un rol activo en su búsqueda de valoración por parte de la organización.

El análisis correlacional de los factores motivacionales identificó que el contenido de trabajo explica el desempeño laboral en un 36%. Además, se identificó que el desempeño laboral es explicado negativamente en un 91% por el factor motivacional externo promoción, lo que podría implicar que los gerentes que no manifiestan una perspectiva de ascenso poseen un mejor desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Teniendo en consideración los resultados obtenido por el estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar planes de incentivos al personal teniendo en cuenta el factor externo identificado como actividades recreativas grupales o actividades que les permitan fomentar la camaradería entre pares.
2. Desarrollar sistemas de compensaciones dirigidos a premiar el esfuerzo, responsabilidad e iniciativa demostrada en el trabajo dado que es un factor muy valorado por los gerentes.
3. Brindar herramientas de comunicación que les permitan mantener y dar a conocer su posición jerárquica en la organización dado que el poder es un factor muy importante como factor de motivación.
4. Se recomienda ampliar las investigaciones del perfil de motivación en otras entidades a nivel nacional para poder identificar los factores de motivación más destacables.
5. Realizar estudios que permitan correlacional la motivación y el desempeño a lo largo de varios años para poder identificar si los factores motivacionales que afectan al desempeño se mantienen o son reemplazados por otros.
6. Asignar niveles a la escala de desempeño laboral para el CGPE, con el fin de poder realizar comparaciones y análisis de indicadores de desempeño.

REFERENCIAS

- Alba, I. y Trujillo, J. (2014). *Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Perú.
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de saberes*, 45, 127-143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5969126.pdf>
- Arancel, E. (2017). *Consultoría para la Evaluación y propuesta de la evaluación del desempeño de gerentes públicos al modelo de gestión del rendimiento de SERVIR*. Lima, Perú: SERVIR
- Arango, P. (2016). *Pueden las prácticas de gestión humana predecir cambios en el perfil motivacional de los colaboradores. Análisis en un grupo empresarial del sector de transporte*. (Tesis de Fin de Maestría). Universidad EAFIT, Colombia.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). Modelo de Gestión de Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf

- Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2016). *Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima, Perú: SERVIR. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2018). *Profesionalizando el Servicio Civil Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina*. Lima, Perú: SERVIR. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-libro-sobre-servicio-civil-en-peru-y-america-latina/>
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. y Loza, T. (2012). *Análisis de los Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano*. (Tesis para obtener el Grado de Magíster). Universidad Católica del Perú.
- Burga, G. y Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. (Tesis de Fin de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Campbell, J. y Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assesment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J., McHenry, J. y Wise, L. (1990). *Modeling job performance in a population of jobs*. *Personnel Psychology*, 43, 313-333. Recuperado de <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Naciones Unidas. Recuperado de [https://www.segib.org/wp-content/uploads/VConferenciaministrosadministracionpblica\(1\).pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/VConferenciaministrosadministracionpblica(1).pdf)
- Corporación Latinobarómetro, Santiago de Chile (2018). *Informe 2018: Banco de datos en línea*. www.latinbarometro.org. Recuperado de <http://www.latinbarometro.org/lat.jsp>
- Cortez, M. (2017). *Factores de motivación y desempeño laboral del talento humano administrativo y de operaciones del hotel Monasterio – Cusco periodo 2015*. (Tesis de Fin de Maestría). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Ferreiro, P. y Alcázar M. (2012). *Gobierno de Personas en la Empresa. PAD*. (6ta, Ed.) Piura: Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- Gonzales, O. y Gonzales, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*. 12(1).35-44.
- González, L., Amado, M., Moreno, T. y Giraldo, J. (2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*. 4(1), 11-24. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v4n1/v4n1a02.pdf>
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de Fin de Maestría). Universidad Católica de Colombia.

- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: International Thompson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. 2ed. New York: Jhon Wiley and Sons.
- Iacoviello, M (2015). Diagnóstico institucional de sistemas del servicio civil. Nota técnica N°IDB -TN-845.Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jensen, M. y Murphy, K. (1990). Performance pay and top-managment incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. (2ª, Ed.) Madrid: ESIC.
- Koenes, A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC*. (Tesis de Fin de Grado). Universidad de Bío-Bío, Chile.
- Ley N° 30057. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 4 de julio de 2013.
- Ley N° 28175. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de febrero de 2004.
- Londoño, L., Restrepo, J. y Flórez, M. (2015). Aspectos motivacionales de los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 44, 280-290. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/630/1165>
- Longo,F (2002). Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil -ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: NARCEA S.A. de Ediciones.

- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 128, 79-86.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Nueva Jersey: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá.: McGraw Hill.
- Ministerio de Economía y Finanzas – Consejo Nacional de la Competitividad (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>
- Motowidlo, S. y Kell, H. (2013). Job performance. *Handbook of Psychology*, 12: *Industrial and Organizational Psychology*. 82-103.
- Perry, J. y Wise, L. (1990). The motivational bases of Public Service. *Publication Administration Review*. 50(3). 367-373
- Pillajo, L. (2018). *Establecimiento de los niveles en el personal operativo y administrativo de la empresa SOLPAC S.A.* (Tesis de Fin de Grado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson – Prentice Hall.
- Sashkin, M. (1986). *Management by Motivación*. Massachusetts: HRD Press.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Secretaria de Gestión Pública (2013). *Política Nacional de Modernización Pública al 2021*. Lima:SGP

- Skinner, B. (1957). *Verbal Behavior*. New York: Appleton
- Skinner, B. (1965). *Science and human behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Tirado, D. (2015). *Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista*. (Tesis de Fin de Grado). Corporación Universitaria Lasallista, Colombia.
- Toro, A. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (3), 403-423
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*. Medellín: CINCEL.
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 17(1).
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Bogotá, Colombia: CINCEL.
- Valdés, C. (2005). *Motivación*. Recuperado el 12 de febrero de 2019 de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

ANEXOS

ANEXO 1

CMT

----- Fernando Toro Álvarez

CUADERNILLO DE ITEMS

Instrucciones Generales

Este cuestionario tiene por objeto una idea general sobre aquellos aspectos de trabajo que son de interés para Ud., y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud., son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas ni buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta esta dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto este seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera vez y espontanea.

SEGUNDA EDICION
Prohibida su copia y reproducción
Copyright 1.992. Cincel Ltda.
Apartado Aéreo 65021. Medellín Colombia

-----PRIMERA PARTE-----

En esta parte usted encontrara varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el numero (5) a la que considero más importante, el numero (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal
- b. Ser estimado
- c. Tener amistades
- d. Ser elogiado
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (5.1.4.2.3.) así:

- 0. a. 5
- b. 1
- c. 4
- d. 2
- e. 3

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS NARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Saber que se reconocen más conocimientos que capacidades
 - b. Poder coordinar y estimularles los esfuerzos de otros
 - c. Saber que otras personas me aprecian
 - d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
 - e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - b. Mantener una relación cordial con compañeros del trabajo
 - c. Poder persuadir o convencer a otros para llevarlo a cabo actividades relacionadas con el trabajo
 - d. Poder preocuparme de lo que verdaderamente sé hacer sé y puede hacer
 - e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Tener una persona a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
 - b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
 - c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
 - d. Ser mejor en el trabajo que el común de de las personas.
 - e. Que mis compañeros me tengan respecto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Contar con la con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
 - b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
 - d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
 - e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en sus trabajo

5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
 - b. Estar con personas que sean unidas, apoyen y se defiendan mutuamente
 - c. Que las otras personas acepten mis meritos
 - d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
 - e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

-----SEGUNDA PARTE-----

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionado con los medios más efectivos para alcanzar ciertos "beneficios" en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asigne el número (5) a la que realizaría en primer lugar, el número (4) a la que llevaría a cabo segundo término y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES :
- a. Cumplir con el horario de trabajo
 - b. Colaborar con los compañeros
 - c. Solicitarlo directamente al jefe
 - d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa
 - e. Vincularme a un grupo de presión

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (1,4,2,3,5.) así:

