

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. Luis Claudio Cervantes Liñán**



**MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**MOTIVACIÓN DE LOGRO Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DENTAL “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL DISTRITO DE LIMA CERCADO.**

**PRESENTADO POR:**

**JOSÉ LUIS ROBERTO LINARES DE LA GUARDA**

**Para optar el grado de MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR DE TESIS: DR. JULIO PRINCIPE**

**2019**

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, por apoyarme y guiarme en valores en la obtención de mis logros personales y profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, sus autoridades, personal administrativo y docente, que de una u otra forma, coadyuvaron en mi formación profesional.

A mi familia, amistades y compañeros de la maestría que me brindaron su apoyo para culminar satisfactoriamente mi Maestría.

A mi asesor metodológico y asesor estadístico que me guiaron en la ejecución de la presente tesis.

# Índice

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1. Marco Histórico .....	5
1.2. Marco Teórico .....	8
1.2.1 Motivación de Logro .....	8
1.2.1.1. Definición de Motivación .....	8
1.2.1.2. La motivación humana .....	9
1.2.1.3. Perspectivas teóricas sobre la motivación: La conductista, la humanista y la cognitiva .....	10
1.2.1.4. Motivación de logro.....	18
1.2.1.5. Componentes de la Motivación de logro .....	18
1.2.2. Desempeño laboral .....	20
1.2.2.1. Definiciones.....	20
1.2.2.2. Importancia de la evaluación del desempeño .....	20
1.2.2.3. Tipos de Evaluación .....	21
1.2.2.4. Métodos de evaluación de desempeño .....	23
1.2.2.5. Evaluación del desempeño problemas y soluciones.....	24
1.2.2.6. Medidas para evitar problemas en la evaluación de desempeño .....	25
1.2.2.7. Beneficios de la evaluación de desempeño .....	25
1.2.2.8. Aplicaciones de la evaluación del desempeño .....	25
1.2.2.9. Factores que influye en el rendimiento laboral .....	26
1.2.2.10. Dimensiones del desempeño laboral .....	26
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS y VARIABLES .....	29
2.1. Planteamiento del Problema .....	29
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	29

2.1.2. Antecedentes Teóricos.....	30
2.1.2.1. Antecedentes internacionales .....	30
2.1.2.2. Antecedentes nacionales.....	32
2.1.3. Definición del Problema.....	36
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	37
2.2.1. Finalidad .....	37
2.2.2. Objetivo General y Específicos .....	37
2.2.3. Delimitación del estudio.....	37
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	38
2.2.4.1. Justificación.....	38
2.3.4.2 Importancia.....	38
2.3. Hipótesis y Variables.....	38
2.3.1. Supuestos teóricos .....	38
2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas .....	39
2.3.3. Variables e Indicadores .....	39
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>46</b>
3.1. Población y Muestra .....	46
3.2. Diseños utilizados en el estudio.....	47
3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	48
3.4. Procesamiento de datos .....	51
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Presentación de Resultados .....	53
4.2 Contrastación de Hipótesis .....	67
4.3 Discusión de Resultados.....	74
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
5.1 Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones .....	78

BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXO No 1: .....	89
ANEXO 2: .....	92
ANEXO 3 .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población de estudio según características demográficas.....	45
Tabla 2. Puntuaciones de las respuestas por dimensiones e ítems de la Escala Motivación de logro.....	48
Tabla 3. Puntuaciones de las respuestas de la Escala Desempeño Laboral.....	49
Tabla 4. Rango promedio del nivel de motivación de logro por indicadores Y dimensiones .....	50
Tabla 5. Nivel de motivación de logro según puntaje global obtenido.....	50
Tabla 6. Nivel de motivación de logro según puntaje global obtenido.....	51
Tabla 7. Valoración de Correlación de Pearson.....	51
Tabla 8. Nivel de Motivación de Logro del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya De la Torre” del distrito de Lima Cercado. ....	52
Tabla 9. Nivel promedio de Motivación de Logro según dimensiones e indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	53
Tabla 10. Nivel de Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	55
Tabla 11. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	56

Tabla 12. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	57
Tabla 13. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	59
Tabla 14. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	60
Tabla 15. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	62
Tabla 16. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	63
Tabla 17. Grado de relación entre la Motivación de Logros y el Desempeño Laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	65

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1. Nivel de Motivación de Logro del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	52
Gráfico 2. Nivel promedio de Motivación de Logro según dimensiones e indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	54
Gráfico 3. Nivel de Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	55
Gráfico 4. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado. ....	56
Gráfico 5. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	58
Gráfico 6. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado. ....	59
Gráfico 7. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	61
Gráfico 8. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	62
Gráfico 9. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	64
Gráfico 10. Grado de relación entre la Motivación de Logros y el Desempeño Laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.....	66

## ÍNDICE DE DIBUJOS

	Pág.
Figura 1. Jerarquía de necesidad propuesta por Maslow, representadas en forma de pirámide.....	12
Figura 2. Evaluación de desempeño 90° .....	21
Figura 3. Evaluación de desempeño 180° .....	22
Figura 4. Evaluación de desempeño 270° .....	22
Figura 5. Evaluación de desempeño 360°.....	23



## RESUMEN

El objetivo general del trabajo de investigación fue establecer la relación entre motivación de logro con el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018. El tipo de investigación fue descriptivo – correlacional y diseño observacional. La población en estudio estuvo constituida por 135 trabajadores, se utilizó a toda la población en el estudio.

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables, Escala psicométrica sobre desempeño laboral, fue diseñado y validado por su autora Elizabeth G. Gonzales (2013). Su validez de contenido fue determinada por cinco jueces expertos. La escala alcanzó una confiabilidad de 0,85. La Escala psicométrica sobre motivación de logro CML05, fue diseñado y validado por sus autores (Marcos y Vargas, 2005). Su validez de contenido fue determinada por tres jueces expertos. Con dicho método para el cuestionario CML–05, se obtuvo como resultado un coeficiente de 0.84, es decir, 84% de confiabilidad para toda la prueba.

Los resultados fueron: (1) bajo nivel promedio de motivación de logro; destacando que 43,7% del personal presentaron bajo nivel de motivación de logro, seguido de un 36,3% con mediano nivel y 20,0% con alto nivel. (2) Nivel de desempeño laboral óptimo (92,6%); siendo similar en las dimensiones de calidad de servicio, labor de equipo y logros laborales. (3) Correlación de grado moderado baja positiva entre la motivación de logro y las dimensiones de calidad de servicio y labor de equipo del desempeño laboral. (4) Correlación de grado baja positiva entre la motivación de logro y la dimensión de logros laborales del desempeño laboral. La conclusión a la que arribó la tesis fue que existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,368$ ) entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado en el año 2018; destacando que el desempeño laboral del 13,54% del personal varía en razón a su motivación de logro.

**Palabras claves: Motivación de logro, desempeño laboral, odontología**

## ABSTRACT

The general objective of the research work was to establish the relationship between achievement motivation and work performance in the staff of the "V́ctor Raúl Haya de la Torre" Dental Clinic in Lima Cercado in 2018. The type of research was descriptive - correlational and observational design. The study population constituted of 135 workers; the entire population was used in the study.

The instruments used to measure the variables, Psychometric Scale on Work Performance, were designed and validated by its author Elizabeth G. Gonzales (2013). Its content validity was determined by five expert judges. The scale reached a reliability of 0.85. The Psychometric Scale on achievement motivation CML05 was designed and validated by its authors (Marcos and Vargas, 2005). Its content validity was determined by three expert judges. With this method for the CML-05 questionnaire, a coefficient of 0.84 was obtained, that is, 84% reliability for the entire test.

The results were: (1) low average level of achievement motivation; highlighting that 43.7% of the staff had a low level of achievement motivation, followed by 36.3% with a medium level and 20.0% with a high level. (2) Optimum level of job performance (92.6%); being similar in the dimensions of quality of service, teamwork and work achievements. (3) Correlation of positive low moderate degree between the motivation of achievement and the dimensions of quality of service and work of team of work performance. (4) Correlation of positive low grade between the motivation of achievement and the dimension of labor achievements of work performance. The conclusion reached by the thesis was that there is a correlation of moderate positive low degree ( $r = 0.368$ ) between the motivation of achievement and work performance in the staff of the Dental Clinic "V́ctor Raúl Haya de la Torre" of the district of Lima Cercado in the year 2018; highlighting that the work performance of 13.54% of the staff varies according to their motivation of achievement.

**Keywords: Achievement motivation, work performance, dentistry**

## INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral del trabajador es vital para el éxito de una organización, y este en la actualidad es situacional, dado a que varía de un trabajador a otro y también depende de varios factores condicionantes que influyen de manera significativa; encontrándose entre ellos el clima organizacional, políticas de promoción, ascensos, rotaciones, idoneidad en el puesto, capacitación y perfeccionamiento, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, realimentación de información al trabajador y motivación entre otros.

La motivación es el motor interno que impulsa al ser humano a lograr sus metas, y en el ámbito laboral, lo lleva a hacer diferentes actividades y a desempeñarse de mejor manera. Existen una serie de teorías sobre la motivación, entre ellas la formulada por el psicólogo McClelland, quien sostiene la Teoría de las 3 Necesidades: Necesidad de logro orientado al impulso por tener éxito, necesidad de poder con el fin de lograr que otros se comporten de una manera diferente y necesidad de afiliación referido al deseo de mantener las relaciones con las personas que considera importantes.

La motivación al logro es la predisposición para superar los retos y alcanzar las metas, manteniendo conductas orientadas a la superación personal y autocrecimiento, lo que permite al trabajador a establecer sus metas, ejecutarlas con una alta exigencia y constancia, evitando las tareas fáciles. Asumen su responsabilidad por las decisiones tomadas y tienden a ser proactivos a fin de obtener su logro personal.

Tito y Vargas (2013) en una investigación realizada sobre el Impacto de la motivación en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana demostraron que al incrementarse los niveles de la motivación se incrementa correlativamente el rendimiento laboral; por tal motivo, nuestra investigación pretende establecer la relación entre motivación de logro con el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

Para lograr un mejor entendimiento, y respetando las normas establecidas por nuestra Universidad, el presente trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los fundamentos teóricos, tales como el marco histórico, marco teórico y el marco conceptual de la investigación.

En el Capítulo II se formula el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, citando los antecedentes teóricos y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Asimismo, se presentan los objetivos, las Hipótesis y las variables y su respectiva operacionalización.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, estableciendo el tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población de estudio; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento y análisis de la información.

En el Capítulo IV se realiza la presentación y análisis de resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos, contrastación de Hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V, se formulan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Marco Histórico**

#### **1.1.1 Antecedentes históricos de la motivación**

Existen diversas teorías que han buscado estudiar el concepto de motivación. Las hay como posiciones más mecánicas que consideran al ser humano como un sujeto pasivo, influenciado sobre todo por el entorno, así como aquellas que le brindan un rol más activo destacando la cognición en las respuestas y conductas de los sujetos (Carratala-Sanchez, 2005).

Según Carmona-Álvarez (2003) se pueden distinguir ocho etapas en el desarrollo de la teoría motivacional:

- I. Sus orígenes en la filosofía griega;
- II. Comienzos del siglo XIX;
- III. Finales del siglo XIX;
- IV. Comienzos del siglo XX;
- V. Los años 20;
- VI. Mediados del siglo XX;
- VII. Segunda mitad el siglo XX
- VIII. Situación actual.

Para hablar del origen de lo que es propiamente el concepto de la motivación debemos remontarnos a los antiguos griegos: Sócrates (470-399 a. C.), Platón (427-348 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.). Estos filósofos atribuían al alma una organización jerárquica tripartita que tenía elementos nutricios, sensitivos y racionales. Sócrates y Platón consideraban el cuerpo como la fuerza motivacional irracional e impulsiva. mientras que la parte racional era aquella con los aspectos intelectuales del alma relacionados con las ideas e incluía la "voluntad". Bajo estos conceptos, explicaron la primera teoría de la actividad motivada basada en los deseos del cuerpo, los placeres, sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad. Siglos más tarde, dicho concepto de alma se modificó a un alma que contenía dos partes: las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Este concepto sostenía era el cuerpo el responsable de los impulsos motivacionales irracionales y la mente de los motivos racionales basados en la voluntad (Alcaraz y Guma, 2001).

Comienzos del siglo XIX: durante el post renacimiento, Rene Descartes (1596-1650) sostuvo el dualismo cuerpo – mente al distinguir entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. Descartes, cuyas ideas predominaron hasta dos siglos después de su muerte, sostenía que el agente pasivo de la motivación era el cuerpo y que el agente activo de la motivación era la voluntad. De modo que, la voluntad era la que iniciaba, dirigía y decidía el que hacer y actuar (Alcaraz y Guma, 2001; Zamorano, 2014). Reeve (2010) afirma que, a partir de este concepto, el estudio de la motivación perduró durante los siguientes 300 años.

Finales del siglo XIX: es el determinismo biológico de Charles Darwin (1809 – 1882) lo que caracteriza la época. En ella se optó por buscar un principio motivacional que fuera menos ambiguo y más mecanicista, como consecuencia, surgió el campo de la fisiología y la biología. Darwin, para explicar el origen de las fuerzas motivacionales, propuso la idea del instinto, pues estos derivan de la herencia genética del individuo, el que era considerado una sustancia física. Además sostenía el automatismo en el comportamiento animal, lo que concluyó el dualismo hombre – anima, que había predominado hasta el momento en el estudio de la motivación (Alcaraz y Guma, 2001; Zamorano, 2014).

Comienzos del siglo XX: es en esta etapa donde se da importancia a la idea que la conducta era una reacción a los efectos del medio ambiente (el paradigma E-R). Por lo tanto, se desarrolla la concepción conductista, dando una nueva relevancia al ambiente y a las conductas observables (Reeve, 2010).

El conductismo rechaza la conducta instintiva y afirma que la motivación de la conducta es resultado de las consecuencias de conductas previas. De tal modo, que el sujeto buscara las consecuencias placenteras y las negativas las evitara en el futuro. Los máximos representantes de esta corriente son Watson (1914) y Thorndike (1913) (Alcaraz y Guma, 2001).

Los años 20s: en esta etapa la motivación se aleja del conductismo en pro de una nueva corriente, llamado la teoría del impulso. Esta teoría se centraba en los cambios constantes de las necesidades corporales y cómo estos procesos motivaban la conducta (Carmona-Álvarez, 2003).

Mediados de siglo XX: Hull presenta una nueva teoría llamada la teoría de la pulsión, donde la motivación (pulsión) tenía una base puramente fisiológica. El postulado principal de su teoría se centraba en la idea que la pulsión era la que activaba la conducta (Alcaraz y Guma, 2001).

Segunda mitad del siglo XX: se realizaron avances en el conocimiento de la necesidad de logro, el miedo al éxito, la emoción, entre otros pues este periodo se centró en las consecuencias motivacionales de la atribución causa-efecto.

Actualmente se puede diferenciar tres perspectivas según Carmona-Álvarez (2003): la biológica, conductual y cognitiva:

Perspectiva biológica: intenta localizar las bases biológicas que motivaban la conducta, es por ello que busca las estructuras particulares involucradas en las conductas objeto de estudio.

Perspectiva conductual: examina la relación entre la motivación y otros procesos como el aprendizaje

Perspectiva cognitiva: plantea que los sujetos pueden tender a la reflexión para llegar a realizar metas anticipadas previamente (Alcaraz y Guma, 2001).

### **1.1.2 Antecedentes históricos del desempeño laboral**

El desempeño laboral se define como la medición del rendimiento y mejora de los trabajadores de una empresa a través del tiempo, es por ello que es tan importante desde un enfoque organizacional (Cantero-García y Angulo-Martínez, 2014).

La evaluación del desempeño es un tema presente en el área organizacionales, incluso desde el momento de la empleabilidad (Popo, 2015) pues es ahí donde se pone en evidencia la primera evaluación en términos de costo-beneficio, es decir el rendimiento del trabajador frente a la productividad.

Por ejemplo, esto se vio aún desde la Edad Media, época no ajena al concepto. Una compañía cristiana, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas predicadores (Popo, 2015). Mientras que, a finales del siglo XIX, se creó un sistema para los militares, donde los oficiales eran evaluados según los informes que sus jefes enviaban. En estos se describía su desempeño durante cierto lapso de tiempo y según ello se valoraba el mérito (Altuve-Quintero, 1999).

Por otro lado, a comienzos del siglo XX se inició, a través de la escuela de administración científica, la teoría administrativa la que proponía aprovechar la capacidad de la tecnología, posicionándola a la par del trabajo del ser humano. Además, buscaba calcular el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento (Popo, 2015).

En 1842, Estados Unidos, se convirtió en el primer país en hacer uso de la evaluación de desempeño como tal. En ese entonces, el congreso de los Estados Unidos, promulgo una ley donde la evaluación de desempeño se hacía de forma obligatoria en las entidades públicas y privadas. Esta herramienta cobró importancia pues permitía mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados (Mejía y Togra, 2016). En adición, en 1918, General Motors creó un sistema de evaluación para sus ejecutivos, lo que significó una importante innovación para la época (Uturralde, 2011).

A partir de la segunda guerra mundial, el uso de los sistemas de evaluación de desempeño comienza a tener gran aceptación en las empresas, donde se empieza a evaluar la productividad, la eficiencia y comienza a aplicarse las evaluaciones de desempeño populares en cada empresa (Mejía y Togra, 2016).

Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño se ha convertido en un proceso formal sistemático y objetivo, que se aplica para implementar políticas que puedan ayudar a aumentar el rendimiento de los trabajadores que logran los objetivos. Además, la evaluación permite categorizar a los trabajadores como aptos o no patos dependiendo de su rendimiento, lo que se traslada en su permanencia en el puesto (Cantero-García y Angulo-Martínez, 2014).

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1 Motivación de Logro**

#### **1.2.1.1. Definición de Motivación**

A continuación, se presenta una serie de definiciones de Motivación:

- La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos **motus** (traducido como “movido”) y **motio** (que significa “movimiento”). Es por ello por lo que Pérez y Merino (2012) proponen la motivación como la voluntad que mueve a esforzarse para poder alcanzar objetivos.
- La motivación es considerada un proceso interno que mantiene la conducta, es como una fuerza que impulsa la satisfacción de una necesidad (Reynaga, 2015).
- La motivación es un proceso interno y subjetivo que lleva a ejecutar conductas hacia las metas que el sujeto se propone y desea. Este refleja la interacción entre el individuo y el entorno pues, además, ayuda a regular su actividad. Es considerada, asimismo, un punto intermedio entre la personalidad del individuo y cómo realiza sus actividades. Es por ello por lo que el concepto de eficiencia es importante ya que dirige al sujeto hacia lo que desea lograr de forma que pueda ser exitoso (Gonzales, 2008).

- La motivación es “una fuerza que impulsa al individuo a actuar y perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento” (Hernández y Prieto, 2002, p. 128).
- La motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Santrock, 2002, p. 432).
- La motivación es un proceso adaptativo que resulta de un estado interno del sujeto, puede ser influenciada por factores interno o externos. Dependerá de estos la activación y dirección del sujeto hacia el logro y término de sus metas gratificantes (Palmero, Martínez y Fernández, 2002).
- La motivación es “un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas” (Bisquerra, 2000, p. 165).