- 0. a. 1
- b. 4
- c. 2
- d. 3
- e. 5

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:
- Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
 - Con todo respeto solicitarle un trato y considerado, cuando se necesario
 - Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve acabo
 - Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
 - Dar cumplimiento a sus instrucciones y subgerencias.
7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRATO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:
- Ponerle empeño e imaginación
 - Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
 - Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
 - Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
 - Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:
- Convencer al jefe de que poseo los meritos suficientes para ello.
 - Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
 - Aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo
 - Acatar las decisiones i orientaciones del jefe inmediato
 - Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades,
9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:
- Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
 - Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
 - Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los meritos y capacidades con que cuento
 - Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
 - Dar colaboración y apoyo a las decisiones
10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:
- Mostar interés en la tarea encomendada al grupo.
 - Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
 - Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
 - Esperar que, a medida que me vaya conociendo, me acepten y me tengan en cuenta
 - Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

-----TERCERA PARTE-----

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que considere más importante hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo
- b. Supervisar un gran número de personas
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo
- d. Ganar mucho dinero
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (3,5,1,2,4.) así:

- 0. a. 3
- b. 5
- c. 1
- d. 2
- g. 4

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI ENEL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

12. LO MAS IMPORTANMTE PARA MI ENEL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
- d. Que mi jefe evalué de una manera considerada, comprensiva y justa,
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

13. LO MAS IMPORTANMTE PARA MI ENEL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipos con gente de la que yo pueda prender
- c. Tener jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14. LO MAS IMPORTANMTE PARA MI ENEL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarle de sus conocimientos y experiencia
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que mis errores.

15. LO MAS IMPORTANMTE PARA MI ENEL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
- c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.

ANEXO 2

Antecedentes internacionales adicionales

Tirado (2015), fundado en el modelo de motivación de Toro, desarrolló una tesis para establecer los factores motivacionales en los colaboradores de la corporación universitaria Lasallista, tomando como muestra un grupo de 22 personas de Antioquia en Colombia. El estudio fue cuantitativo descriptivo, no experimental y transversal. El análisis de datos se realizó sobre frecuencias. En relación a las condiciones motivacionales internas los factores relativos a la afiliación y reconocimiento obtuvieron mayor frecuencia, mientras que los factores referidos a la motivación y el logro obtuvieron una menor frecuencia. Las puntuaciones más elevadas se manifestaron en el salario, mientras que los puntajes más altos los obtuvieron la promoción y el contenido de trabajo. Para concluir la aceptación de normas y valores obtuvieron frecuencias más elevadas mientras que la aceptación de la autoridad y la dedicación a la tarea obtuvieron puntajes más bajos. Los resultados de la investigación aportan información empírica que sustentan el presente estudio.

Lagos (2015), fundamentado en la teoría de motivación de Herzberg exploró la motivación y como afecta al desempeño organizacional en empresas COPELEC en 75 colaboradores. La investigación fue de tipo cualitativo y para la comparación de resultados se utilizó la técnica de incidentes críticos. Mediante el análisis de los datos, se concluyó que en orden de importancia los factores motivacionales son: relaciones interpersonales con jefes o supervisores o jefes, en segundo lugar, la interacción con compañeros de trabajo, el trabajo en sí mismo, reconocimiento, logro, el factor responsabilidad, la promoción y finalmente posibilidad de crecimiento. Por otro lado, los factores que contribuyen a la

insatisfacción, por orden de importancia son las políticas y dirección de la empresa, condiciones de trabajo, salario o remuneración, supervisión, capacidad técnica y vida personal. Se destaca el reconocimiento como un factor de motivación, la satisfacción de los colaboradores aumenta cuando se reconoce el esfuerzo de su trabajo.

El estudio de Gonzales, Amado, Moreno y Giraldo (2008) basado en la teoría de motivación de Toro, determinó el perfil de trabajo de los colaboradores de una empresa de ventas de hierbas aromáticas en una muestra de 21 funcionarios. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional mediante el CMT creado por Toro (1985). Los resultados indicaron que el factor motivacional más significativo fue el salario que evidenció la media más elevada de 63,43; en otro aspecto, el contenido de trabajo tuvo la media más baja con 45,57. Además, la investigación aporta información empírica que muestra que no hay relación entre las variables sociodemográficas de antigüedad, edad y género con los 15 factores motivacionales del CMT.

Jiménez (2014) fundamentándose en la teoría de la motivación de Toro, estudia la correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia su labor en Bogotá. La investigación fue cuantitativa de diseño no experimental, los datos se evaluaron mediante el CMT de Toro (1983) y la teoría del liderazgo transformacional de Gonzales y Gonzales (2012); para evaluar el liderazgo transformacional, se usó el CELID y para medir el nivel desempeño laboral se usó el instrumento. Los datos analizados indicaron un bajo nivel de correlación ($Rho=0,262$; $p<0,05$), la motivación externa y el desempeño ($Rho=0,107$; $p<0,05$) y los medios de retribución y el desempeño docente ($Rho=0,116$; $p<0,05$).

ANEXO 3

Antecedentes Históricos de los modelos teóricos de motivación

1. Teoría del Establecimiento de Metas

Edwin Locke propuso en 1960, el deseo de cumplir un objetivo puede generar motivación laboral (Robbins & Judge, 2009).

Esta teoría tiene como principal premisa, que las intenciones de trabajar para conseguir el objetivo fijado son una importante fuente de motivación laboral. En este marco, se precisa que los objetivos específicos advierten al empleado lo que tiene que hacer y el impulso que necesitará. Por lo tanto, los objetivos específicos contribuyen a mejorar el desempeño, además las metas específicas, complejas y con retroalimentación conducen a un mejor rendimiento. (Robbins & Judge, 2009).

Es importante mencionar, que esta teoría tiene como supuesto el compromiso de los empleados para cumplir la meta señalada, así también se menciona que las personas se desempeñan mejor cuando son retroalimentadas en relación con el progreso que evidencian versus el objetivo previsto.

Respeto a la retroalimentación, también se menciona en esta teoría, que si el trabajador tiene el control de su propio avance posee una motivación más fuerte que los factores de retroalimentación externa.

El aporte de Locke, es valioso, considerando que brinda un enfoque general de meta en el ámbito organizacional, esta teoría ha sido fuente y

base para posteriores investigaciones sobre motivación y desempeño laboral.

2. Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Esta teoría cuenta con un mayor reconocimiento y difusión, fue elaborada por Abraham H. Maslow (Maslow, 1991), referida como la teoría de Maslow.

Propone dos cuestiones elementales:

- ❖ Jerarquía de necesidades, según la cual, las necesidades se ordenan de menor a mayor, en donde las primeras dos se denominan de clase inferior que complacen a la persona de manera externa y las tres últimas de clase superior, que complacen a la persona de manera interna, definidas en el siguiente orden:
 - a) Necesidades fisiológicas
Este nivel es el más básico de la jerarquía, según esta teoría, las personas se concentran en cubrir esta necesidad antes de pasar a las de otro orden superior. En este nivel se tiene las siguientes necesidades: Alimento, agua, aire y vivienda.
 - b) Necesidades de seguridad
Este tipo de necesidad se relaciona con la ausencia de dolor, búsqueda estabilidad y la evitación de amenazas o enfermedades, al igual que las fisiológicas, la ausencia de estos elementos provoca que las personas requieran cubrirla necesariamente.
 - c) Necesidades de amor y pertenencia
Son las necesidades de afecto, amor y la sensación de pertenencia, en general las relaciones con personas.
 - d) Necesidades de Estima

Son los sentimientos de logro personal, la autovaloración y el respeto de las demás personas, la ausencia de esta necesidad repercute en la autoestima y a los sentimientos de autoconfianza.

e) Necesidades de Autorrealización

Este último nivel, está referido a la autosatisfacción, a este nivel las diferencias son grandes debido a las capacidades y expectativas individuales de las personas, no obstante, la característica común para que se presenten deben estar satisfechas las anteriores.

- ❖ Predominio de necesidades, según la cual, al estar las necesidades ordenadas, es necesaria una razonable satisfacción de las de primer orden para que surjan las siguientes. En otras palabras, plantea que las necesidades superiores no tienen fuerza motivadora mientras que sus anteriores no estén adecuadamente satisfechas.

Es preciso señalar, que este concepto de predominio no es tan rígido como se describe, sino también puede haber excepciones de acuerdo con las particularidades que presentan algunas personas y sobre todo tomando en cuenta que existen muchos determinantes de la conducta que son distintos de las necesidades.