#### **1.2.1.2. La motivación humana**

La motivación es tan diversa como personas pues las necesidades son distintas en cada individuo. El impulso que permite la acción de cada persona puede ser debido a un estímulo externo, el que proviene del ambiente, o uno interno, el que es generado por procesos mentales personales. Si bien el comportamiento varíe según cada persona, el proceso de motivación es similar (Ruiz, Gago, García y López, 2013).

Esto se ve reforzado por Campos-Doria y Díaz-Martínez (2003) pues afirman que para cada acción determinada es necesario la existencia de un motivo, el que es entendido como el impulso para la acción. Agregan que el impulso puede provenir del ambiente (estímulo externo) o generado internamente por procesos mentales del individuo. Es así que concluyen que la motivación se relaciona con el sistema cognitivo del individuo y todos los actos de este están guiados por su cognición (Campos-Doria y Díaz-Ramírez, 2003).

El ciclo de la motivación es un proceso que explica cómo las necesidades condicionan el comportamiento humano. Esto debido a que las necesidades son constantemente cambiantes y pueden provocar determinado comportamiento. Influenciado por una necesidad, el individuo encontrara satisfacción si el comportamiento es eficaz. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente (Campos-Doria y Díaz-Ramírez, 2003).

### **1.2.1.3. Perspectivas teóricas sobre la motivación: La conductista, la humanista y la cognitiva**

Santrock (2002), plantea la existencia de tres perspectivas que abordan la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva.

#### **Perspectiva conductual**

La presente perspectiva afirma que las recompensas externas y los castigos son fundamentales en la determinación de la motivación de las personas. Es así como, para lograr la modificación de una conducta se puede aplicar diferentes métodos: el reforzamiento positivo, el cual incrementa las probabilidades de una respuesta deseada; el reforzamiento negativo, que busca eliminar los estímulos aversivos y así lograr una conducta; la extinción que se basa en no reforzar una conducta y así disminuir su probabilidad de ocurrencia; y el castigo que es la utilización del mismo para eliminar una conducta (Martín y Pear, citados por Naranjo, 2009).

Valdés (2005) presenta reglas que pueden utilizarse en la aplicación de las técnicas de modificación de conducta:

- Evitar recompensar de la misma manera a los individuos, el refuerzo deberá depender de las cualidades y el desempeño personal. Además, es importante que el individuo tenga claro la tarea
- Indicar a la persona sus errores
- Evitar castigar en presencia de otras personas, pues la represión en público humilla. Además, ser justo al otorgar una recompensa.

#### **a. Teoría de los dos factores**

En 1966 Herzberg concluyó que existen factores que contribuyen a la satisfacción y otros que provocan insatisfacción:

- 1. Factores higiénicos.** – Evitan el descontento; es decir, si no están presentes generan insatisfacción, pero no son motivadores puesto que no cuentan con las características necesarias para dar a la persona un sentido de crecimiento. Están vinculados a la situación laboral: el salario, las condiciones laborales. Previene el descontento en el trabajo.
- 2. Factores motivacionales.** – Agrupa a los factores asociados con experiencias satisfactorias de los empleados: realización, responsabilidad, promoción,

reconocimiento de la tarea, y el trabajo en sí mismo. Su genera motivación en los empleados. (Giovannone, 2011; Herzberg, 1954).

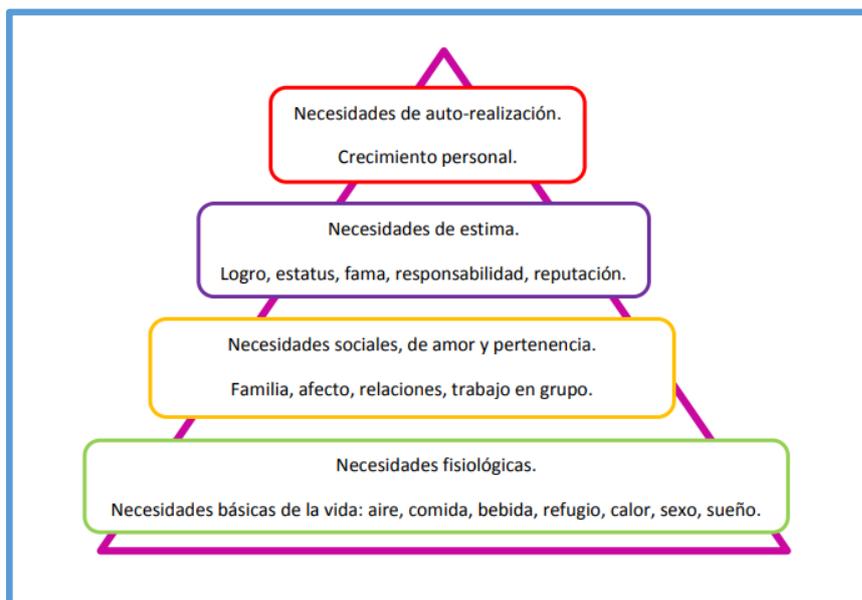
### **Perspectiva humanista**

Esta perspectiva se enfoca en la capacidad que tiene el sujeto para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Una de las teorías propuestas es la teoría de las necesidades (Naranjo, 2009), una de las más conocidas sobre la motivación (García citado por Naranjo, 2009).

La jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow (citado por Santrock, 2002) propuso un orden a las necesidades humanas, es decir, cuando las prioritarias estén cubiertas se puede escalar a las necesidades llamadas de orden superior. Así, al momento de satisfacer ciertas necesidades, estas ya no funcionan como motivadores (Naranjo, 2009). Bisquerra (2000), señala que la insatisfacción de las necesidades señaladas en esta jerarquía tiene un impacto emocional importante. Aquellas prioritarias son conocidas como las necesidades básicas y las de orden superior como las más altas, especificadas a continuación:

- Necesidades fisiológicas: referidas al sujeto como ser biológico, son aquellas que funcionan como base para el sustento de la vida, son los mínimos vitales como el alimento, el abrigo y el descanso.
- Necesidades de seguridad: son aquellas que llevan a la persona a asegurar su sobrevivencia, es decir, la motivan a protegerse de riesgos físicos, lograr la estabilidad y organizar el entorno
- Necesidades de amor y pertenencia (sociales): la necesidad que tienen las personas, como seres sociales, de relacionarse, ser aceptadas, pertenecer y recibir afecto de los demás.
- Necesidades de estima: referida a la sensación de bienestar respecto a sí mismo. Los sujetos necesitan contar con una alta valoración de sí mismo, que incluya respeto, autoestima positiva e incluya también la estima hacia los demás.
- Necesidades de autorrealización: relacionadas, según Valdés (2005) con el propio crecimiento del potencial, así como la posibilidad que la persona realice lo que le agrada y lo logre. Está relacionado con la autoestima, autonomía, independencia y autocontrol.

Figura 1. Jerarquía de necesidad propuesta por Maslow, representadas en forma de pirámide (Sum, 2015)



### b. Teoría: Existencia, Relación y Crecimiento (E.R.G.)

Clayton Alderfer (citado por Trechera, 2005), desarrolló esta teoría sin añadir nuevos elementos basándose en la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. El autor agrupa las necesidades en tres tipos:

- **Existencia:** Necesidades básicas y materiales que se satisfacen mediante factores externos y corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** es necesario las relaciones interpersonales y de pertenencia para que las necesidades sociales y de aceptación puedan ser satisfechas.
- **Crecimiento:** relacionado al proyecto vital personal y al desarrollo de la persona. Se satisface cuando estos se cumplen, incluyendo el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización.

Trechera (2005) menciona que Alderfer basó su teoría en la de Maslow, pero a pesar de ello, la cuestiona pues considera que presenta movimientos ascendentes y descendentes, lo que implica que, si el sujeto se frustra al no poder satisfacer las necesidades más altas, retrocederá para poder satisfacer las necesidades inferiores. Estos movimientos los denomina satisfacción progresiva y frustración regresiva.

### c. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

McClelland (citado por Naranjo, 2009) afirmó que la motivación se debía a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la de logro, de poder y de filiación. Estas predisponen a un comportamiento que afectaría de manera crítica el desempeño de las personas en sus trabajos y tareas diarias.

1) **La necesidad de logro:** grado por el cual un sujeto desea realizar tareas que sean difíciles y que lo desafíen.

- Personas con necesidad de ganar argumentos, persuadir a los demás, hacer que su criterio prevalezca y sientan incomodidad si no mantienen autoridad
- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- Necesidad de éxito solo si este es logrado a través de situaciones con alto riesgo, la percepción es que si se logró fácilmente no es un logro genuino. En ese sentido, incluso puede intentar evitar situaciones poco arriesgadas.
- Preferencia al trabajo individual o, si es grupal, con compañeros con tendencia al alto desempeño
- McClelland (citado por Naranjo, 2009) considera a quienes presentan la necesidad de logro como los más aptos para liderar, aunque reconoce que podría exigir demasiado a su personal bajo la creencia que también tienden al alto desempeño.

2) **La necesidad de afiliación:** búsqueda por mantener buenas relaciones interpersonales.

- Tendencia a preocuparse con frecuencia respecto al tipo de relación personal que mantienen con los demás y su calidad.
- Deseo por mejorar las dificultades en sus relaciones y le brindan mucha importancia a los momentos placenteros con otras personas
- Búsqueda de agradarle y ser aceptado por los demás. Hay una constante preocupación por la interacción personal.
- Tendencia a conformarse con las normas del grupo de trabajo.
- Esfuerzo por mantener la confianza y la comprensión en sus relaciones interpersonales
- Preferencia por la cooperación sobre la competencia

- Mantiene un buen desempeño en situaciones donde amerite tener interacción con clientes y el servicio dado a este
- McClelland (citado por Naranjo, 2009) consideraba que presentar alta necesidad de filiación podría disminuir la objetividad y la capacidad de toma de decisión de los gerentes.

3) **La necesidad de poder:** presente en alto grado en aquellos que desean mantener puesto de responsables

- División en dos grupos: personas con poder personal y personas con tendencia al poder institucional. Los primeros desean dirigir e influencia a otras personas, mientras que los segundos están centrados en coordinar a los demás para lograr los objetivos de la organización.
- Disfrute de la competencia y de situaciones que estén orientadas al estatus.
- Tendencia y deseo por roles relacionados con la dirección. Es posible que se les dificulte ser flexibles y tengan cierta deficiencia en habilidades orientadas a las personas.
- Los responsables de equipo que presentan una alta necesidad de poder institucional tienden a mantener mejor desempeño que quienes presentan una alta necesidad de poder personal.

Los tres tipos de necesidades no son excluyentes y pueden tener lugar en cada individuo pues no son fijas si no son adquiridas con el tiempo e influenciadas por la vivencia cultural y la experiencia de vida del sujeto. Asimismo, no son estáticas ya que pueden ser entrenadas para modificar un perfil según la necesidad. Finalmente, es importante señalar que la necesidad de logro y la de poder suelen encontrarse en mayor medida en las gerencias medias y de plana mayor (Psicología global, 2012; Naranjo, 2009)

**d. Teoría multifactorial de la Motivación**

En 1989 Cassidy y Lynn son los primeros en desarrollar una escala de motivación de logro con todos los factores que se proponían en ese momento. Tomando como base los trabajos de James (1980), Murray (1938), McClelland & Atkinson (1950), Fineman (1977), entre otros, se desarrollaron y propusieron las siguientes dimensiones:

- 1) **Ética de trabajo:** Es la motivación del desempeño en sí mismo, es incorporar el deseo de trabajar duro; influye en las creencias, actitudes y conductas laborales.
- 2) **Búsqueda de excelencia:** Es propuesto por McClelland et al. en 1953, se define como la competencia como estándar de la excelencia, ya que el mejor desempeño es la recompensa de la capacidad personal; es decir, la motivación es la ejecución de las habilidades personales.
- 3) **Aspiración de estatus:** Es planteada por Jackson et al. (1976) y Lynn et al. (1983), y tiene como finalidad escalar en la jerarquía social, por el deseo de dominio, de ser líder.
- 4) **Competitividad:** Fue propuesto para Jackson et al. (1976) y por Spence & Helmreich (1983). Más que buscar la excelencia, ve la competencia con los compañeros como un disfrute, la finalidad es ser mejor que los demás.
- 5) **Adquisición de dinero:** Tiene como finalidad la recompensa material, es una de las primeras necesidades, propuestas por Maslow.
- 6) **Maestría:** Es la competencia con uno mismo, busca mejorar la resolución de problemas, abordar tareas complejas y triunfar (Luna, 2002; Cassidy & Lynn, 1989).

- **Perspectivas cognitivas**

Centrada en lo que un individuo piensa, es decir, considera que los pensamientos que una persona tiene sobre determinados hechos futuros son determinantes para lo que efectivamente sucederá.

El sistema cognitivo trabaja en conjunto con el sistema afectivo, comportamental y fisiológico, recibiendo y enviando información de tal manera que regula el comportamiento de estos activando o inhibiendo las respuestas en función del significado dado según la información obtenida. Es así como las ideas, creencias y opiniones del sujeto sobre sí mismo y su capacidad definen el tipo y la duración del esfuerzo realizado y del resultado de sus acciones.

**a. Teoría de las expectativas de Vroom**

Para Vroom (1964), las personas, para alcanzar una meta, se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño que le asegure dicha meta, solo si creen en el valor y si tienen la expectativa de tener una recompensa que valga la pena el esfuerzo.

En esta teoría, Vroom (1964), sostiene que la motivación resulta de la valencia, las expectativas y la instrumentalidad. La primera se refiere al valor que el

individuo proporciona a las actividades que realiza, ya sea el deseo o interés. La segunda se define como las creencias sobre la probabilidad de que un acto tiene como consecuencia cierto resultado. La última consiste en la consideración de una persona en si su acción y su resultado son útiles.

### **Teoría de la equidad de Stacey Adams**

Valdés (citado por Naranjo, 2009) indica que esta teoría se centra en el criterio que la persona se ha formado según la recompensa obtenida y en comparación con aquellas que reciben los demás que han realizado la misma función, tarea o que realizan una contribución similar.

Trechera (2005) agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos:

- *Inputs*: las contribuciones que la persona aporta a la tarea; a saber, formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras.
- *Outputs*: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene por la actividad realizada.

### **b. Modelo de fijación de metas u objetivos**

Locke y Latham desarrollaron esta teoría basada en la Fijación de metas, donde se tiene en cuenta las metas como impulso de motivación y la importancia de las tareas que se llevan a cabo con alto desempeño. Se considera tres factores:

- Grado de dificultad: se refiere al nivel de dificultad que deben tener las metas para que sean motivantes. Es necesario que sean realistas, es decir, posibles de alcanzar para tener dicho efecto estimulante en las personas.
- Grado de especificidad: se refiere a que mientras más claras y definidas sean las metas, un individuo tendrá mayor desempeño que otro con metas poco claras y difusas.
- Grado de participación del individuo: se refiere a que cuando un individuo busca establecer sus propias metas, el nivel de compromiso y las posibilidades de éxito aumentan (López y Alarcón, 2014).

### **c. Modelo de equidad**

Los trabajadores trabajan e interactúan en circunstancias sociales; utilizando el concepto de la comparación los empleados buscan satisfacer elementos

adicionales a sus necesidades y que el sistema de retribución sea el correcto.

Los elementos que se evalúan son:

- 1) **Inputs:** las aportaciones al trabajo: el esfuerzo, los estudios, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, la lealtad y dedicación, el tiempo y voluntad, la creatividad, el rendimiento laboral, entre otros.
- 2) **Outputs: los resultados del trabajo:** el salario, estatus, reconocimiento.

La equidad será juzgada en tres escenarios: 1) equidad, que implica la recompensa justa y equitativa 2) recompensa excesiva, en esta situación el empleado buscará reintegrar el esfuerzo y, 3) recompensa insuficiente, los empleados buscan reducir la sensación de inequidad, por lo que el colaborador buscará negociar las recompensas o disminuir su productividad. (Méndez, 2018).

#### **d. Modelo de características laborales**

En 1976 Hackman y Oldham determinaron como puede organizarse el trabajo para generar motivación intrínseca; sabiendo que resulta atractiva la responsabilidad por hacer las cosas bien.

La motivación interna está definida por tres estados psicológicos:

- El sentido de la importancia experimentada, el sujeto percibe su trabajo como importante.
- Sentido de la responsabilidad experimentada, el individuo cree que es responsable de los resultados de su trabajo.
- Sentido de los resultados, la persona determina si su trabajo es satisfactorio o no.

Las características laborales manifiestan tres estados psicológicos precipitados:

- Variedad de destrezas, el trabajo requiere un sujeto con pericias y aptitudes.
- Identidad de la tarea, el trabajo requiere de una persona que esté comprometida desde el inicio hasta el final de la tarea y perciba las consecuencias tangibles.
- Importancia de la tarea, la influencia del trabajo en la vida personal. (Méndez, 2018).

#### **1.2.1.4. Motivación de logro**

En 1972 Mc Clelland afirmó que la motivación de logro se refiere al esfuerzo que el sujeto realiza hacia intentar ser mejor. Esto lo realiza intentando lograr algo único en su género y teniendo una mirada crítica respecto a lo ejecutado anteriormente. Su satisfacción estaría centrada en realizar las cosas siempre mejores (Gálvez, 2007).

Asimismo, el autor Mc Clelland (citado por Silva, Santos, Rodríguez y Hernando 2008), en su teoría de las Tres Necesidades adquiridas (no innatas), menciona tres tipos de impulsos que influyen en la motivación, las cuales son: de logro, asociación y poder.

Las personas motivadas por el logro buscan situaciones en las que puedan competir y demostrarse que son exitosas, suelen plantearse grandes retos y evitar las situaciones que sean resueltas con demasiada facilidad. Solana R. (1993), señalan las características de estas personas:

- Actúan para lograr excelencia
- Asume responsabilidades individuales.
- Tiende a rodearse de colaboradores o de quienes les permitan lograr mejor su trabajo.
- Planifican lo que desea hacer, no confía en el azar.
- Asumen riesgos moderados.
- Usan el tiempo con eficiencia
- Proyectan sus metas en el tiempo, a mediano y largo plazo.
- Mantienen una actitud positiva, objetiva y realista.
- Requieren retroalimentación para verificar sus resultados.
- Son capaces de diferir la obtención de una meta valiosa sacrificando metas de menor valor que pueda obtener de inmediato.

Dado los conceptos mencionados, podemos deducir que los empleados que presentan motivación de logro tienen la necesidad de plantearse constantemente nuevos retos y metas desafiantes, demostrando sus habilidades y capacidades para la actividad, esta le permite alcanzar los objetivos en la organización. Asimismo, reconocen que la retroalimentación es parte de su crecimiento y aprendizaje.

#### **1.2.1.5. Componentes de la Motivación de logro**

La motivación de logro está conformada por 9 áreas (Marcos y Vargas, 2005; Vargas, 2012), que a continuación se detallan:

- **Capacidad de innovación con iniciativa**

Es la aptitud y pretensión de desarrollar nuevas metodologías y enfoques para el perfeccionamiento de actividades. La iniciativa simboliza la confianza en uno mismo, la voluntad y capacidad de resolver problemas, de atender las situaciones que ponen a uno en situaciones de decisión.