3. Teoría de la Motivación de McClelland

Esta teoría fue planteada por David McClelland (McClelland, 1961), en donde se propone que la motivación se basa en la emoción, teniendo un enfoque socio cultural, es una de las teorías más aplicadas en el campo empresarial y organizacional.

Según la teoría las personas están motivadas primordialmente por tres factores motivacionales para el ser humano:

- a. Realización o logro: Interés por lograr las cosas, plantearse metas con el fin de realizar algo o con la mira de lograrlas. Sobre este motivo en particular, señala que casi todas las personas creen que cuentan con uno, pero no necesariamente esto guarda relación con la realidad, lo que significa que no necesariamente están motivadas hacia el logro.
- b. Afiliación: Interés en establecer contactos interpersonales afectivos, ser estimado por las demás personas y pertenecer a los grupos.
- c. Poder: Interés por influir sobre los demás, control y estatus. Esta variable evidencia a una persona que encuentra satisfacción en el manejo de la autoridad en los grupos que puede influir con su liderazgo.

McClelland indica que los aspectos culturales son imprescindibles para el ser humano; por lo tanto, busca sentir un deseo de auto superación y realización, en cambio los aspectos geográficos y los recursos naturales son factores secundarios para el desarrollo de un país, considerando que lo más relevante es la motivación de logros de los individuos que lo conforman.

McClelland considera que el factor logro es fundamental para el desarrollo económico dado que este factor se desarrolla en base a la familia; son los padres los encargados de transmitir su cultura a los hijos y en la medida que ellos les brinden la libertad, afecto confianza y oportunidades podrán superarse y ejercer su propio sentido de responsabilidad.

ANEXO 4

Antecedentes Históricos de los modelos teóricos de desempeño

1. Modelo de desempeño propuesto por Murphy

Jensen y Murphy (1990), fue uno de los primeros que intentó, separar y precisar los de términos como desempeño, productividad y eficiencia. En este trabajo por definir cada uno de estos factores, se determinó el desempeño como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja.” (Jensen y Murphy, 1990, p. 162). Jensen y Murphy (1990) desarrolló una propuesta, en la que precisa, gran parte de los puestos contienen cuatro tipos de conductas: (a) conductas orientadas a la tarea, (b) conductas orientadas interpersonalmente, (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo y (d) conductas destructivas. Sobre esta propuesta, se han realizados múltiples propuestas en los años posteriores.

ANEXO 5

Análisis comparativo sobre instrumentos que permiten medir la motivación laboral

Santrock (2002) indica que las teorías que explican la motivación laboral se han estudiado desde 3 perspectivas fundamentales:

Conductista. - La perspectiva conductista se enfoca en el papel de las recompensas como factores que garantizan la motivación. Esta perspectiva indica que las conductas normadas por el individuo se ven afectadas por los reforzamientos o castigos que pueda recibir por parte de su entorno, siendo así que las conductas presentes serán aquellas que hayan sido reforzadas previamente y que presenten una recompensa para el individuo mientras que las conductas que hayan sido castigadas tenderán a no estar presentes o ser escasas.

Humanista. - La perspectiva humanista analiza las capacidades del individuo para desarrollarse y su potencial. Esta perspectiva se centra en el potencial inherente del individuo al nacer, este potencial puede ser afectado por la personalidad, el entorno social, la experiencia y la cultura del individuo, se enfoca en la necesidad del individuo para la satisfacción de necesidades.

Cognitiva. - Se enfoca en el poder de pensamiento del individuo para la ejecución de las actividades. Esta perspectiva considera que el individuo siempre actúa racionalmente y sus conductas están determinadas por el balance interno que considera entre el esfuerzo y la recompensas probables y potenciales que podrá obtener en la ejecución de una tarea.

De acuerdo al desarrollo de las perspectivas sobre la motivación se han desarrollado diversos instrumentos acordes con las teorías que representan y se han adaptado los entornos laborales con un menor o mayor éxito.