- **Competición**

Es la tendencia a crear modelos de rendimientos sensatos, que permite la competencia con uno mismo y con los demás para lograr las metas. Por lo general la competencia se realiza entre varias personas, que es medido bajo un criterio interno.

- **Persistencia**

Conductas humanas que le permiten emplear del tiempo extra para concluir documentos, disponer de mayor energía para hacer un buen trabajo, proceder con mayor esfuerzo frente a una tarea difícil, mantener el nivel de energía a lo largo del proyecto y abandonar la tarea si no hay resultados esperados.

- **Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado**

Son las conductas humanas que buscan lograr el cumplimiento de tareas complejas; se basan en la certeza de poder controlar el desempeño de la acción, así como el éxito o fracaso de estos; es la capacidad de alcanzar los objetivos luego de evaluar los riesgos.

- **Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes**

La persona con esta conducta está orientado a los resultados, fija metas precisas por encima de la media y mejora el rendimiento en el proceso. Las metas suelen ser desafiantes pero alcanzables, y suelen ser compatibles con los intereses, talentos y valores.

- **Puesta a prueba de habilidades**

Este comportamiento refiere al enfrentamiento de desafíos, para poner a prueba las aptitudes del individuo. La persona se enfoca en los medios para alcanzar el triunfo. Son las conductas humanas que le permiten tener relaciones productivas con los compañeros de trabajo y poner a prueba sus habilidades para vencer las dificultades, haciendo uso del ingenio, creatividad, responsabilidad y actitud positiva para la acción.

- **Excelencia en la resolución de una tarea**

Emplea la retroalimentación y la experiencia para evaluar y resolver situaciones que requieran atención, es el progreso en el modo de hacer las cosas, contribución a mejorar lo que hago y aceptar sugerencias y oportunidades de mejora; asimismo es el resultado de la ejecución de una tarea.

- **Capacidad de organización**

Conductas humanas que le faciliten el seguimiento detallado de varios proyectos, tener planes de contingencia frente a eventualidades, poseer habilidades de organización y lograr el reconocimiento en el área frente a la planificación del trabajo en equipo.

- **La búsqueda del éxito**

Se da en búsqueda del conocimiento, por el trabajo, por ser competitivo y competente. Es la conducta que busca alcanzar el éxito mediante el esfuerzo y el aprovechamiento de las oportunidades para destacar en el trabajo.

### **1.2.2. Desempeño laboral**

#### **1.2.2.1. Definiciones**

Robbins y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso que determina el grado de éxito de una organización (o un individuo o un proceso) en la consecución de su quehacer y metas. La medición del desempeño laboral permite obtener un análisis respecto al logro o no de las metas estratégicas a nivel individual.

Bohórquez (2002) afirma que el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas en un tiempo determinado dentro de la organización.

Stoner y Freeman (1994) sostienen que el desempeño laboral es la forma cómo los miembros de la organización trabajan de manera eficaz, con el fin de alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas previamente.

#### **1.2.2.2. Importancia de la evaluación del desempeño**

Aamodt (2010) considera que utilizar la evaluación de desempeño permite una mejora constante y la posibilidad de capacitar a los sujetos en áreas que sean necesarias de reforzar. Agrega que los empleados deberían capacitarse de manera continua y de forma paralela a la revisión de la evaluación del desempeño, la que debería realizarse dos veces al año. Es importante establecer reuniones con los empleados para que puedan obtener un feedback de sus fortalezas y debilidades. En este proceso no se

debe olvidar lo importante de establecer el momento para determinar cómo corregir aquello en lo que se está fallando.

Robbins y Coulter (2013) afirman que toda organización deberá evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores, pues de esa manera pueden generar mayor productividad en un marco de eficiencia y eficacia y así lograr reducir los costos para la empresa.

Dessler y Varela (2011), sostienen que las empresas actuales deben implementar la evaluación del desempeño desde el Departamento de Recursos Humanos. Este, agregan, debe crear una serie de procesos que favorezcan a la empresa para lograr que sea más efectiva. Es necesario, además, medir los procesos con resultados cuantificables teniendo en cuenta el beneficio de la empresa, la cantidad de inversión y, según si convence o no, la puesta en práctica teniendo en cuenta una optimización de la productividad y el uso mínimo de recursos posibles.

### 1.2.2.3. Tipos de Evaluación

Según Sierra (2012), considera los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación "feedback 45 grados": la autoridad es quien se encarga de la evaluación
- Evaluación "feedback 90 grados": el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación

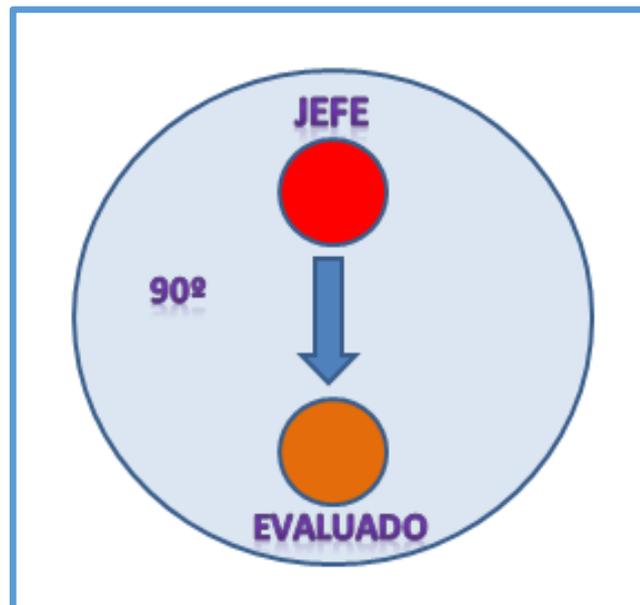


Figura 2. Evaluación de desempeño 90° (Elaboración propia)

- Evaluación "feedback 180 grados": el jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación

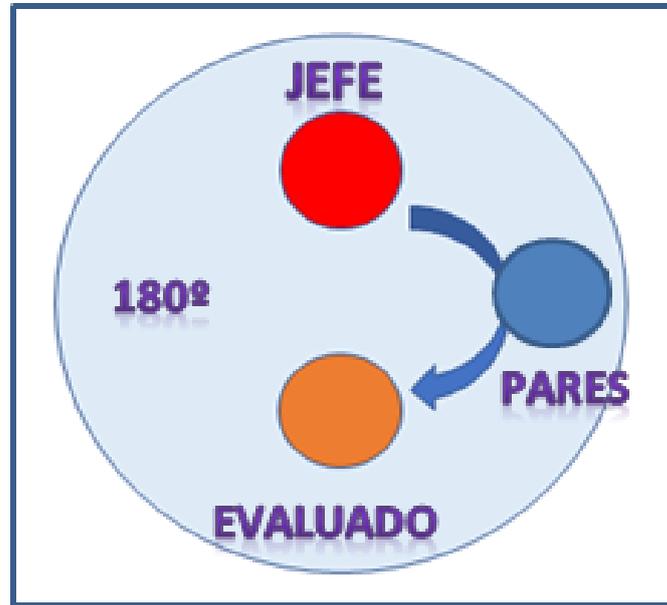


Figura 3. Evaluación de desempeño propia)

Evaluación de 180º (Elaboración propia)

- Evaluación "feedback 270 grados": se realiza en equipo (compañeros, personas colaboradoras y jefes)

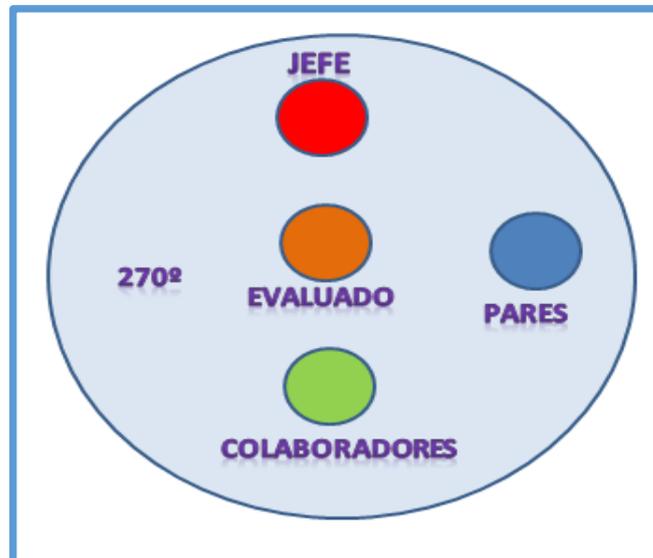


Figura 4. Evaluación de desempeño 270º (Elaboración propia)

- Evaluación "feedback 360 grados": los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

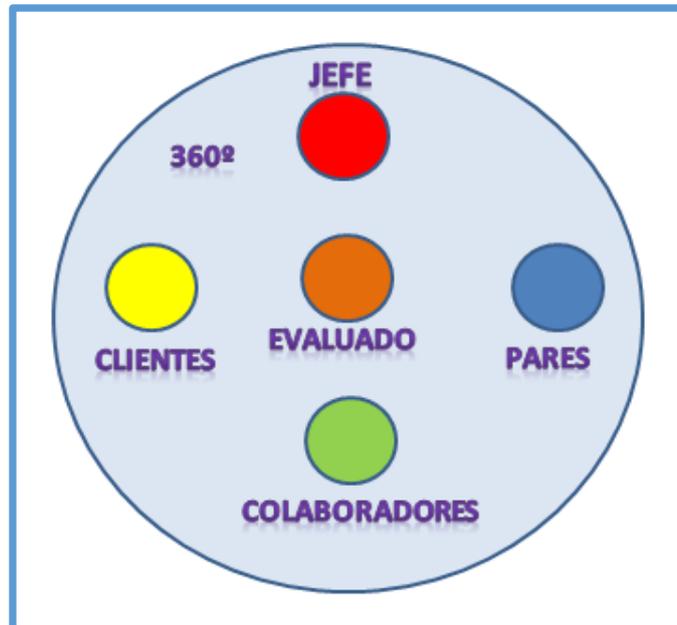


Figura 5. Evaluación de desempeño 360° (Elaboración propia)

#### 1.2.2.4. Métodos de evaluación de desempeño

En la evaluación de desempeño es posible utilizar diferentes métodos para lograr una óptima medición (Dessler y Verela, 2011):

- **Ensayos críticos**

Descripción escrita de las fortalezas, debilidades, desempeño previo, potencial del evaluado y sugerencias para su mejora. Es necesario para ello contar con habilidades de lecto escritura por parte del evaluado y evaluador. Si bien es un método que abarca varios aspectos, no presenta calificación estandarizada por lo que puede ser difícil de objetivar.

- **Incidentes críticos**

Descripción de las acciones del trabajador según su eficiencia. Es una lista de incidentes críticos donde el evaluador deberá mencionar las conductas específicas del evaluado. Se propone, además, ejemplos que permitan enseñar a los

empleados aquellos comportamientos tenidos como deseados y, al mismo tiempo, para identificar aquellos elementos que necesitan una mejor en sus fortalezas.

- **Escala grafica de calificación**

El evaluador observará un conjunto de factores de desempeño (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, profundidad en conocimiento, cooperación, asistencia e iniciativa) y los calificará por medio de escalas graduadas.

- **Escala de calificación basada en el comportamiento**

Este método combina los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo.

- **Comparación forzada**

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado de una compañía según el desempeño de otro (clasificación individual), u otros compañeros (clasificación grupal).

**1.2.2.5. Evaluación del desempeño problemas y soluciones**

Dessler (2009) menciona que los empleados son conscientes de la importancia de su evaluación pues de ello depende su aumento salarial, el progreso profesional e incluso la tranquilidad mental; sin embargo, no se encuentra exento de dificultades porque puede haber dudas sobre la equidad de la evaluación, como sucede en todo proceso (Citado por Sum, 2015). En ese sentido, a continuación, se enumerará algunos de las dificultades de la evaluación con escala de calificación, las que son utilizadas en la mayoría de los casos (Sum, 2015):

- Estándares pocos claros: evaluación poco razonable debido características y grados de méritos confusos.
- Efecto de halo: es la influencia de la percepción que tiene el evaluador sobre las cualidades del evaluado. A partir de este error, se basarán todas las calificaciones del evaluado
- Tendencia central: la calificación según el promedio, lo cual puede distorsionar las evaluaciones.
- Indulgencia o rigor: supervisores conceden a todos sus subordinados calificaciones altas o bajas a lo que su rendimiento justifica.

#### **1.2.2.6. Medidas para evitar problemas en la evaluación de desempeño**

Los problemas ya mencionados no son inevitables y pueden reducirse tomando algunas precauciones:

- Conocer el problema: Es de vital importancia conocer y comprender los problemas potenciales y sus soluciones, lo que puede ayudar a evitarlo.
- Usar la herramienta correcta: Todas las herramientas cuentan con ventajas y desventajas.
- Capacitar a los supervisores: Es necesario capacitar para reducir los errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central.

#### **1.2.2.7. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Una evaluación de desempeño planteada con rigurosidad, coordinada y entendida de manera adecuada por los involucrados, brindará beneficios a corto, mediano y largo plazo (Chiavenato, 2007):

- Beneficios para el gerente: permite la obtención de cifras para la mejora de la calidad del desempeño de sus subordinados. Además, es necesario que este tenga una buena comunicación con su organización y darles a conocer que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo realizada con el fin de conocer el avance de cada uno.
- Beneficios para el subordinado: lo ayudará a conocer las reglas de la empresa, la forma de comportarse y la calidad de desempeño que se espera de él o ella. Además, conocerá sus fortalezas y debilidades y las medidas a tomar del jefe para aumentar el desempeño, así como las de él mismo para poder corregir. Abre asimismo la posibilidad de realizar una autoevaluación y un análisis personal respecto a su desarrollo y control personal.
- Beneficios para la organización: evaluación del potencial humano a mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Además, ayuda a identificar a aquellos empleados que necesiten refuerzo en algunas áreas y encontrar aquellos que sean merecedores de promociones o se encuentren realizando un buen crecimiento y desarrollo. Es importante recalcar que aumentando la productividad se mejora también las relaciones humanas en el trabajo (Sum, 2015)

#### **1.2.2.8. Aplicaciones de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño puede tener diferentes usos y propósitos (Chiavenato, (2009):

- Proceso para sumar a las personas: La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como una base de información para el reclutamiento y la selección de personal dado las características y cualidades que tengan.
- Proceso para colocar a las personas: Este proceso proporciona información relevante para integrar personas e identificarlas con sus puestos, tareas y competencias.
- Procesos para recompensar a las personas: Permite a la organización determinar a quién recompensar con promociones o aumentos o decidir qué trabajador será separado de la misma.
- Procesos para desarrollar a las personas: Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, Facilitando la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor (Sum, 2015).

#### **1.2.2.9. Factores que influye en el rendimiento laboral**

Portuondo, L. (2018), haciendo referencia al trabajo de Chiavenato (2007) explica que los factores que influyen en el rendimiento laboral son:

- Satisfacción del trabajo: Es la percepción de bienestar o pesar que se tiene de las actividades laborales, y que permite a los tomadores de decisiones conocer cómo se desarrollaran las actividades futuras.
- Autoestima: Para las personas resulta importante que se les permita demostrar sus capacidades, a fin de satisfacer las necesidades personales de reconocimiento.
- Trabajo en equipo: Es relevante considerar que el trabajo mejora cuando existe comunicación entre los miembros del equipo.
- Capacitación del personal: Es el proceso de formación establecido por el área de recursos humanos para lograr la máxima eficiencia del personal.

#### **1.2.2.10. Dimensiones del desempeño laboral**

Díaz y Gonzales (2013), elaboraron y validaron una escala de medición directa del desempeño laboral basado en 3 dimensiones. Esta está centrada en lo que Robbins y Coulter (2013) investigaron, quienes plantean que el desempeño laboral conlleva al cumplimiento de los objetivos laborales. Las tres dimensiones son la calidad del servicio, el trabajo en equipo y los logros laborales.

- Calidad de servicio. Porque los objetivos alcanzados apuntan a brindar siempre una mejor calidad de servicio a los usuarios internos y externos.  
Considera la atención con prontitud y esmero al usuario, resolución de los problemas del usuario, relaciones adecuadas con el usuario, búsqueda del

mejoramiento del servicio que brinda, preocupación por la atención oportuna, brindar información detallada a los usuarios o familiares de estos cuando se lo solicitan, tener en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud, respetar el orden de atención, comprensión del usuario que requiere la atención y atención cortés y amable del usuario.

- Trabajo de equipo: para el logro de dichos objetivos es importante que los trabajadores realicen las actividades programadas en función de un plan operativo donde cada uno de los trabajadores involucrados en dichos objetivos trabajan armoniosamente y en equipo para el logro de los mismos.

Considera ser solícito y colaborador cuando sus compañeros de labores, preocuparse por alcanzar las metas del equipo de trabajo, ser solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan, increpar a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio, trabajar coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención, motivación, entusiasmo, optimismo y responsabilidad durante las labores, demostrar buenas relaciones interpersonales.

- Logros laborales: Esto implica el hecho de que el trabajador tiene que cumplir cabalmente con las actividades programadas por la organización.

Considera la percepción del trabajador sobre el cumplimiento del cupo establecido de atenciones diarias; apoyo del personal durante la atención cuando hay sobre carga y corrección de errores presentados para mejorar la atención, coordinación para evitar retrasos en la atención de los usuarios, tiempo de atención similar para todos los usuarios, trato cordial con los usuarios difíciles, atención inmediata de pacientes recomendados aún sin cita, trato personalizado hacia el usuario y percepción que el personal se esmera para que los usuarios estén satisfechos de la atención brindada.

Por otro lado, para Chiang, Méndez & Sánchez (2010) el desempeño es todo resultado de los trabajos vinculados con los propósitos de la organización, puede ser medido a través de la calidad, eficiencia, efectividad, capacidades, necesidades, entre otros. Los autores desarrollaron un modelo de dos categorías y 6 dimensiones:

- Descripción de competencias
  - o Orientación al logro
  - o Preocupación por la exhibición de productos
  - o Experiencia y persuasión
  - o Orientación con el cliente

- Efectividad personal
  - o Trabajo en equipo y cooperación
  - o Cumplimiento de procedimientos

Otra forma de evaluar el desempeño laboral es la planteada por Toro (2010), quién proponen que se puede medir a través de:

- **Productividad**, son las conductas que están relacionadas con las responsabilidades del cargo, con la productividad.
- **Civilidad**, está relacionada con las actividades externas que agregan valor, la seguridad, el respeto, la conciencia.
- **Cumplimiento de normas**, se evalúa el comportamiento respecto a las normas y principios de la organización.

Un último modelo es el presentado por Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo (2011), quienes proponen que el desempeño mide a través de 3 dimensiones:

- **Comportamiento funcionario**, es la conducta respecto al cumplimiento de las normas y obligaciones laborales.
- **Condiciones personales**, evalúa la relación interpersonal de las personas en el trabajo.
- **Rendimiento y productividad**, evalúa el logro de las metas y tareas laborales.

Por lo tanto, es imposible desligar estas tres dimensiones en lo que se refiere al desempeño laboral.

### 2.3. Marco Conceptual

#### - **Motivación**

Es un proceso interno que impulsa al individuo a alcanzar una meta propuesta.

#### - **Logro**

Es alcanzar un objetivo propuesto que ha sido planificado previamente por el individuo u organización.

#### - **Motivación de logro**

Se utilizará la definición de Mc Clelland en 1972 (citado por Gálvez, 2007) quien sostuvo que la motivación de logro es un esfuerzo hacia la mejora, un intento por realizar algo único en su género y estando en constante revisión de lo ejecutado previamente. Agrega, además, que deriva de la satisfacción que da al individuo la realización de metas cada vez mejores.

## - **Desempeño laboral**

Robbins y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

## **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS y VARIABLES**

### **2.1. Planteamiento del Problema**

#### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

La globalización del mundo exige la realización de los derechos de las personas, de entre los derechos fundamentales sobresale el acceso a la salud, que es un objetivo prioritario para todas las sociedades. La salud bucal es parte integral de la salud y del bienestar general, por lo que es indispensable contar con profesionales especializados en esta área, que cuenten con educación de calidad que garantice la satisfacción de las demandas y necesidades de las personas.

El proceso educativo y la estructura de la oferta educativa están influenciados por la cultura, la situación social y socio económica. Actualmente en Lima Metropolitana existe un sin número de clínicas, consultorios y centros dentales; las que llegan a contar con equipos altamente tecnificados para ofrecer un mejor servicio. Sin embargo, las condiciones laborales de estos centros no son óptimas; y, por tanto, el servicio ofrecido no llega a ser de calidad.

En el Perú, oficialmente existen 8,000 establecimientos de salud. De los 45,000 cirujanos dentistas registrados 25,000 se concentran en Lima. Es importante resaltar que existen que apenas hay un odontólogo en 2,600 de los establecimientos mencionados. Sumado a ello, debe mencionarse que existen 6,000 falsos odontólogos que operan ilegalmente a lo largo del todo el Perú (Gestión, 2018).

Según informes de El Comercio (2015), el 87% de los pacientes estuvo satisfecho con la atención en las clínicas, el 68% está satisfecho con EsSalud y 66% en el Minsa. Sin embargo, el 77.7% de las quejas del servicio de salud está referida a la atención de los hospitales del Minsa y EsSalud; además, el 35.9% de las consultas está relacionada con el acceso a los servicios de salud (Gestión, 2017).

Los centros funcionan sin inconvenientes a pesar de existir problemas de formalización, o, sucede también que los establecimientos son cerrados temporalmente por falta de garantías y seguridad, pero luego vuelven a atender sin inconvenientes (Perú 21,

2019). Los profesionales trabajan informalmente, ya que no se encuentran registrados en planilla, por lo que no cuentan con beneficios laborales, CTS, y pierden el derecho a una pensión por la falta de control de los años de trabajo. Esto, genera malestar en los trabajadores por la incertidumbre del futuro, pero la necesidad de trabajo genera que esta situación permanezca en el tiempo.

La Clínica Dental Víctor Raúl Haya de la Torre cuenta con 57 años de funcionamiento, se encuentra ubicada en el distrito de Breña y cuenta con 140 trabajadores entre odontólogos asistentes dentales, técnicos dentales y administrativos; los que están distribuidos en 4 turnos y que no se encuentran en planilla, por lo que no cuentan protección legal alguna, ni con los beneficios laborales, ni CTS, ni aporte a AFP. Por otro lado, a pesar de los 57 años de funcionamiento la clínica aún no cuenta con indumentaria para los odontólogos que los distingan de otros lugares; asimismo, tampoco poseen fotochecks, por lo que no existe sentido de pertenencia o motivación para el desarrollo de las labores. Además, existen problemas de comunicación entre las diversas áreas de la clínica, existe un bajo nivel colaborativo, no existen evaluaciones de desempeño, por lo que no existen motivos para la mejora del desempeño laboral.

Por esos y más motivos es común que se acumulen las historias en la recepción, y por tanto se retrase la atención a los pacientes; otro motivo de la demora en la atención es el prolongado tiempo que pueden alcanzar las citas, por la falta de pericia de los operadores, por las complicaciones del tratamiento. Ello afecta al paciente y a la clínica porque se llega a abandonar el plan de tratamiento requerido.

La clínica cuenta con instalaciones adecuadas, pero no con unidades o equipos dentales modernos; tampoco se cuenta con presencia web, ni publicidad exterior. La única fuente de marketing que maneja la clínica es el boca a boca que tienen los pacientes por la atención que recibe.

## **2.1.2. Antecedentes Teóricos**

### **2.1.2.1. Antecedentes internacionales**

Castro (2016), ejecutó la investigación “Evaluación de la motivación de logro en emprendedores de una incubadora de negocios social en Nuevo León” con el objetivo de evaluar la Motivación de Logro en los emprendedores de una Incubadora de Negocios social. Investigación cuantitativa, transversal, no experimental y de alcance explicativo. Aplicó el Cuestionario de Motivación de Logro CML-05 de Marcos y Vargas. Participaron en el estudio 56 emprendedores. Se obtuvo que la mayoría cuenta con

una Alta motivación de logro con Capacidad de innovación con iniciativa como el indicador más alto y Capacidad de organización como el indicador más bajo. Se encontraron diferencias significativas en base a sexo donde las mujeres están más motivadas que los hombres, tipo de negocio donde los emprendedores de producto están más motivados que los emprendedores de servicio y escolaridad en donde a mayor nivel de estudios menor Motivación de Logro.

Sum (2015) realizó la investigación “Motivación y desempeño laboral” con el objetivo de determinar el nivel de motivación, grado de desempeño laboral y establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Investigación de tipo descriptivo realizado en 34 trabajadores administrativos; a quienes se aplicó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores. Conclusiones: (1) La motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores. (2) Presentan altos niveles de motivación. (3) Desempeño laboral favorable.

Osorio (2014) realizó la tesis “La motivación de logro en estudiantes de los cursos de Proyectos Arquitectónicos de la Licenciatura en Arquitectura de la Universidad Rafael Landívar” teniendo como objetivo determinar el nivel de motivación de logro en estudiantes. Se consideró como muestra a 136 estudiantes. Se utilizó la Escala ML1 y ML2 de Motivación de Logro del Dr. Pedro Morales (2006). Concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa en ninguno de los cursos, siendo considerada la motivación de logro aceptable.

Morales (2012) realizó la investigación “Estudio del nivel de empatía y motivación de logro de los alumnos de la carrera de odontología de la Universidad de Concepción” con el objetivo de medir el grado de empatía y motivación de logro de los estudiantes de la carrera de Odontología de la Universidad de Concepción - Chile y determinar el grado de asociación entre estas variables. Utilizó un diseño no experimental descriptivo a través de un estudio de tipo correlacional-transeccional. Participó la totalidad de alumnos de cuarto, quinto y sexto año de la carrera de Odontología (N = 243). La variable empatía se evaluó con la escala Jefferson en su versión «S» para la lengua castellana. La motivación de logro se evaluó con una escala atribucional de motivación de logro de Manassero y Vásquez inspirada en el modelo motivacional de Weiner. Resultados: Se comprobó un alto nivel de empatía de los alumnos, no encontrándose diferencias significativas por sexo. El promedio de motivación de logro fue de 4,69

(nivel alto); el promedio más bajo correspondió a la dimensión «influencia de los pares» y el más alto a «tarea/ capacidad», sin diferencias significativas por sexo. Los puntajes de empatía y motivación de logro fueron significativamente mayores en los alumnos de 4to y 6to año en comparación con los de 5to año. Conclusiones: Se comprobó una relación directa entre empatía y motivación de logro.

#### **2.1.2.2. Antecedentes nacionales**

Quispe (2018), ejecutó la investigación “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Farmacia del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2016” con el objetivo de determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en los trabajadores. Investigación de tipo básico y descriptivo, diseño no experimental, transversal y correlacional. Aplicó el método hipotético deductivo en una muestra de 63 personas (población total); mediante la técnica de encuesta se aplicó dos instrumentos (motivación con 25 ítems y desempeño laboral con 27 ítems). Resultados: (1) Con respecto a la motivación, 19.05% presentan nivel bajo, 44.44% nivel medio y 36.51% nivel alto. (2) Con respecto al desempeño laboral, 11.11% presentan nivel bajo, 33.33% nivel medio y 55.56% nivel alto. Concluye: Existe una relación positiva y moderada entre la motivación y el desempeño laboral.

Huaraca (2017), realizó el estudio “Nivel de desempeño laboral en conductores de una empresa de transporte - Lima Metropolitana”, con el objetivo de determinar el nivel de desempeño laboral en conductores de una empresa de transporte - Lima Metropolitana; consideró una investigación de tipo descriptivo, método cuantitativo y diseño no experimental, tipo: descriptivo y método cuantitativo, donde la población y muestra estuvo conformada por 400 y 200 conductores respectivamente. Mediante la técnica de encuesta se aplicó como un cuestionario de 30 preguntas tipo Likert. Entre los resultados tenemos: En Calidad de Servicio predomina la alternativa A veces con un 51%; en Labor de Equipo, predomina las alternativas Regularmente 32% y Siempre 33% y; finalmente, en Logros Laborales destaca la alternativa Rara vez con 29.50%. Concluyó: El nivel de desempeño laboral en conductores de una empresa de transporte - Lima Metropolitana es de nivel intermedio.

Cueva y Díaz (2017) ejecutaron la tesis “Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, 2017” con el objetivo de establecer las relaciones entre los niveles de satisfacción y desempeño laborales de los colaboradores de Mibanco, 2017. Consideraron como investigación de tipo correlacional, de diseño no experimental de carácter transaccional o transversal.

Muestra poblacional de 120 trabajadores, a quienes se aplicó dos cuestionarios de satisfacción y desempeño laborales. Encontraron los siguientes resultados: En relación con la satisfacción laboral determinaron que 26,7% presentaron un nivel bajo, 39,20% nivel promedio y 34,20% nivel alto; mientras que en el desempeño laboral, determinaron que 31,7% presentaron un nivel bajo, 32,5% nivel promedio y 35,8% nivel alto; asimismo determinaron una relación significativa ( $r = .733$ ;  $p < .05$ ) de satisfacción laboral y desempeño laboral. Concluyeron que mientras más alta sea la satisfacción laboral en los colaboradores mayor será su desempeño laboral.

Inca (2017), realizó la tesis “Motivación y desempeño laboral en el 2BO del hospital Guillermo Almenara Irigoyen, Lima 2016”, teniendo como objetivo la de establecer la relación entre la motivación laboral con el desempeño laboral en el 2BO del hospital Guillermo Almenara. Investigación de enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, diseño no experimental de tipo transversal. Muestra conformada por toda la población de médicos, enfermeros y técnicos de enfermería (73 trabajadores), a quienes se aplicó como instrumentos la escala de motivación laboral (Steers R. y Braunstein D.), que evalúa en sus tres dimensiones: por necesidad de logro, de afiliación y de poder; y la ficha de evaluación del desempeño laboral (RRHH de MINSA). Concluyó: Existe una correlación positiva, débil y significativa ( $p \leq 0.05$ ) entre la escala de motivación y desempeño laboral. El grado de motivación laboral encontrado fue mediano y el nivel de desempeño laboral fue excelente. Existe relación positiva y moderada para necesidades de logro y afiliación; no con la dimensión de necesidad de poder)

Fernández (2017) realizó la investigación “Estilos de aprendizaje y la motivación de logro en estudiantes de la Clínica Estomatológica de la Universidad Privada Antenor Orrego” con el objetivo. Investigación de tipo descriptivo correlacional que tuvo como objetivo relacionar los estilos de aprendizaje y la motivación de logro en la población total de alumnos de la clínica estomatológica. Para la recolección de información del estudio se tuvo en cuenta dos inventarios: test de estilos de aprendizaje de David Kold e inventario de motivación de logro de Luis Vicuña Peri. Entre los resultados encontrados presentan: Los porcentajes obtenidos que el 28.3% presentan un Estilo Acomodador; con este mismo porcentaje presentan un estilo de aprendizaje Asimilador, mientras que el 23.9% de los estudiantes tienen un estilo convergente y el 19.5% un estilo Divergente. La mayoría de estudiantes tienen un nivel de motivación al logro en el nivel Muy Alto, ninguno en el nivel Bajo y ninguno en el nivel Muy Bajo. En los resultados obtenidos de los estudiantes referentes al sexo (femenino y masculino) de

los estilos de aprendizaje y el nivel de motivación de logro demostró que no son influenciados entre sí. Concluye: No existe ninguna relación entre los estilos de aprendizaje y la motivación de logro. Más si se puede encontrar cierta tendencia frente a otras estrategias.

Linares (2017), realizó la investigación “Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud La Huayrona 2017”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral del mencionado centro de salud, considerando una investigación de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo – correlacional y diseño no experimental y de corte transversal. La muestra fue constituida por todos los trabajadores (48) del Centro de Salud la Huayrona. Aplicó dos instrumentos (motivación laboral y desempeño laboral) previamente validado por juicio de expertos (03). Encontró los siguientes resultados: (1) En relación a la motivación laboral, 64,58% señalan nivel Bueno, 27,08% señalan nivel Regular y 8,33% señalan nivel Malo. (2) En relación al desempeño laboral, 68,75% señalan nivel Bueno, 18,75% señalan nivel Regular y 12,50% señalan nivel Malo. Concluye: Existe una alta relación positiva, significativa y directamente proporcional entre las variables motivación laboral y desempeño laboral.

Monteza (2017) realizó la investigación “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016”, con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. Desarrolló una investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 63 trabajadores. Resultados: El clima organizacional presenta un nivel regular con un 65% mientras el desempeño laboral también se encuentra en un nivel regular con un 57%. Concluyó: Existe una relación positiva muy fuerte y significativa entre las variables.

Oliva (2017) realizó la investigación “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015” con el objetivo de determinar si existe relación positiva y significativa entre las variables motivación y el desempeño laboral de los trabajadores. Consideró una investigación de tipo básico, diseño no experimental, transversal y correlacional, enfoque predominantemente cuantitativo. Investigación realizada en una población y muestra de 825 y 130 trabajadores respectivamente, cuya muestra fue aleatoria estratificada (trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales). Concluyó: (1) La motivación y el

desempeño laboral de los trabajadores del HVLH se encuentran relacionados positiva y significativamente. (2) Presente una motivación de nivel bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca y nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo en la motivación trascendental. (3) El desempeño laboral están en el nivel poco eficiente.

González (2016) realizó la tesis “Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014”. Investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional que tuvo como objetivos generales: establecer la relación y comparación del liderazgo y desempeño laboral según sexo, condición laboral y área laboral. Consideró como muestra a 122 trabajadores y 150 pacientes. En relación a la variable desempeño laboral, el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral; que el 18.1% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral; que el 54.1% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 22.9% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Concluyó: (1) La dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo se relaciona negativa y significativa con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral. (2) Las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo se relacionan positivamente con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral. (3) Las dimensiones emotivo dócil y emotivo indócil de la variable liderazgo se relaciona negativamente con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral.

Hernández (2016), realizó la tesis “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo” con el objetivo de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, teniendo en consideración en el aspecto metodológico lo siguiente: Investigación de tipo descriptivo correlacional. Mediante la técnica de encuesta aplicó un cuestionario tipo escala de Likert (22 ítems) a una muestra de 70 personas. Resultados: Predomina una cultura de mercado dado y un desempeño laboral presenta un nivel alto. Concluye: La cultura organizacional y el desempeño laboral están estrechamente relacionadas.

Bisetti (2015), realizó la investigación “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015” con el objetivo de establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una Institución Armada del Perú del Lima, considerando una investigación de

enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño transversal. La población y muestra estuvo conformada por 250 y 151 efectivos respectivamente. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Motivación Laboral y el Cuestionario de Desempeño Laboral. Conclusiones: (1) Existe una relación baja entre la motivación laboral y el desempeño laboral ( $r=0,025$  y  $p=0.761$ ). (2) El grado de motivación laboral corresponde mayormente al Nivel alto con 53.6%, muy alto 25.2 %, medio 15.9 % y bajo 5.3%. (3) El nivel de desempeño laboral corresponde mayormente al Nivel promedio con 50.3 %, alto en 48.3 % y 1.3 % bajo. (4) Existe correlación baja entre la dimensión de logro y la variable desempeño laboral. (5) Existe correlación inversa muy baja entre la dimensión de poder y la variable desempeño laboral. (6) Existe correlación inversa muy baja entre la dimensión de afiliación y la variable desempeño laboral.

Vargas (2012) realizó la tesis “La motivación de logro en emprendedores de negocios culturales de la ciudad de Huamanga-Ayacucho” con el objetivo de determinar el nivel de motivación de logro, siendo la investigación de tipo diagnóstico realizado en 42 emprendedores culturales ayacuchanos, entre 18 y 64 años, que participaron en un programa de capacitación para recibir orientación y asesoría técnica en la elaboración de sus planes de negocio. Concluyó que 40% de los emprendedores presentan un nivel alto de motivación de logro, 36% nivel medio y 24% nivel bajo; asimismo, cuenta con las siguientes características: (1) Convicción de asumir tareas complejas que demanden mayor capacidad de innovación, iniciativa y dedicación. (2) Apertura constante para recibir retroalimentación y sugerencias de mejora. (3) Capacidad de asumir retos y resolver problemas con mayor prioridad en el aprendizaje. (4) Disposición a poner a prueba sus habilidades con criterios de excelencia tanto en actividades grupales como individuales. (5) Alto nivel de organización y capacidad de trazarse metas elevadas con visión de éxito. (6) Idea de negocio cultural claramente definida (imagen emprendedora futura).

### **2.1.3. Definición del Problema**

#### **Problema Principal**

¿Cómo se relacionan la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018?

#### **Problemas Específicos**

1. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y la calidad de servicio como dimensión del desempeño laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?

2. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y la labor en equipo como dimensión del desempeño laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?
3. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y los logros personales como dimensión del desempeño laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1. Finalidad**

La finalidad de la investigación radica en elevar el logro de las metas estratégicas contenidas en el plan estratégico de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre”, manejando adecuadamente la variable motivación de logro para fortalecer las diversas dimensiones del desempeño laboral de su personal.

### **2.2.2. Objetivo General y Específicos**

#### **Objetivo General**

Establecer la relación entre motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

#### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y la calidad de servicio como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.
2. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y la labor en equipo como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.
3. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y los logros personales como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### **2.2.3. Delimitación del estudio**

El estudio está delimitado de la siguiente manera:

- **Espacial:** Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del Distrito de Lima Cercado Lima, Perú.
- **Temporal:** Enero 2018 - Agosto 2018
- **Social:** El personal de la clínica dental
- **Conceptual:** motivación de logro, desempeño laboral, etc.