Tabla 6. Cuadro comparativo de instrumento que evalúan la motivación laboral

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL		INSTRUMENTOS QUE EVALÚAN LA MOTIVACIÓN LABORAL				
		Programas de condicionamiento o operante Skinner (1965)	Cuestionario Motivacional para el trabajo (Toro, 1992)	Cuestiona rio MbM (Sashkin, 1986)	Test de McClelland (McClelland, 1987)	Cuestionario de expectativas (Vroom, 1964)
CONDUCTISTA	Conductismo y Condicionamiento Operante (Skinner)	X				
HUMANISTAS	Necesidades aprendidas (McClelland)				X	
	Jerarquía de necesidades (Maslow)		X	X		
	Motivación e higiene (Herzberg)		X	X		
	X e Y (McGregor)					
	Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer)					
COGNITIVAS	Valencias y expectativas (Vroom)					X
	Establecimiento de metas (Locke)					
	Equidad (Adams)					

Fuente: Elaboración propia

Programas de condicionamiento operante

Skinner (1957) desarrolla los programas de condicionamiento operante que se basan en cambiar eventos ambientales que se encuentren relacionados con la

conducta humana con el fin de reforzar las conductas deseadas y castigar las conductas indeseadas. La aplicación en el ámbito empresarial consiste en los programas de reforzamiento que radican en muestras de aprecio social que permitan reconocer los logros del individuo en el entorno laboral, tener en consideración el desempeño del individuo en la planificación de ascensos y la organización de reuniones que permitan elevar la moral de los colaboradores al alcanzar los logros establecidos, siendo los gerentes, jefaturas y supervisores los encargados de brindar el reforzamiento. Estos programas son muy variables y se ajustan de acuerdo a los objetivos empresariales que se pretenden conseguir.

Además, Valdés (2005) propone que debe tenerse en cuenta no recompensar por igual a todos los individuos, sino tener en cuenta sus cualidades personales y las acciones que debe realizar para medir su desempeño, debe indicarse al individuo las conductas erróneas y finalmente evitar impartir castigos de forma pública con la finalidad de no humillar al individuo social y finalmente, ser justos al otorgar la recompensa.

Se considera que los programas de condicionamiento operante requieren una gran cantidad de recursos y personal para poder ser aplicados, además de una supervisión constante de los individuos para aplicar las recompensas y castigos en el momento adecuado dado que el incremento de tiempo entre la aplicación de estos disminuye la efectividad del programa. Además, la disminución de recompensas o factores adversos que no permitan aplicarlas inmediatamente tendrá un impacto negativo inmediato en el desempeño; si bien las conductas reforzadas durante largo tiempo serán más resistentes a la falta de recompensas a largo plazo terminarán por desaparecer. La perspectiva conductista es limitada dado que ignora los aspectos cognitivos de la psicología humana, no consideran

los aspectos internos como la memoria las emociones y los procesos que no han podido ser explicados por las acciones humanas.

Cuestionario de necesidades de McClelland

McClelland (1987) elaboró un cuestionario basado en las teorías de las necesidades que son más importantes en un contexto laboral, por ello el cuestionario valora las necesidades de logro, poder y afiliación otorgando un puntaje que permite valorar qué necesidad se presenta con mayor ímpetu en el individuo. En base al incremento de una u otra necesidad se puede identificar si tendrá éxito en labores o tareas que se enfoquen o permitan satisfacer esa necesidad.

El cuestionario permite identificar los impulsos internos de los individuos respecto a las tareas y éstas conllevan a acciones que permitan dirigir las conductas de otros a fin de satisfacer las necesidades de poder, mientras las tareas que impliquen colaboración y contacto con otras personas permitirán satisfacer la necesidad de filiación, finalmente las tareas enfocadas a conseguir metas o proyectos satisfarán las necesidades de logro.

Esta herramienta cuenta con abundantes estudios que permiten comprobar su validez y el uso de ésta en diferentes poblaciones y entornos de trabajo. A pesar de ello, si bien la herramienta de McClelland cuenta con un amplio sustento empírico, se encuentra limitada dada que solo estudia 3 facetas del individuo. Los puestos de trabajo y actividades modernas no solo se encuentran en actividades puntuales y repetitivas como hace 40 años, sino que requieren de profesionales y técnicos que sean polifacéticos y puedan desenvolverse en entornos más complejos de trabajo.

Muchas de las actividades actuales requieren que los individuos tengan que realizar actividades que combinan 2 o más de estas necesidades y además alientan al individuo a mantenerse competitivo para alcanzar el éxito profesional. Una herramienta que permita un análisis más completo del individuo permite una mejor toma de decisiones a nivel gerencial y brinda una visión más completa de los trabajadores que conforman la empresa con el objetivo de identificar a los que cuenten con un mayor potencial para desenvolverse en una tarea.

Finalmente, la falta de profundidad al medir la motivación impide que se puedan desarrollar estrategias a largo plazo o la construcción de perfiles de personal que engloben una cantidad mayor de factores no considerados por la teoría.

Cuestionario de motivación para el trabajo

El trabajo desarrollado por Toro (1992), se sustenta de las teorías de la jerarquía de necesidades y la teoría de los factores motivacionales y de higiene. El cumplimiento de las necesidades básicas y su escala a las necesidades superiores permiten precisar el grado de satisfacción del individuo en su entorno, mientras que la teoría de Herzberg permite determinar los factores externos que pueden afectar el desempeño laboral por causa de su insatisfacción y los factores motivadores que permiten que el individuo desarrolle el trabajo en sí.

Toro (1998) indica que los coeficientes de confiabilidad del CMT son superiores al 0.72 y una excelente validez de constructo examinada mediante análisis factorial. Además, existe abundante evidencia empírica que permite ratificar su uso.

Existe una gran cantidad de estudios aplicados en empresas latinoamericanas que han permitido verificar la validez y la confiabilidad del instrumento en un entorno laboral. (Bennett, Bernuy, Cárdenas y Loza, 2012).

Cuestionario MdM (Gestión por motivación)

El instrumento desarrollado por Sashkin (1986) también se alimenta de la teoría de motivación desarrollada Maslow y los factores motivadores e higiénicos definidos por Herzberg. El cuestionario se centra en 3 puntos claves, la comprensión de las necesidades del trabajador que dirigen sus motivaciones. En segundo lugar, el nivel de empatía de empleados que les permite a los mandos y el personal e compartir sus motivaciones; los estudios han demostrado que las motivaciones de los mandos no difieren de las motivaciones de los empleados. En tercer lugar, la información recabada permite realizar un diseño del puesto más efectivo que posibilite a los trabajadores satisfacer la mayor parte de sus necesidades.

Los estudios han demostrado que, si bien es muy complejo alterar las conductas de las personas, en cambio es más factible utilizar su motivación para alterar su comportamiento respecto al desarrollo de su trabajo y su desempeño laboral. Actualmente no existe suficiente información empírica aplicada en empresas latinoamericanas que permita sustentar el uso del instrumento.

Cuestionario de expectativas

El cuestionario de expectativas de Vroom estudia (1964), estudia las expectativas de individuo, considera que el individuo posee el control voluntario de su desempeño considerando el valor de las recompensas y probabilidad de estas que tiene respecto al trabajo. Esta teoría indica que la motivación surge de la

combinación de 3 conceptos: La valencia, definida como el valor que el individuo otorga a la recompensa que puede ser lograda al finalizar el trabajo, la expectativa entendida como la confianza del individuo en obtener el resultado esperado y la instrumentalidad, entendida como las creencias del individuo de hasta qué punto la empresa le brindará las recompensas prometidas.

Una de las principales premisas en las que se sustenta el modelo de expectativas, indica que los empleados son racionales y miden los beneficios de las acciones antes de hacerlas (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999).

El cuestionario no considera los factores externos y antecedentes que pueden afectar estas expectativas dado que se basa en la premisa de que el individuo mantiene el control de sus acciones en todo momento. Teniendo en cuenta el entorno cambiante de las condiciones en un entorno laboral existen errores de apreciación sobre las situaciones laborales que afectan los resultados de la prueba. Por otro lado, al asumir que el individuo puede controlar en todo momento su rendimiento deja de lado las capacidades o potencialidades humanas indicando que los individuos podrán realizar cualquier trabajo y mantener un alto rendimiento si tienen una expectativa de recompensas altas acordes a lo esperado.