## **2.2.4 Justificación e importancia del estudio**

### **2.2.4.1. Justificación**

- Teórica: El conocimiento del nivel de motivación de logro y el nivel del desempeño laboral, así como la relación existente entre ellas, en el personal de la Clínica Odontológica “Víctor Raúl Haya de la Torre”, permitirá conocer la realidad existente.
- Práctica: Los resultados de la investigación servirán como herramienta gerencial para los responsables de la dirección de la Clínica Dental a tomar las medidas pertinentes, en especial, para fortalecer planes estratégicos institucionales.
- Social: La inexistencia de trabajos de investigación respecto al tema, por lo que las acciones que se realicen permitirán a brindar un servicio con calidad y calidez humana.
- Metodológica: La carencia de instrumentos de obtención de datos válidos y confiables, que al obtenerlos no generen sesgos en la información obtenida.

### **2.3.4.2 Importancia**

- Promover la investigación sobre motivación de logro y desempeño laboral
- Dotar a las direcciones de recursos humanos de las organizaciones de instrumentos de obtención de datos debidamente validados.
- A partir de los resultados se podrán implementar programas de desarrollo humano integral.

## **2.3. Hipótesis y Variables**

### **2.3.1. Supuestos teóricos**

#### **Motivación de logro**

Está referido al esfuerzo por desempeñar las tareas difíciles tan bien como sea posible. Se presume que la motivación para actuar resulta del deseo de satisfacer necesidades. (Schunk, 1997).

Existen diversas teorías y enfoques que explican la motivación de los trabajadores; tales como la teoría de las tres necesidades, la teoría de la fijación de las metas, la teoría del reforzamiento, el diseño de puestos motivadores, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. La teoría de las tres necesidades de McClelland y otros, sostienen que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo: necesidad de logro, poder y pertenencia. La necesidad de logro es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas

y luchar para tener éxito. Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. (Robbins y Coulter, 2013)

### **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos establecidos de la organización. (Chiavenato, 2000)

El desempeño laboral está referido a la producción de bienes y servicios de los colaboradores en función de los estándares formulados por la alta dirección; teniendo en cuenta aspectos relacionados a la calidad de servicio, trabajo en equipo y logros laborales. (González, 2016)

### **2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas**

#### **Hipótesis Principal**

Existe relación directa entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

#### **Hipótesis Específicas**

1. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.
2. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presentan el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.
3. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presentan el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### **2.3.3. Variables e Indicadores**

#### **Variable X: Motivación de logro**

- Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado
- La búsqueda del éxito
- Excelencia en la resolución de una tarea
- Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes
- Puesta a prueba de habilidades
- Competición

- Capacidad de innovación con iniciativa
- Capacidad de organización
- Persistencia

**Variable Y: Desempeño laboral**

- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Logros laborales.

### Definición Operacional de Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
<b>Variable X: Motivación de logro</b>	Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado	- Cumplimiento tareas complejas	1
		- Seguridad en las tareas	9
		- Involucramiento de tareas difíciles	22
	La búsqueda del éxito	- Reconocimiento de esfuerzo	2
		- Aprovechar las oportunidades para destacar en el trabajo	13
	Excelencia en la resolución de una tarea	- Asumir tareas para futuro desempeño	5
		- Progreso en el modo de hacer las cosas	11
		- Contribución a mejorar lo que hago	24
		- Acepto sugerencias y oportunidades de mejora	26
	Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes	- Objetivos bien definidos	7
		- Metas precisas	8
		- Búsqueda de seguridad en el puesto	10
		- Asumir mayores responsabilidades	25
	Puesta a prueba de habilidades	- Relaciones productivas con los compañeros de trabajo	12
		- Poner a prueba las habilidades	15
	Competición	- Mejorar el desempeño en tareas grupales	14
Capacidad de innovación	- Asumir la iniciativa para resolver situaciones difíciles	6	

	con iniciativa		
	Capacidad de organización	- Seguimiento detallado de varios proyectos	19
		- Planes de contingencia frente a eventualidades	20
		- Poseer habilidades de organización	21
		- Reconocimiento en el área frente a la planificación del trabajo en equipo	23
	Persistencia	- Empleo del tiempo extra para concluir documentos	3
		- Mayor energía para hacer un buen trabajo	4
		- Proceder con mayor esfuerzo frente a una tarea difícil	16
		- Mantiene el nivel de energía a lo largo del proyecto	17
		- Si no hay resultados abandono la tarea	18

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>ÍTEM</b>
<b>Variable Y: Desempeño laboral</b>	Calidad de Servicio	- Atiende con prontitud y esmero al usuario	1
		- Resuelve los problemas del usuario	2
		- Maneja bien las relaciones con los usuarios	3
		- Busca mejorar los servicios brindados	4
		- Se preocupa de los usuarios cuando no son atendidos oportunamente	5
		- Brindan información detallada a los usuarios o familiares de estos cuando se lo solicitan	6
		- Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud	7
		- Mantiene un orden cuando atiende a los usuarios.	8
		- Comprende al usuario cuando lo solicita	9
		- Es cortés y amable con el usuario	10
	Labor de Equipo	- Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.	11
		- Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible	12
		- Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de trabajo	13
		- Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan	14
		- Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su	15

		servicio	
		- Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención	16
		- Están motivados cuando trabajan	17
		- El personal demuestra responsabilidad en la labor que realizan	18
		- Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos	19
		- Los trabajadores dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo	20
	Logros laborales	- Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias	21
		- Cuando hay sobre carga de atención en algunos casos el personal apoya para acabar a tiempo	22
		- Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención	23
		- El personal administrativo coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los usuarios	24
		- Considera que los datos que le piden los usuarios son reportados en la empresa	25
		- El tiempo de atención a los usuarios es similar a todos	26
		- El trato es cordial con los casos de usuarios difíciles	27

		- A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados	28
		- Los usuarios son tratados como personas y no son un número más en la estadística	29
		- Percibe que el personal se esmera para que los usuarios salgan satisfechos de la atención brindada	30

## CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

### 3.1. Población y Muestra

Población: La población estuvo conformada por 135 trabajadores que laboraron en el mes de junio del 2018 en la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” en el distrito de Lima Cercado, cuyas características se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población de estudio según características demográficas

<b>Características demográficas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Grupo Etéreo</b>		
20 - 29 años	26	19,3
30 a 39 años	62	45,9
40 a 49 años	32	23,7
50 a 60 años	15	11,1
Total	135	100,0
<b>Género</b>		
Masculino	56	41,5
Femenino	79	58,5
Total	135	100,0
<b>Nivel de instrucción</b>		
Secundaria	0	0,0
Técnico	28	20,7
Superior	107	79,3
Total	135	100,0
<b>Tipo de labor</b>		
Profesional	94	69,6
Administrativo	11	8,1
Técnico	30	22,2
Total	135	100,0
<b>Tiempo de servicio</b>		
Menos de 1 año	31	23,0

1 a 2 años	20	14,8
3 a 5 años	28	20,7
6 a 10 años	20	14,8
Más de 10 años	36	26,7
Total	135	100,0

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador – Junio 2018.

Muestra: No se considera muestra de estudio porque se trabajó con toda la población de estudio.

La muestra se caracteriza por presentar 45,9% de los trabajadores con edades entre 30 – 39 años, predominando un 58,5% del sexo femenino, 79,3% con nivel de instrucción superior, 69,6% son profesionales; asimismo, en relación al tiempo de servicio, 26,7% tienen más de 10 años de servicio y 23,0% menos de un año.

### 3.2. Diseños utilizados en el estudio

El estudio es un diseño observacional y de tipo descriptivo – correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es Observacional (No Experimental), porque sólo se realizó el estudio sin la manipulación deliberada de variables y en las que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es de tipo descriptivo - correlacional, porque se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de los fenómenos en estudio y luego asociar las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

En este sentido el estudio se orientó a describir y determinar la relación entre la motivación de logro y desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

La representación del diseño de la siguiente investigación fue:

$$M1: O_x \text{ r } O_y$$

En dónde:

M: Muestra poblacional del personal de la Clínica Dental en estudio

X1: Observación de la variable motivación de logro

Y2: Observación de la variable desempeño laboral.

r : índice de correlación entre variables

### **3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Dentro del proceso de investigación existen tres (03) técnicas para la obtención de los datos y son las siguientes: la técnica de observación, la técnica de entrevista y la técnica de encuesta.

La técnica de encuesta, considera la recolección de datos a través de la interrogación de los sujetos haciendo uso de cuestionarios, cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (López y Fachelli, 2015)

Los instrumentos de medición están constituidos por cuestionarios, test, inventarios, escalas, lista de chequeos, entre otros.

Para la presente investigación se aplicó la técnica de encuesta y como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios.

#### **Instrumento para medir la variable motivación de logro:**

- Escala psicométrica sobre motivación de logro CML05, fue diseñado y validado por sus autores (Marcos y Vargas, 2005). Su validez de contenido fue determinado por tres jueces expertos. Con dicho método para el cuestionario CML-05, se obtuvo como resultado un coeficiente de 0.84, es decir, 84% de confiabilidad para toda la prueba.
- La escala está conformada por 9 indicadores: 1) Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado, 2) La búsqueda del éxito; 3) Excelencia en la resolución de una tarea; 4) Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes; 5) La puesta a prueba de habilidades; 6) Competición; 7) Capacidad de innovación con iniciativa; 8) Capacidad de organización y 9) Persistencia.
- La escala contiene 26 ítems con tres respuestas (A, B, C) relacionados con la intensidad de comportamientos o actitudes que presenta el encuestado.
- Las puntuaciones de las respuestas por cada ítem se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 2. Puntuaciones de las respuestas por dimensiones e ítems de la Escala Motivación de Logro

ÍTEM	RPTA.	RPTA.	RPTA.
	A	B	C
Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado			
CML-1	2	0	1
CML-9	0	1	2
CML-22	0	2	1
La búsqueda del éxito			
CML-2	0	2	1
CML-13	2	0	1
Excelencia en la resolución de una tarea			
CML-5	1	2	0
CML-11	0	1	2
CML-24	1	0	2
CML-26	2	1	0
Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes			
CML-7	0	1	2
CML-8	1	2	0
CML-10	1	2	0
CML-25	2	1	0
Puesta a prueba de habilidades			
CML-12	2	1	0
CML-15	0	2	1
Competición			
CML-14	0	2	1

Capacidad de innovación con iniciativa			
CML-6	0	1	2
Capacidad de organización			
CML-19	1	0	2
CML-20	1	0	2
CML-21	1	2	0
CML-23	0	1	2
Persistencia			
CML-3	1	2	0
CML-4	1	0	2
CML-16	2	0	1
CML-17	1	0	2
CML-18	0	1	2

#### **Instrumento para medir el desempeño laboral.**

- Escala psicométrica sobre desempeño laboral, fue diseñado y validado por su autora Elizabeth G. Gonzales (2013). Su validez de contenido fue determinado por cinco jueces expertos. La escala alcanzó una confiabilidad de 0,85.
- La escala contiene 30 ítems (10 ítems por dimensión) con cinco respuestas valoradas de 0 a 4 puntos. Está conformada por tres dimensiones: 1) Calidad de Servicio (Ítems 1 al 10). 2) Labor de equipo (Ítems 11 al 20). 3) Logros laborales (Ítems 21 al 30).
- Las puntuaciones de las respuestas por cada ítem se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 3. Puntuaciones de las respuestas de la Escala Desempeño Laboral

<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>
Nunca	0
Rara vez	1
A veces	2
Regularmente	3
Siempre	4

### 3.4. Procesamiento de datos

Una vez aplicadas las escalas de motivación de logro y desempeño laboral, se procedió a verificar la calidad de la información y luego registrar los datos en una base de datos diseñada previamente.

Para el procesamiento de datos y los cálculos se utilizaron el programa estadístico SPSS V21 en español y el programa Microsoft Excel V2013.

#### Análisis descriptivo:

- Se diseñaron las tablas y figuras de frecuencias y porcentajes de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Para determinar el nivel promedio por ítems, dimensiones y global de la motivación de logro se obtuvo el valor promedio por ítems y dimensiones para luego compararlo con la tabla siguiente:

Tabla 4. Rango promedio del nivel de motivación de logro global y por indicadores y dimensiones

Rango de promedio	Nivel por indicadores y dimensiones	Nivel global
0,00 - 1,49	Bajo	Baja motivación de logro
1,50 - 1,72	Medio	Mediana motivación de logro
1,73 - 2,00	Alto	Alta motivación de logro

- Para determinar el nivel de desempeño laboral en forma global se procedió a sumar los valores de las respuestas y luego compararlo con la tabla siguiente:

Tabla 5. Nivel de desempeño laboral global y por dimensiones según puntaje obtenido

Nivel	Puntaje	
	dimensiones	Puntaje global
Deficiente	0 - 10	0 - 30
Inferior al promedio	11 - 20	31 - 60
Superior al promedio	21 - 30	61 - 90
Óptimo	31 - 40	91 - 120

- Para determinar el nivel del desempeño laboral por indicadores se procedió a obtener el promedio del valor de las respuestas emitidas y luego se comparó con la tabla siguiente:

Tabla 6. Nivel de desempeño laboral por indicadores

Rango	Nivel
0,00 - 1,00.	Deficiente
1,01 - 2,00.	Inferior al promedio
2,01 - 3,00.	Superior al promedio
3,01 - 4,00	Óptimo

### **Análisis de Correlación**

Para establecer la correlación de las variables de estudio, se aplicó el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson. La correlación es significativa cuando el valor “p” obtenido sea menor de 0,05.

El nivel de correlación se determina comparando la correlación obtenida con los valores de la tabla siguiente:

Tabla 7. Valoración de Correlación de Pearson

<b>RANGOS</b>	<b>NIVEL</b>
- 1.00	Perfecta correlación inversa
- 0.99 a - 0.76	Intensa correlación inversa
- 0.75 a - 0.60	Correlación moderada alta inversa
- 0.59 a - 0.43	Correlación moderada media inversa
- 0.42 a - 0.26	Correlación moderada baja inversa
- 0.25 a - 0.01	Correlación baja inversa
0.00	Sin correlación
0.01 – 0.25	Correlación baja positiva
0.26 – 0.42	Correlación moderada baja positiva
0.43 – 0.59	Correlación moderado media positiva
0.60 – 0.75	Correlación moderado alta positiva
0.76 – 0.99	Correlación Intensa positiva
1.00	Perfecta correlación positiva

Fuente: Asmat-Goicochea, L. y Fabián Huamán, D. (2010).

### **Análisis Inferencial**

Se aplicó la T de Student para muestras correlacionadas.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio, según las pruebas aplicadas a los 135 trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado que laboraron en el mes de junio 2018.

En la tabla 8 y gráfico 1, observamos que 43,7% de los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron una baja motivación de logro, 36,3% presentaron mediana motivación de logro y 20,0% presentaron alta motivación de logro.

Tabla 8. Nivel de Motivación de Logro del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

Nivel de motivación de logro	No	%
Baja motivación de logro	59	43,7
Mediana motivación de logro	49	36,3
Alta motivación de logro	27	20,0
Total	135	100,0

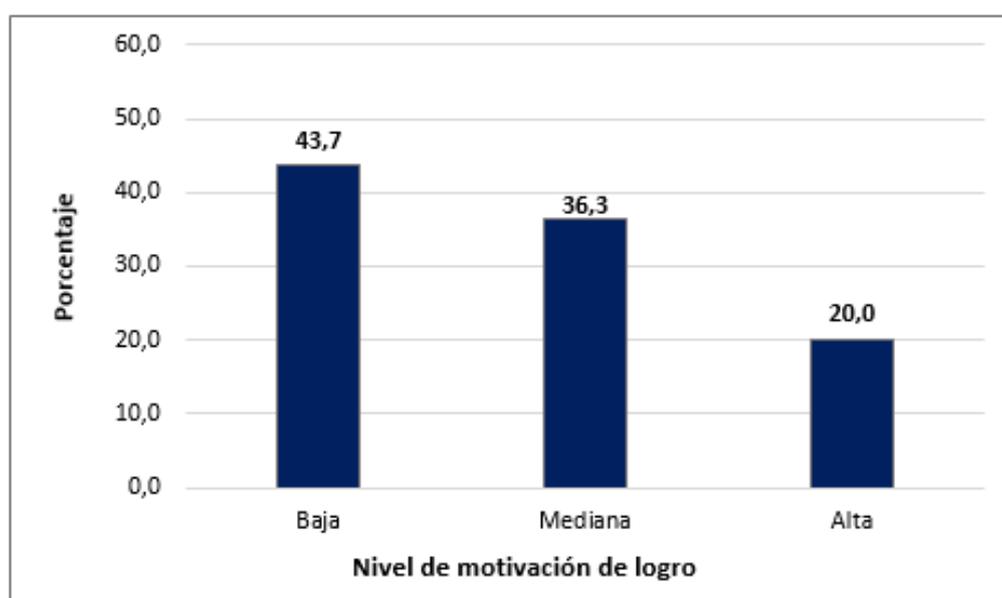


Gráfico 1. Nivel de Motivación de Logro del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

Tabla 9. Nivel promedio de Motivación de Logro según dimensiones e indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Dimensiones e indicadores</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel</b>
<b>Motivación de logro</b>	<b>1,49</b>	<b>Bajo</b>
<b>Capacidad de innovación con iniciativa</b>	<b>1,78</b>	<b>Alto</b>
Asumir la iniciativa para resolver situaciones difíciles	1,78	Alto
<b>Competición</b>	<b>1,69</b>	<b>Medio</b>
Mejorar el desempeño en tareas grupales	1,69	Medio
<b>Persistencia</b>	<b>1,54</b>	<b>Medio</b>
Empleo del tiempo extra para concluir documentos	1,61	Medio
Mayor energía para hacer un buen trabajo	1,54	Medio
Proceder con mayor esfuerzo frente a una tarea difícil	1,58	Medio
Mantiene el nivel de energía a lo largo del proyecto	1,44	Bajo
Si no hay resultados abandono la tarea	1,54	Medio
<b>Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado</b>	<b>1,52</b>	<b>Medio</b>
Cumplimiento tareas complejas	1,61	Medio
Involucramiento de tareas difíciles	1,51	Medio
Seguridad en las tareas	1,43	Bajo
<b>Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes</b>	<b>1,47</b>	<b>Bajo</b>
Objetivos bien definidos	1,44	Bajo
Metas precisas	1,46	Bajo
Búsqueda de seguridad en el puesto	1,50	Medio
Asumir mayores responsabilidades	1,49	Bajo
<b>Puesta a prueba de habilidades</b>	<b>1,46</b>	<b>Bajo</b>
Relaciones productivas con los compañeros de trabajo	1,33	Bajo
Poner a prueba las habilidades	1,59	Medio
<b>Excelencia en la resolución de una tarea</b>	<b>1,45</b>	<b>Bajo</b>
Asumir tareas para futuro desempeño	1,74	Alto
Progreso en el modo de hacer las cosas	1,41	Bajo
Contribución a mejorar lo que hago	0,87	Bajo
Acepto sugerencias y oportunidades de mejora	1,76	Alto

<b>Capacidad de organización</b>	<b>1,42</b>	<b>Bajo</b>
Seguimiento detallado de varios proyectos	1,38	Bajo
Planes de contingencia frente a eventualidades	1,44	Bajo
Poseer habilidades de organización	1,41	Bajo
Reconocimiento en el área frente a la planificación del trabajo en equipo	1,44	Bajo
<b>La búsqueda del éxito</b>	<b>1,40</b>	<b>Bajo</b>
Reconocimiento de esfuerzo	1,50	Medio
Aprovechar las oportunidades para destacar en el trabajo	1,30	Bajo

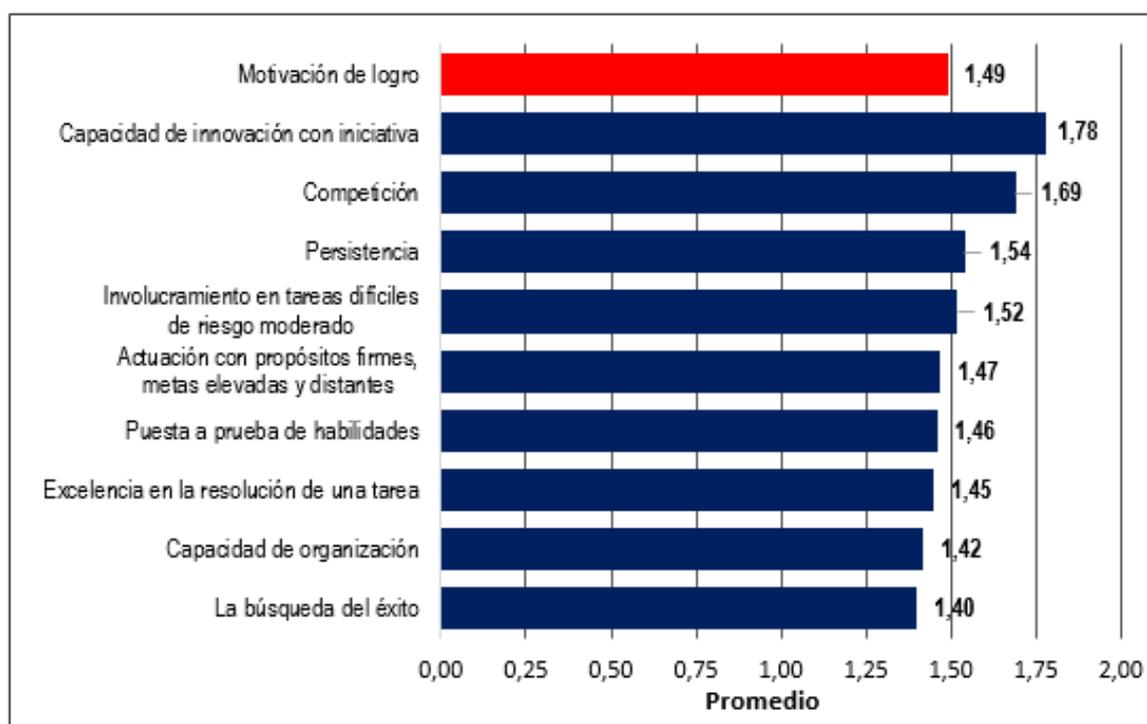


Gráfico 2. Nivel promedio de Motivación de Logro según dimensiones e indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 9 y gráfico 2, observamos que los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel promedio bajo de motivación de logro ( $\bar{x} = 1,49$ ); resultado debido al nivel alto de motivación obtenido en la capacidad de innovación con iniciativa ( $\bar{x} = 1,78$ ); al nivel medio de motivación obtenido en competición ( $\bar{x} = 1,69$ ), persistencia ( $\bar{x} =$

1,54) y el involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado ( $\bar{x} = 1,52$ ); y al nivel bajo obtenido en actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes ( $\bar{x} = 1,47$ ), puesta a prueba de habilidades ( $\bar{x} = 1,46$ ), excelencia en la resolución de una tarea ( $\bar{x} = 1,45$ ), capacidad de organización( $\bar{x} = 1,42$ ) y a la búsqueda del éxito ( $\bar{x} = 1,40$ ).

Tabla 10. Nivel de Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

Nivel de Desempeño Laboral	No	%
Deficiente	0	0,0
Inferior al promedio	1	0,7
Superior al promedio	9	6,7
Óptimo	125	92,6
Total	135	100,0

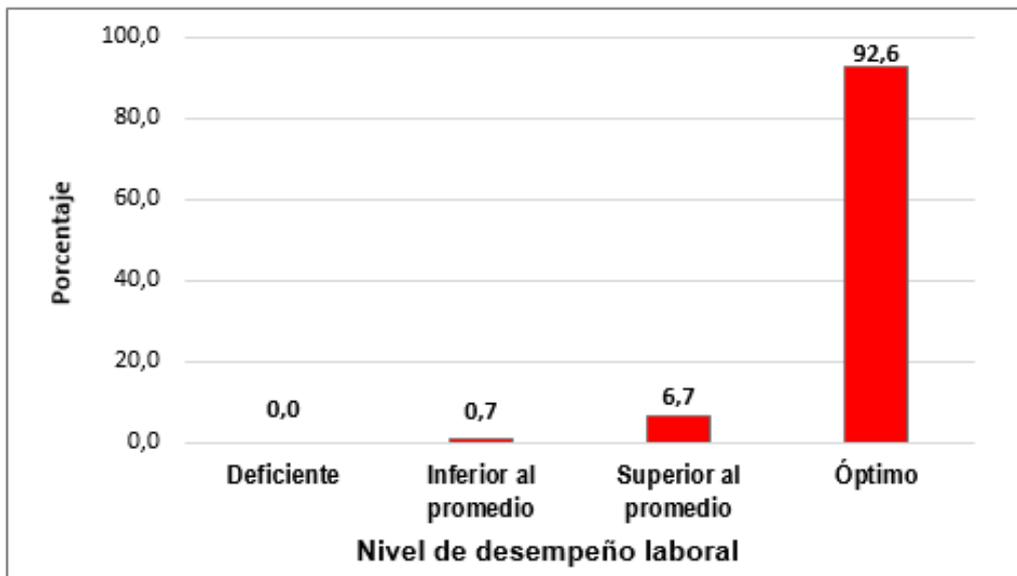


Gráfico 3. Nivel de Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 10 y gráfico 3, observamos que ninguno de los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un desempeño laboral de nivel deficiente, 0,7% presentaron nivel

inferior al promedio, 6,7% presentaron nivel superior al promedio y 92,6% presentaron nivel óptimo.

Tabla 11. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Nivel de Calidad de Servicio</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Deficiente	0	0,0
Inferior al promedio	1	0,7
Superior al promedio	4	3,0
Óptimo	130	96,3
Total	135	100,0

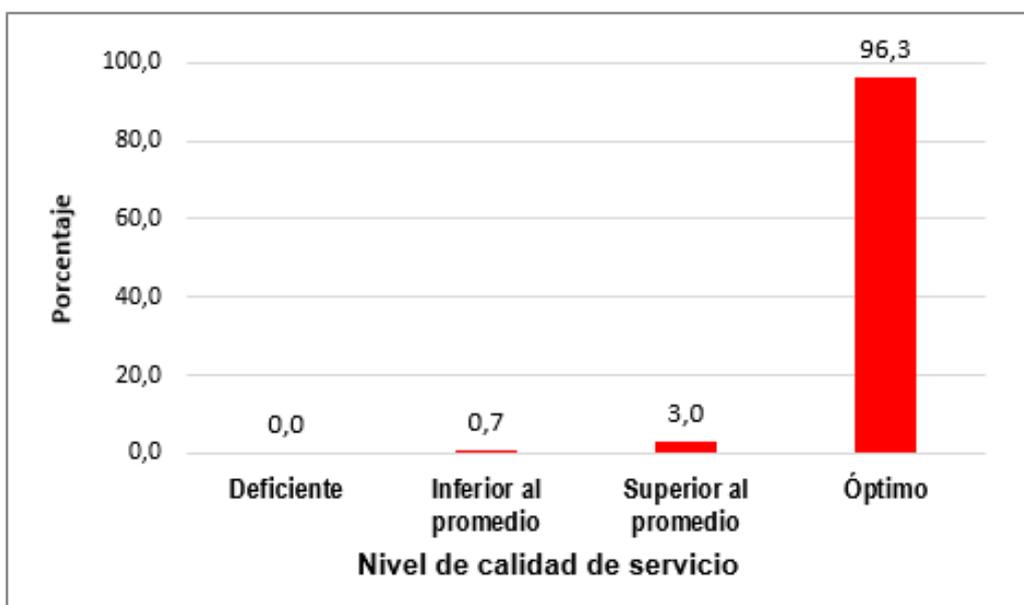


Gráfico 4. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 11 y gráfico 4, en relación a la dimensión calidad de servicio del desempeño laboral, observamos que ninguno de los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un

nivel deficiente, 0,7% presentaron nivel inferior al promedio, 3,0% presentaron nivel superior al promedio y 96,3% presentaron nivel óptimo.

Tabla 12. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>NIVEL</b>
Es cortés y amable con el usuario	3,89	Óptimo
Brindan información detallada a los usuarios o familiares de estos cuando se lo solicitan	3,79	Óptimo
Atiende con prontitud y esmero al usuario	3,78	Óptimo
Maneja bien las relaciones con los usuarios	3,75	Óptimo
Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud	3,74	Óptimo
Se preocupa de los usuarios cuando no son atendidos oportunamente	3,70	Óptimo
Resuelve los problemas del usuario	3,68	Óptimo
Busca mejorar los servicios brindados	3,68	Óptimo
Mantiene un orden cuando atiende a los usuarios.	3,68	Óptimo
Comprende al usuario cuando lo solicita	3,16	Óptimo
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	<b>3,69</b>	<b>Óptimo</b>

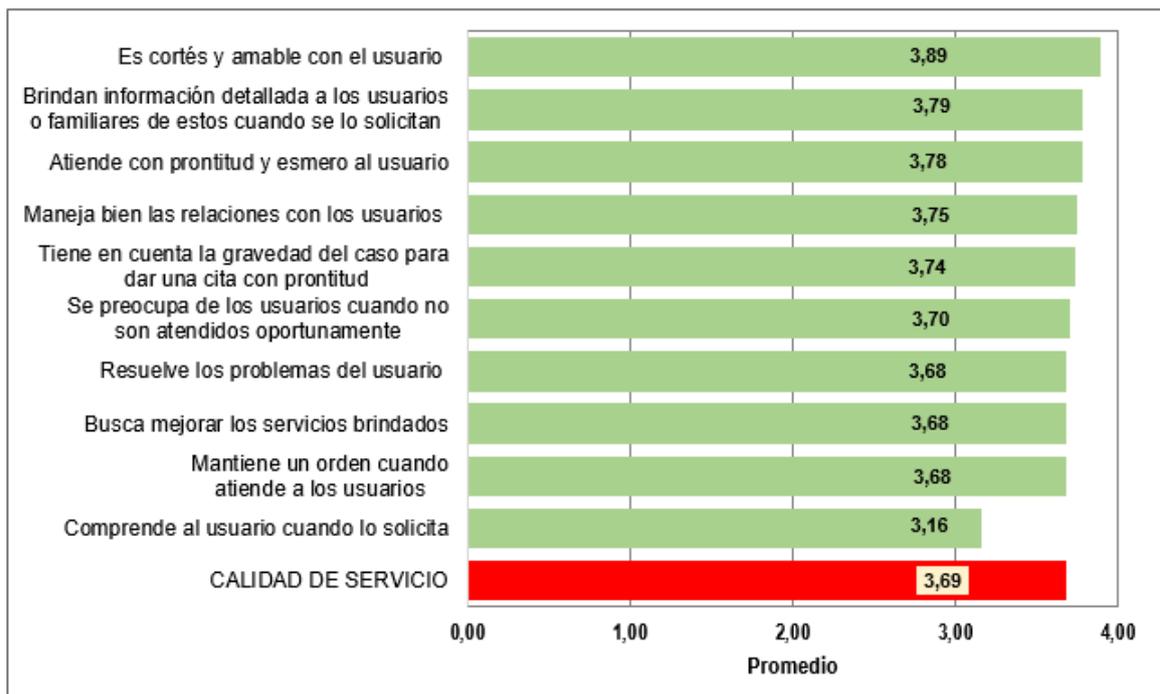


Gráfico 5. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 12 y gráfico 5, en relación al nivel promedio obtenido en la dimensión calidad de servicio del desempeño laboral, observamos que los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel promedio óptimo ( $\bar{x} = 3,69$ ); resultado debido al nivel óptimo obtenido en los indicadores cortesía y amabilidad con el usuario ( $\bar{x} = 3,89$ ), brindar información detallada a los usuarios o familiares de estos cuando se lo solicitan ( $\bar{x} = 3,79$ ), atención con prontitud y esmero al usuario ( $\bar{x} = 3,78$ ), manejar bien las relaciones con los usuarios ( $\bar{x} = 3,75$ ), tener en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud ( $\bar{x} = 3,74$ ), preocuparse de los usuarios cuando no son atendidos oportunamente ( $\bar{x} = 3,70$ ), resolver los problemas del usuario ( $\bar{x} = 3,68$ ), buscar mejorar los servicios brindados ( $\bar{x} = 3,68$ ) y comprender al usuario cuando lo solicita ( $\bar{x} = 3,16$ ).

Tabla 13. Nivel de Calidad de Servicio como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Nivel de Labor en Equipo</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Deficiente	0	0,0
Inferior al promedio	1	0,7
Superior al promedio	15	11,1
Óptimo	119	88,1
Total	135	100,0

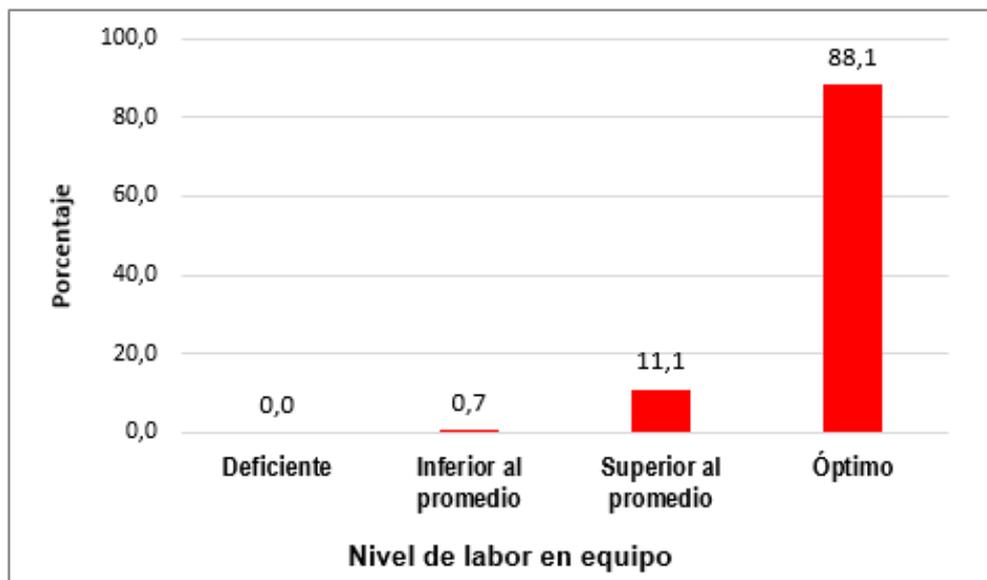


Gráfico 6. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 13 y gráfico 6, en relación con la dimensión labor en equipo del desempeño laboral, observamos que ninguno de los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel deficiente, 0,7% presentaron nivel inferior al promedio, 11,1% presentaron nivel superior al promedio y 88,1% presentaron nivel óptimo.

Tabla 14. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>INDICADORES</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>NIVEL</b>
Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.	3,76	Óptimo
Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de trabajo	3,74	Óptimo
Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan	3,71	Óptimo
Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible	3,65	Óptimo
Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención	3,57	Óptimo
El personal demuestra responsabilidad en la labor que realizan	3,50	Óptimo
Los trabajadores dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo	3,36	Óptimo
Están motivados cuando trabajan	3,32	Óptimo
Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos	3,24	Óptimo
Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio	2,61	Óptimo
<b>LABOR EN EQUIPO</b>	<b>3,45</b>	<b>Óptimo</b>

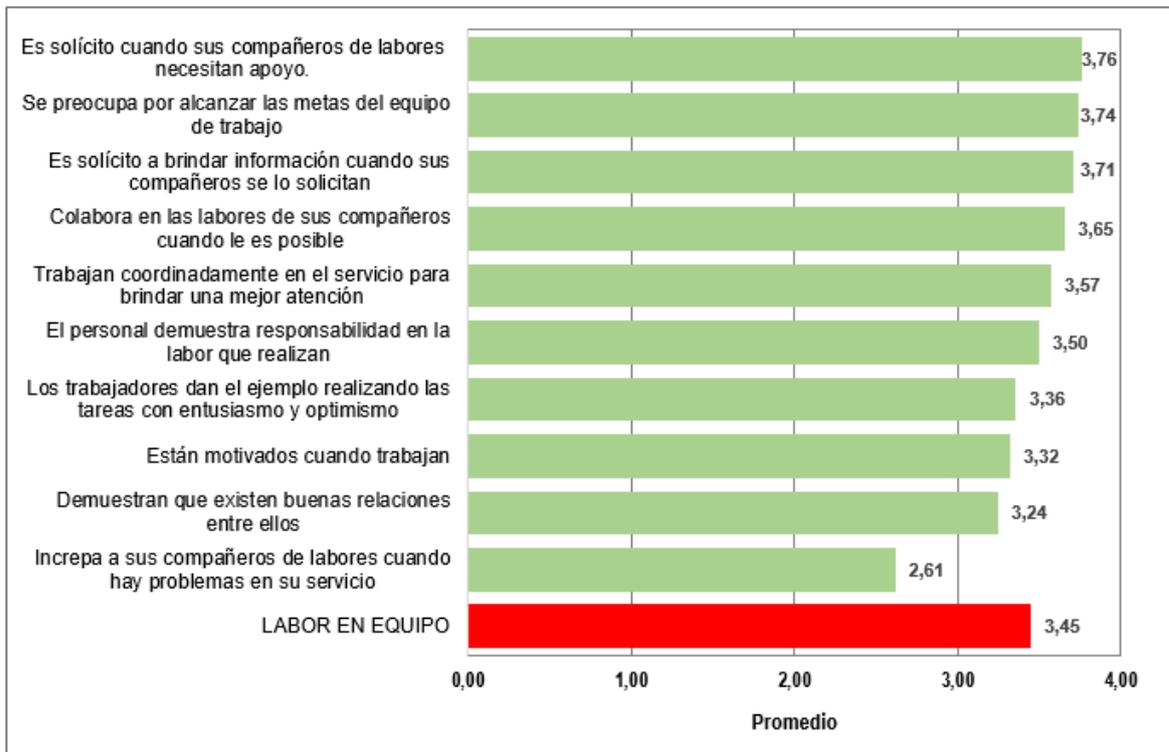


Gráfico 7. Nivel de Labor en Equipo como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 14 y gráfico 7, en relación al nivel promedio obtenido en la dimensión labor en equipo del desempeño laboral, observamos que los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel promedio óptimo ( $\bar{x} = 3,45$ ); resultado debido al nivel óptimo obtenido en los indicadores de ser solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo ( $\bar{x} = 3,76$ ), Preocuparse por alcanzar las metas del equipo de trabajo ( $\bar{x} = 3,74$ ), ser solícito a brindar información cuando sus compañeros se los solicitan ( $\bar{x} = 3,71$ ), colaborar en las labores de sus compañeros cuando le es posible ( $\bar{x} = 3,65$ ), trabajar coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención ( $\bar{x} = 3,57$ ), demostrar responsabilidad en la labor que realizan ( $\bar{x} = 3,50$ ), dar el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo ( $\bar{x} = 3,36$ ), estar motivado cuando trabaja ( $\bar{x} = 3,32$ ), demostrar que existen buenas relaciones entre ellos ( $\bar{x} = 3,24$ ) e increpar a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio ( $\bar{x} = 2,61$ ).