Dada la naturaleza cualitativa de la teoría de expectativas, no existe suficiente evidencia empírica que permite brindar confiabilidad y validez a la prueba, dada las dificultades prácticas que requiere su aplicación y análisis.

ANEXO 6

Etapas del proceso de Evaluación de Desempeño de los GDGP

1- Planeamiento

En esta etapa la GDGP se comunica con el gerente público, para comunicarle las acciones a seguir en el proceso de evaluación de desempeño. Esta acción incluye la orientación respecto a la administración del aplicativo informático en donde registrará los datos de la evaluación de desempeño en el año.

2- Etapa Establecimiento de objetivos y responsabilidades

Las acciones que se realizan en esta etapa dependen del tipo de evaluación o factores, por ello se describe cada tipo:

- Evaluación de metas: En los convenios de asignación de los gerentes públicos, se incluyen indicadores y metas preliminares que son reemplazados por los que se fijan en los talleres de planeamiento o los que se ajustan de forma personalizada.

En todos los casos, los indicadores y metas requieren la firma del jefe inmediato.

Desde esta etapa se entrega el usuario y contraseña en el sistema respectivo para su gestión durante todo el proceso de evaluación. En resumen, en esta etapa se definen los indicadores y metas alineados a los instrumentos estratégicos de gestión y las funciones del gerente público, previa coordinación con su sectorista y se precisa cómo llegará a cumplir sus indicadores.

El plan de acción es un elemento clave en esta etapa, porque en este documento, se consideran las acciones orientadas a la realización de metas del año y a el logro de indicadores de gestión a evaluar.

Finalmente, la propuesta es validada con el jefe inmediato.

- Evaluación por competencias: Para el enfoque de competencias, se toma como insumo las competencias que se aplicaron en las evaluaciones de la etapa de incorporación.

En su mayoría se aplica 7 competencias; sin embargo, siempre se consideran y coinciden con las competencias transversales aprobadas para todo el Estado Peruano son las siguientes: Trabajo en equipo, orientación a resultados y vocación de servicio.

Esta herramienta evalúa las dos competencias con mayor brecha por cerrar, las mismas que fueron detectadas en el momento de incorporación a través del *assessment center* aplicado en el momento de incorporación. Para el cierre de estas brechas se establece un plan de mejoras, en donde se plasma las acciones concretas que se realizaran a lo largo del año evaluado con el fin de cubrir esta oportunidad de mejora.

El jefe inmediato finalmente luego de la acción de mejora asigna puntaje para este factor, el mismo que se promedia con la autoevaluación del Gerente Público.

A la fecha este puntaje no está siendo considerado para efectos de la calificación de la evaluación de desempeño.

3- Etapa Seguimiento

Dentro de las acciones de seguimiento que se realizan para el grupo de gerentes públicos dentro de las acciones pertinentes de la evaluación de desempeño, se realizan llamadas, visitas, correos entre otras

actividades que tienen por finalidad apoyar a los gerentes en el cumplimiento de sus objetivos previstos.

Así también, se incluye como parte del seguimiento la evaluación de medio año, que realizan los mismos gerentes públicos a través del aplicativo.

4- Etapa Evaluación

El jefe inmediato evalúa al final del período de evaluación, considerando los indicadores y metas previstas para el caso de la evaluación de metas. La evaluación de medio año consiste en el avance que demuestra el gerente público en relación a la realización de los objetivos previstos.

La evaluación de desempeño por competencias se realiza una vez al año por parte del jefe inmediato, conforme a lo previsto en el plan de desarrollo para cada competencia.

No se cuenta con una calificación establecida para las evaluaciones en general.

El porcentaje de logro en la evaluación de desempeño se determina en el POI de la GDGP de cada año. Para el año 2017 materia de esta investigación, el porcentaje esperado respecto al cumplimiento de la meta fue del 90%. Se promedia las metas que cada gerente público obtuvo en cada una de sus metas.

5- Etapa Retroalimentación

En esta etapa se realiza el análisis de evaluación de desempeño para los gerentes públicos mediante el intercambio de expectativas y opiniones de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, se da entre el jefe inmediato y el gerente público.