Tabla 15. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Nivel de Logros Laborales</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Deficiente	2	1,5
Inferior al promedio	3	2,2
Superior al promedio	32	23,7
Óptimo	98	72,6
Total	135	100,0

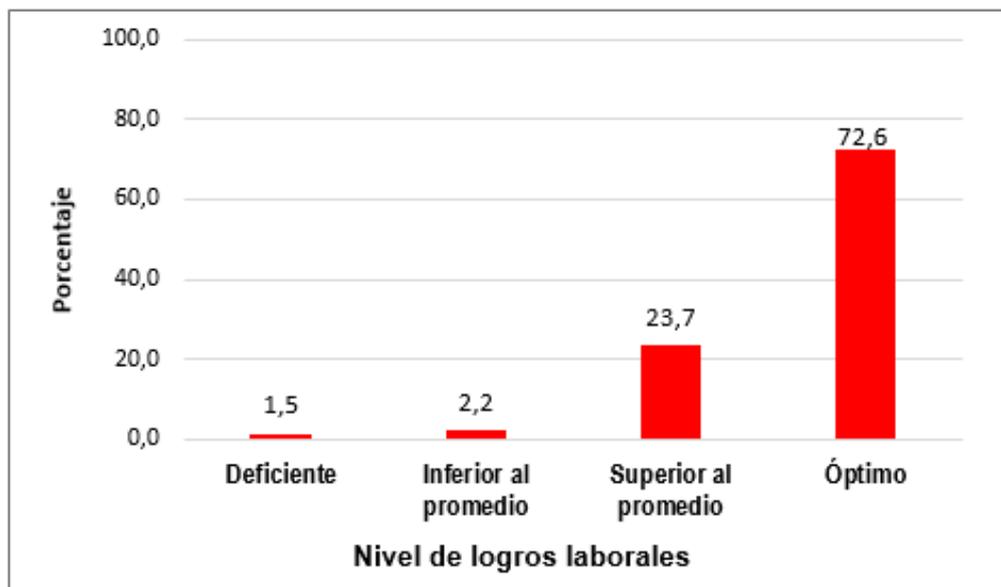


Gráfico 8. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 15 y gráfico 8, en relación con la dimensión logros laborales del desempeño laboral, observamos que 1,5% de los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel deficiente, 2,2% presentaron nivel inferior al promedio, 23,7% presentaron nivel superior al promedio y 72,6% presentaron nivel óptimo.

Tabla 16. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>INDICADORES</b>	<b>PROMEDIO NIVEL</b>	
Los usuarios son tratados como personas y no son un número más en la estadística	3,69	Óptimo
El trato es cordial con los casos de usuarios difíciles	3,68	Óptimo
Percibe que el personal se esmera para que los usuarios salgan satisfechos de la atención brindada	3,50	Óptimo
Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias	3,37	Óptimo
Considera que los datos que le piden a los usuarios son reportados en la empresa	3,35	Óptimo
Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención	3,31	Óptimo
Cuando hay sobre carga de atención en algunos casos el personal apoya para acabar a tiempo	3,22	Óptimo
El personal administrativo coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los usuarios	3,02	Óptimo
El tiempo de atención a los usuarios es similar a todos	3,00	Superior al promedio
A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados	2,57	Superior al promedio
<b>LOGROS LABORALES</b>	<b>3,27</b>	<b>Óptimo</b>

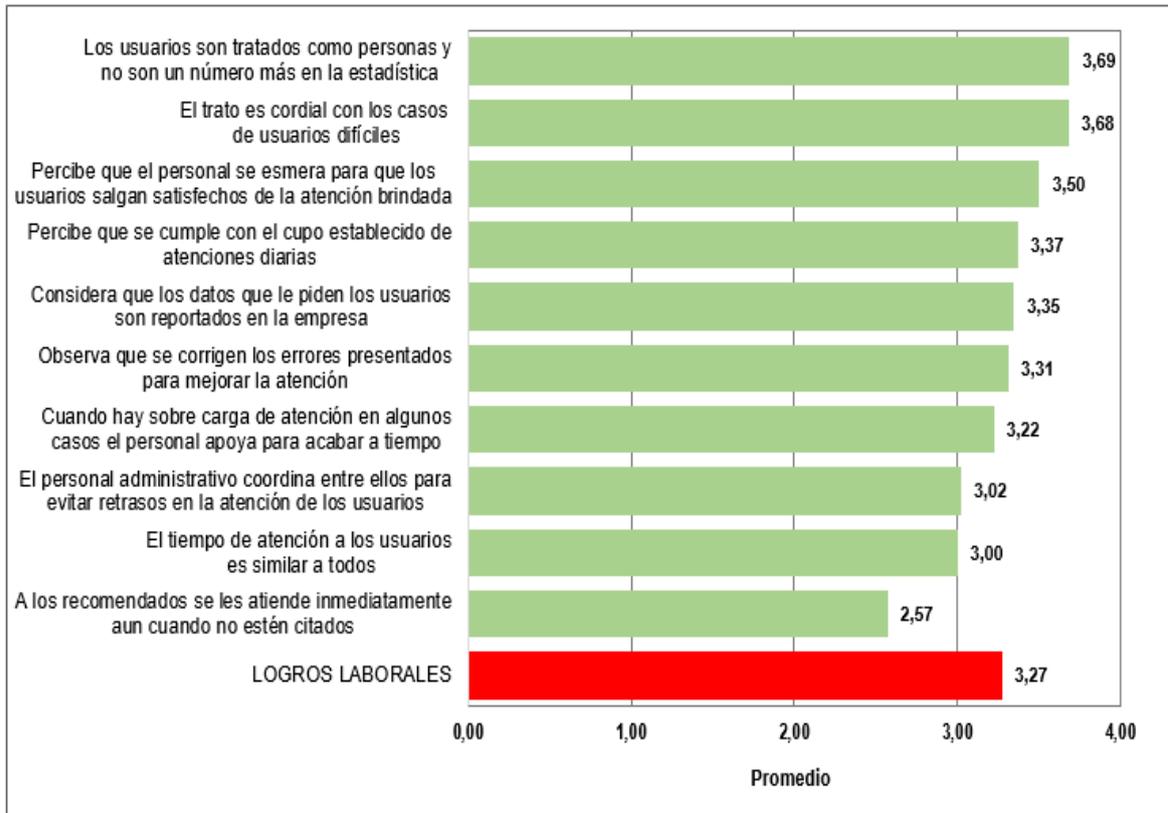


Gráfico 9. Nivel de Logros Laborales como dimensión del Desempeño Laboral según indicadores del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

En la tabla 16 y gráfico 9, en relación al nivel promedio obtenido en la dimensión logros laborales del desempeño laboral, observamos que los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado presentaron un nivel promedio óptimo ( $\bar{x} = 3,27$ ); resultado debido al nivel óptimo obtenido en los indicadores de tratar a los usuarios como personas y no como un número más en la estadística ( $\bar{x} = 3,69$ ), brindar trato cordial a los usuarios difíciles ( $\bar{x} = 3,68$ ), personal se esmera para que los usuarios salgan satisfechos de la atención brindada ( $\bar{x} = 3,50$ ), percepción del cumplimiento del cupo establecido de atenciones diarias ( $\bar{x} = 3,37$ ), reporte a la empresa de los datos pedidos a los usuarios ( $\bar{x} = 3,35$ ), corrección de errores presentados para mejorar la atención ( $\bar{x} = 3,31$ ), Apoyar al personal cuando hay sobre carga de atención de pacientes ( $\bar{x} = 3,22$ ) y coordinar entre el personal para evitar retrasos en la atención de los usuarios ( $\bar{x} = 3,02$ ); nivel superior al promedio obtenido en los

indicadores de brindar a los paciente un tiempo similar a todos ( $\bar{x} = 3,00$ ) y atención inmediata a los recomendados aun cuando no están citados ( $\bar{x} = 2,57$ ).

Tabla 17. Grado de relación entre la Motivación de Logros y el Desempeño Laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

Motivación de logro	Correlación con el Desempeño Laboral			
	Calidad de servicio	Labor en equipo	Logros laborales	Desempeño Laboral
Correlación de Pearson	0,424	0,389	0,174	0,368
Coef. de determinación	0,1798 (17,98%)	0,1513 (15,13%)	0,0303 (3,03%)	0,1354 (13,54%)
Valor “p”	0,000 (**)	0,000 (**)	0,000 (*)	0,000 (**)
Nivel de correlación	Moderado baja positiva	Moderado baja positiva	Baja positiva	Moderado baja positiva
Muestra (N)	135	135	135	135

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

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

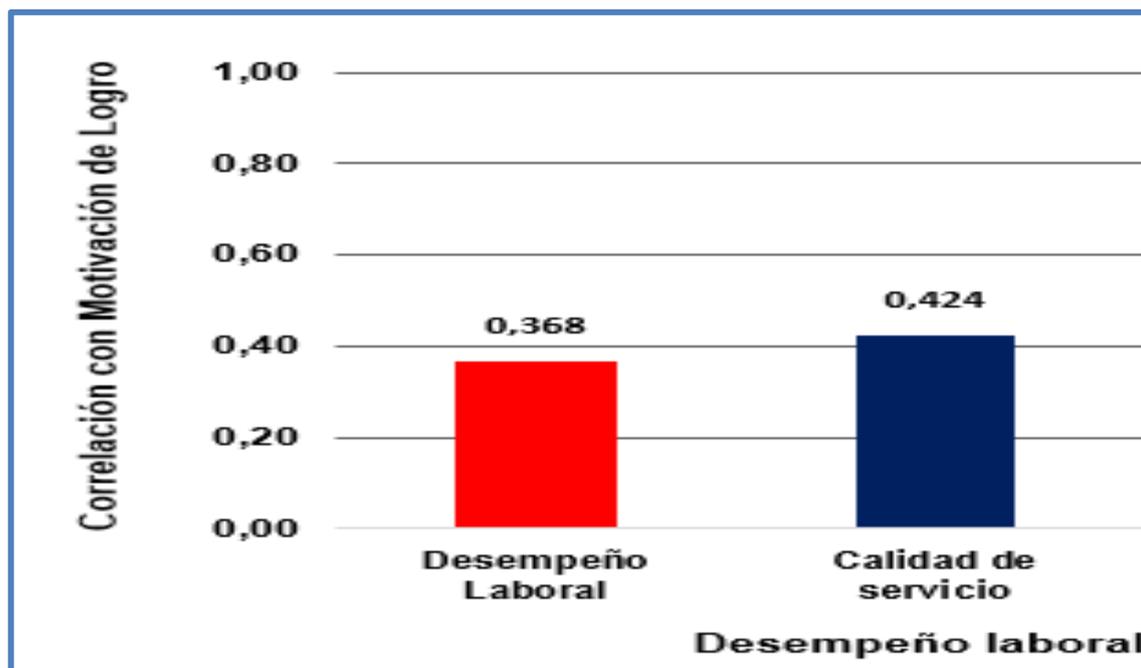


Gráfico 10. Grado de relación entre la Motivación de Logros y el Desempeño Laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

De la tabla 17 y figura 10, podemos observar que la variable Motivación de Logros presentó una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,368$ ) con el Desempeño Laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado en el año 2018; siendo la correlación significativa a nivel 0,01 bilateral ( $p=0,000$ ), lo que permite corroborar la Hipótesis planteada en la investigación.

La variable Motivación de Logro presentó una correlación de grado moderado baja positiva con las dimensión Calidad de Servicio ( $r=0,424$ ) del Desempeño Laboral.

Asimismo, de la tabla 17, podemos observar que el desempeño laboral del 13,54% del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado varía en razón a su motivación de logro.

También podemos observar que la dimensión de calidad de servicio 17,98%, en razón a su motivación de logro.

#### 4.2 Contrastación de Hipótesis

##### HIPÓTESIS GENERAL

##### A. Formulación de Hipótesis

Ho:  $r_{x,y} = 0$

No existe relación directa entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

H1:  $r_{x,y} \neq 0$

Existe relación directa entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

### **B. Estadística de Prueba: Distribución T de Student para Correlación**

Cuando  $\rho = 0$ , es posible mostrar que la estadística de prueba adecuada es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

### **C. Regla de Decisión**

Cuando Ho es verdadera, la estadística de prueba sigue una distribución t de Student con n-1 grados de libertad.

Si  $\alpha = 0.05$ , gl = 134 y la prueba es bilateral, los valores críticos de t son  $\pm 1,9600$ . Si a partir de los datos se calcula un valor de t que sea mayor o igual a +1,9600, o bien, menor o igual a -1,9600, entonces se rechaza la Hipótesis nula.

### **D. Cálculo de la prueba estadística (“t” de Student para muestra correlacionadas)**

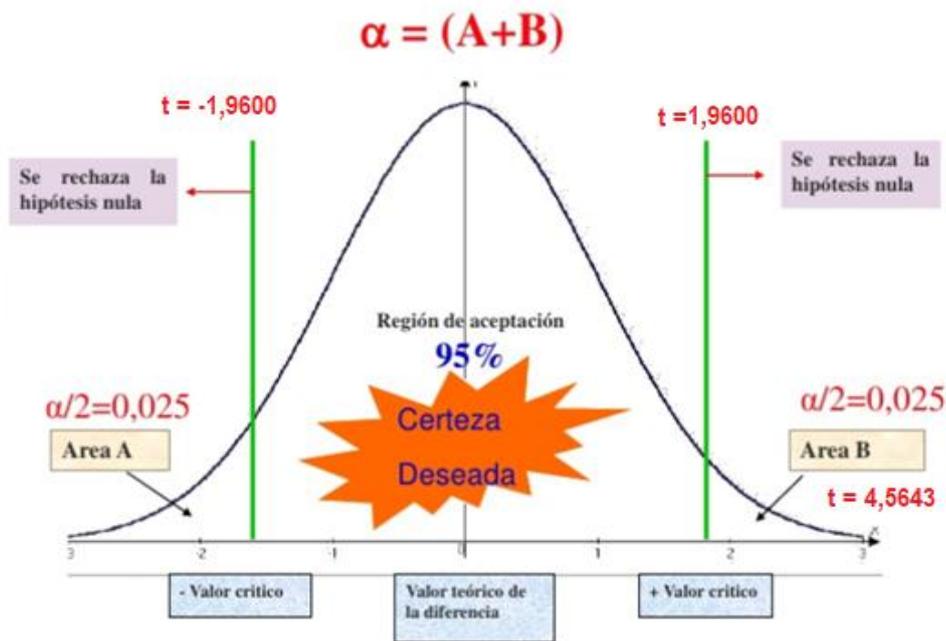
$$r = 0,368 \quad n = 135$$

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0,368 \sqrt{\frac{135-2}{1-(0,368)^2}} = 4,5643$$

### **E. Decisión estadística**

Dado que el valor calculado de la estadística de prueba ( $t=4,5643$ ) excede el valor crítico de t ( $t=1,9600$ ), se rechaza la Hipótesis nula.



## F. Conclusión

Se concluye que: Existe relación directa entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 01

### A. Formulación de la Hipótesis

Ho:  $r_{x,y} = 0$

No existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

H1:  $r_{x,y} \neq 0$

Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### B. Estadística de Prueba: Distribución T de Student para Correlación

Cuando  $\rho = 0$ , es posible mostrar que la estadística de prueba adecuada es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

### C. Regla de Decisión

Cuando  $H_0$  es verdadera, la estadística de prueba sigue una distribución  $t$  de Student con  $n-1$  grados de libertad.

Si  $\alpha = 0.05$ ,  $gl = 134$  y la prueba es bilateral, los valores críticos de  $t$  son  $+1,9600$ . Si a partir de los datos se calcula un valor de  $t$  que sea mayor o igual a  $+1,9600$ , o bien, menor o igual a  $-1,9600$ , entonces se rechaza la Hipótesis nula.

### D. Cálculo de la prueba estadística (“ $t$ ” de Student para muestra correlacionadas)

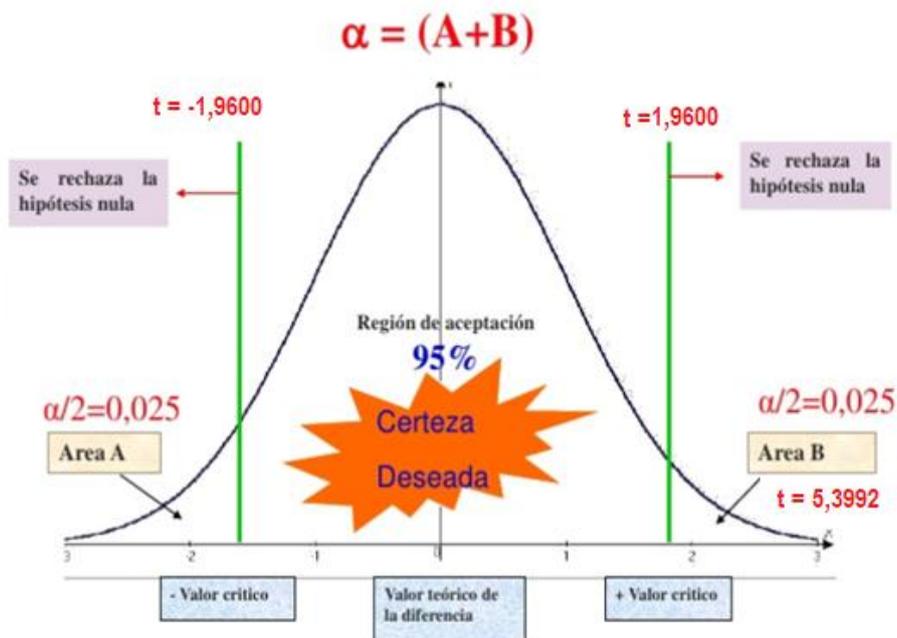
$$r = 0,424 \quad n = 135$$

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0,424 \sqrt{\frac{135-2}{1-(0,424)^2}} = 5,3992$$

### E. Decisión estadística

Dado que el valor calculado de la estadística de prueba ( $t=5,3992$ ) excede el valor crítico de  $t$  ( $t=1,9600$ ), se rechaza la Hipótesis nula.



## F. Conclusión

Se concluye que: Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 02

### A. Formulación de la Hipótesis

Ho:  $r_{x,y} = 0$

No existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

H1:  $r_{x,y} \neq 0$

Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### B. Estadística de Prueba: Distribución T de Student para Correlación

Cuando  $p = 0$ , es posible mostrar que la estadística de prueba adecuada es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

### C. Regla de Decisión

Cuando Ho es verdadera, la estadística de prueba sigue una distribución t de Student con n-1 grados de libertad.

Si  $\alpha = 0.05$ ,  $gl = 134$  y la prueba es bilateral, los valores críticos de t son +1,9600. Si a partir de los datos se calcula un valor de t que sea mayor o igual a +1,9600, o bien, menor o igual a -1,9600, entonces se rechaza la Hipótesis nula.

### D. Cálculo de la prueba estadística (“t” de Student para muestra correlacionadas)

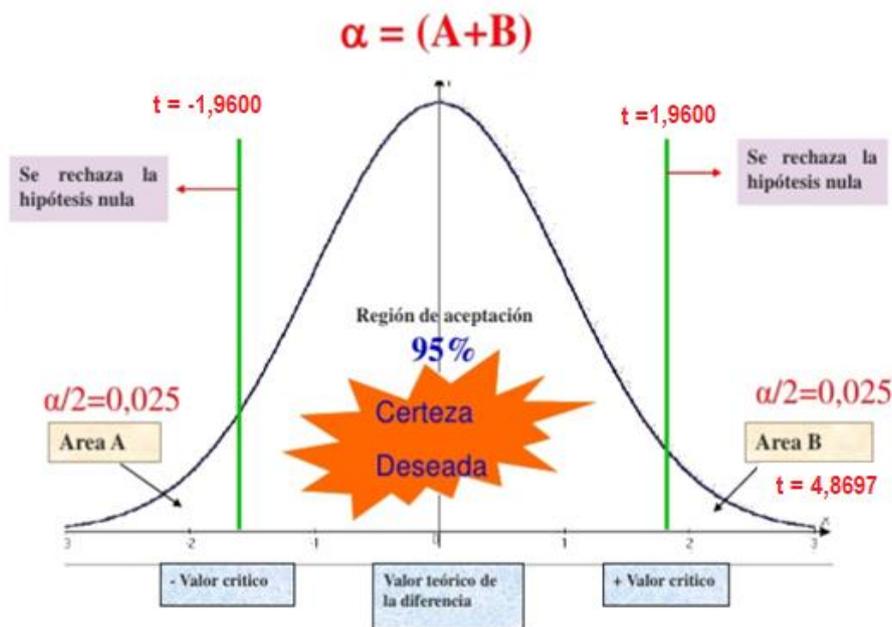
$$r = 0,389 \quad n = 135$$

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0,389 \sqrt{\frac{135-2}{1-(0,389)^2}} = 4,8697$$

### E. Decisión estadística

Dado que el valor calculado de la estadística de prueba ( $t=4,8697$ ) excede el valor crítico de  $t$  ( $t=1,9600$ ), se rechaza la Hipótesis nula.



### F. Conclusión

Se concluye que: Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 03

### A. Formulación de la Hipótesis

$H_0: r_{x,y} = 0$

No existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presentan el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

$H_1: r_{x,y} \neq 0$

Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presentan el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### B. Estadística de Prueba: Distribución T de Student para Correlación

Cuando  $p = 0$ , es posible mostrar que la estadística de prueba adecuada es:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

### C. Regla de Decisión

Cuando  $H_0$  es verdadera, la estadística de prueba sigue una distribución  $t$  de Student con  $n-1$  grados de libertad.

Si  $\alpha = 0.05$ ,  $gl = 134$  y la prueba es bilateral, los valores críticos de  $t$  son  $+1,9600$ . Si a partir de los datos se calcula un valor de  $t$  que sea mayor o igual a  $+1,9600$ , o bien, menor o igual a  $-1,9600$ , entonces se rechaza la Hipótesis nula.

### D. Cálculo de la prueba estadística (“ $t$ ” de Student para muestra correlacionadas)

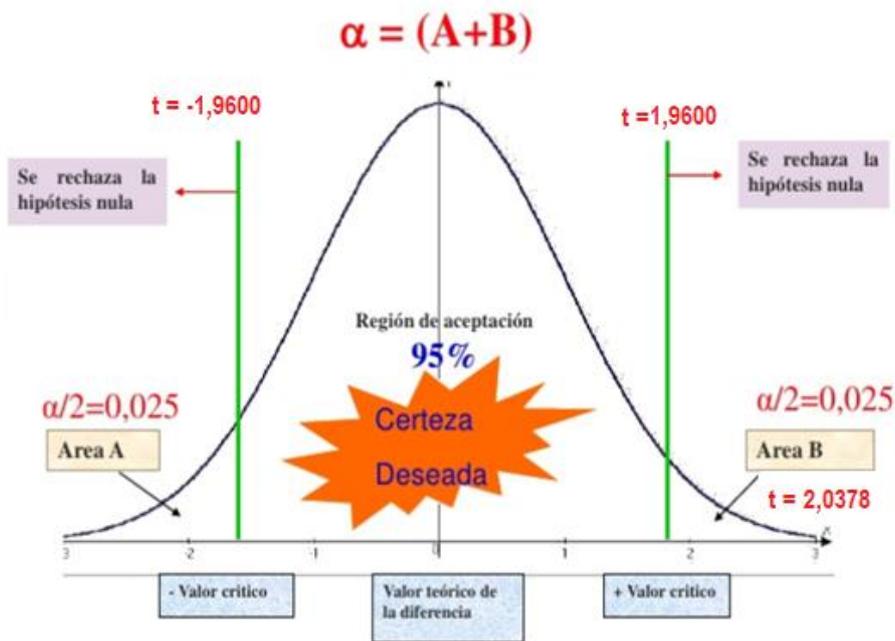
$$r = 0,174 \quad n = 135$$

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0,174 \sqrt{\frac{135-2}{1-(0,174)^2}} = 2,0378$$

### E. Decisión estadística

Dado que el valor calculado de la estadística de prueba ( $t=2,0378$ ) excede el valor crítico de  $t$  ( $t=1,9600$ ), se rechaza la Hipótesis nula.



## F. Conclusión

Se concluye que: Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presentan el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

### 4.3 Discusión de Resultados

En la presente investigación, como Hipótesis principal se formuló la relación directa entre la motivación de logro con el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018, la cual se confirmó con los resultados una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,368$ ). De tal modo, se establece que a una mayor motivación de logro habrá un mayor desempeño laboral.

Este resultado se corrobora con lo hallado por Oliva (2017) en su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015”, concluyendo que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH. ( $r= 0,208$ ). Del mismo modo, Larico (2015) comprobó la existencia de una relación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román ( $r=.786$ ). Linares (2017) en su tesis

“Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017” determino que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral en dicho centro de salud ( $r= 0,806$ ).

Por lo tanto, se determinó que en los trabajadores de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,368$ ) entre la Motivación de Logros y el Desempeño Laboral, donde el desempeño laboral del 13,54% de los trabajadores varía en razón a su motivación de logro.

Este resultado puede deberse a que el 36.3% de los trabajadores obtuvieron grado medio en motivación de logro y el 20% un grado alto. Se corrobora con lo encontrado por Paredes (2013) donde concluye que a mayor motivación del personal mejor atención del personal del servicio de emergencias del Hospital Regional Moquegua.

Del mismo modo, como Hipótesis específica 1, se formuló la existencia de relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

Se determinó que existe una correlación de grado moderado baja positiva entre la motivación de logro y la calidad de servicio ( $r=0,424$ ); donde la calidad de servicio como componente del desempeño laboral del 13,54% de los trabajadores varía en razón a su motivación de logro.

Dicho resultado se corrobora con lo hallado por Sajamí (2015) donde determino que existe una relación lineal directa y significativa entre las variables de estudio: Motivación laboral y Calidad del servicio, por tanto existe evidencia que a mayor motivación, mayor calidad del servicio; demostrado con la aplicación de la prueba de Hipótesis de Spearman.

De tal modo, que en la presente investigación la calidad de servicio brindada se debe a que está en función a la motivación que presenta el personal. Esta afirmación se puede contrastar con Paredes (2013) quien encontró que existe una relación directa significativa ( $p<0,05$ ) entre la motivación del personal y la satisfacción del usuario externo. Concluyo que a mayor motivación del personal

mejor atención, por lo tanto, mayor satisfacción del usuario con la atención del personal del servicio de emergencias del Hospital Regional Moquegua.

En la Hipótesis específica 2, se formuló si existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.

Se determinó que existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,389$ ) entre la motivación de logro y la dimensión de labor en equipo del desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental; destacando que la labor de equipo del desempeño laboral del 15,13% del personal varía en razón a su motivación de logro.

Dicha relación se confirma con Carrasco (2018), quien encontró que La motivación laboral se relaciona directa y significativamente con el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, sede Pueblo Libre, 2018. Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,772 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , significa que existe correlación positiva moderada con lo que se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna.

García (2017) comprobó que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación laboral de los profesores de las II.EE. Champagnat y Cima de la ciudad de Tacna. En tal sentido, concluyo que si el trabajo en equipo es de alto nivel o superior, la motivación laboral también debe ser de alto o superior nivel; y, en sentido contrario si el nivel de trabajo en equipo es inferior el nivel de motivación será de nivel bajo o inferior.

En la presente investigación, los resultados sobre la dimensión labor en equipo puede deberse a que hay una interdependencia entre los tratamientos que realiza cada área de la clínica dental para poder dar un alta general al paciente.

Finalmente, se formuló en la Hipótesis específica 3, si existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presentan el personal de la Clínica Dental.

Se determinó que existe una correlación de grado baja positiva ( $r=0,174$ ) entre la motivación de logro y la dimensión de logros laborales del desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre”; destacando que la

los logros laborales del desempeño laboral del 3,03% del personal varía en razón a su motivación de logro.

Este resultado se coteja con la investigación realizada por Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008), donde concluyen que la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,368$ ) entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado en el año 2018; destacando que el desempeño laboral del 13,54% del personal varía en razón a su motivación de logro.
2. Existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,424$ ) entre la motivación de logro y la dimensión de calidad de servicio del desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre”; destacando que la calidad de servicio del desempeño laboral del 17,98% del personal varía en razón a su motivación de logro.
3. Existe una correlación de grado moderado baja positiva ( $r=0,389$ ) entre la motivación de logro y la dimensión de labor en equipo del desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre”; destacando que la labor de equipo del desempeño laboral del 15,13% del personal varía en razón a su motivación de logro.
4. Existe una correlación de grado baja positiva ( $r=0,174$ ) entre la motivación de logro y la dimensión de logros laborales del desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre”; destacando que la los logros laborales del desempeño laboral del 3,03% del personal varía en razón a su motivación de logro.

## 5.2 Recomendaciones

1. Para mejorar la relación entre la motivación de logro y la dimensión de calidad de servicio del desempeño se recomienda desarrollar planes de contingencia, realizar el seguimiento detallado de los proyectos en ejercicio, aprovechar las oportunidades para destacar en el trabajo, establecer metas precisas. Todo ello se logrará mediante un plan de trabajo bien desarrollado y con la mejora en la toma de decisiones. Se sugiere realizar capacitaciones internas para mejorar la calidad del servicio. Los reconocimientos por trabajo interno pueden ser: certificaciones a nombre del empleado o bonos de dinero (en base a rendimiento)
2. Para mejorar la correlación entre la labor de equipo y la motivación de logro se recomienda mejorar el desempeño en las tareas grupales, enfocar la energía y esfuerzo en hacer un buen trabajo, involucrarse en las tareas, establecer relaciones productivas con los compañeros de trabajo. Esto se logrará con actividades de integración y reconocimiento por el logro de tareas grupales. Los incentivos que se pueden emplear son: viajes en grupos, o eventos especiales para celebrar a aquellos que han sabido sobresalir en equipo.
3. Con la finalidad de mejorar la relación entre los logros laborales y la motivación de logro se recomienda reconocer el esfuerzo de los colaboradores, quienes deben aprovechar todas las oportunidades necesarias para destacar en sus labores, se debe ser organizado y aceptar sugerencias y oportunidades de mejora. Asimismo, se debe proceder con esfuerzo y cautela antes las tareas difíciles para no abandonar las tareas. Esto se realizará mediante el reconocimiento por realizar con éxito las tareas individuales encomendadas; asimismo se sugiere establecer aumentos en las compensaciones tras las evaluaciones de desempeño.
4. Finalmente, para mejorar la relación entre la motivación de logro y el desempeño laboral se sugiere establecer sistemas de reconocimientos al trabajador: premios, bonos, diplomas, que incentiven a los trabajadores a mejorar su desempeño laboral; así como ofrecer uniformes, carné de identificación y evaluaciones de desempeño, además de observar y corregir los

errores presentados en la atención a los pacientes. Se sugiere realizar actos públicos de reconocimientos, así como planes de desarrollo profesional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Alcaraz, V. y Guma, E. (2001). *Texto de Neurociencias Cognitivas*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Altuve, E. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman Deal y el desempeño laboral*. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Asmat, L. & Fabián, D. (2010). *Calidad de los Registros de Enfermería y su relación con la Calidad de Atención de Enfermería en el Servicio de Medicina Mujeres del Hospital Nacional PNP "Luis N. Sáenz"*. Lima – 2010. (Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud). Universidad San Pedro, Chimbote - Perú.
- Bedodo V. y Giglio C. (2003). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Memoria para optar al título de Psicólogo). Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bisetti-Tapia, J.A. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015*. (Tesis de título Licenciado en Psicología). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti\\_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bohórquez, P. (2002). *Planificación estratégica y desempeño laboral*. 2da Ed. México: Alfaomega Grupo Editor

- Campos, C. y Díaz, O. (2003). Motivación Humana. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de [psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf](http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf)
- Cantero, I. y Angulo, Y. (2014). Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012. Universidad Autónoma de Nicaragua. Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/5735/1/6187.pdf>
- Carmona, A. (2003). Repercusiones del clima motivacional sobre la motivación intrínseca, la autoconfianza y el estado de ánimo pre y post-competitivo en jóvenes escolares (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=137008>
- Carratala, E. (2005). Análisis de la teoría de metas de logro y de la autodeterminación en los planos de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10183/carratala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, E. (2018). Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, sede Pueblo libre, Lima - Perú, 2018. (Tesis de Doctorado en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16986/Carrasco\\_CE.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16986/Carrasco_CE.pdf?sequence=1)
- Castro, N. (2016). Evaluación de la motivación de logro en emprendedores de una incubadora de negocios social en Nuevo León. (Tesis de Maestría en Psicología). Universidad Autónoma de Nueva León. México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13763/1/1080238538.pdf>
- Cassidy, T. & Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*.
- Chiang, M., Méndez, G., Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° edición, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Crespo, P. (2016). Diseño de un Plan de Incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa de servicios LAMOTORADIGITAL Cia. Ltda (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Cueva, K. & Díaz, M. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco, 2017. (Tesis de Licenciatura en administración con mención en Gestión Empresarial). Universidad Peruana Unión. Tarapoto, San Martín, Perú.
- De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta\\_rl.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf)
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Pearson Educación.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- El Comercio (2015). EL 87% de pacientes está satisfecho con atención en clínicas. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/87-pacientes-satisfecho-atencion-clinicas-197648-noticia/>
- Fernández, Y. (2017). Estilos de aprendizaje y la motivación de logro en estudiantes de la Clínica Estomatológica de la Universidad Privada Antenor Orrego. (Tesis para obtener el título de Cirujano Dentista). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2479/1/RE\\_ESTO\\_YULI.FERNANDEZ\\_ESTILOS.DE.APRENDIZAJE.Y.LA.MOTIVACION.DE.LOGRO.EN.ESTUDIANTES\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2479/1/RE_ESTO_YULI.FERNANDEZ_ESTILOS.DE.APRENDIZAJE.Y.LA.MOTIVACION.DE.LOGRO.EN.ESTUDIANTES_DATOS.pdf)

- Gálvez, Y. (2007). Motivaciones internas que inciden en el personal directivo, docente y administrativo de instituciones educativas de la UGEL 02 del distrito de independencia. Tesis. Lima: Facultad de Educación, Universidad de Lima, Escuela de Postgrado.
- García, N. (2015). Relación del trabajo en equipo con la motivación laboral de los docentes de las II.EE. Champagnat y Cima de Tacna, año 2013 (Tesis de Maestría en Gerencia y administración de la Educación). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna - Perú. Recuperado de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1019/TM176\\_Garcia\\_Castro\\_NB%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1019/TM176_Garcia_Castro_NB%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, R. (2016), La motivación de logro mejora el rendimiento académico. Universidad de Granada – España. Reidocrea. 5(1), p. 1-8. Recuperado de <http://www.ugr.es/~reidocrea/5-1.pdf>
- Gestión (2018). COP: 6,000 falsos odontólogos operan en consultorios ilegales. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/cop-6-000-falsos-odontologos-operan-consultorios-ilegales-232170-noticia/>
- Gestión (2017). Hay 50,000 quejas por mala atención en centros de salud. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/hay-50-000-quejas-mala-atencion-centros-salud-142552-noticia/>
- Giovannone, P. M. (2012). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas).
- Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas
- González, E. (2016). Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014. (Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos). Lima, Perú.
- Grados, J. y Muchinsky, P. (2013). Evaluación del desempeño: antecedentes históricos. Universidad Autónoma de Sinaloa
- Hernández, M y Prieto, C. (2002). Motivación animal y humana, primera Edición, Editorial El Manual Moderno
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 6° Ed. México: McGraw Hill.

- Hernández, Z. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo. (Tesis de título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nuestro Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.
- Herzberg, F., 1954, Work of the Nature of Man, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Huaraca, R. (2017). Nivel de desempeño laboral en conductores de una empresa de transporte - Lima Metropolitana. (Trabajo de Suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
- Inca, J. (2017). Motivación y desempeño laboral en el 2BO del hospital Guillermo Almenara Irigoyen, Lima 2016. (Tesis de Maestría en gestión de los servicios de la salud). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8776/Inca\\_PJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8776/Inca_PJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010. (Tesis de título de ingeniería en contabilidad y auditoría) en gestión de los servicios de la salud). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Larico, R. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca (Tesis para optar al grado de Magister en administración). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Perú. Recuperado de file:///C:/Users/Administrador/Desktop/MAESTRIA/maestrias%20diversas/TE SIS.pdf%20-%20discusion%20desempe%C3%B1o%20vs%20intrinseca.pdf
- Linares, J. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud La Huayrona 2017. (Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9005/Linares\\_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9005/Linares_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Madrid, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/lIbres/2015/129382/metinvsoccuan\\_presentacioa2015.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/lIbres/2015/129382/metinvsoccuan_presentacioa2015.pdf)
- Lopez, D. y Alarcón, P. (2014) Revista de docencia universitaria. Vol. 12 (4), Septiembre-Diciembre 2014, 343-376 ISSN: 1887-4592. Recuperado de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/DialnetMotivacionEnEstudiantesDelIngenieria-4908189.pdf>
- Luna, R. (2002). Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro de Cassidy y Lynn.
- Marcos C. y Vargas, P. (2005). Manual de la Prueba CLM05 - Motivación de Logro. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú - Facultad de Psicología.
- Mejía. & Togra, G. (2016). Diseño de manual de evaluación de desempeño para la empresa V&A. Guayaquil - Ecuador 2016. (Tesis para optar al grado de contador público autorizado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19447/1/TESIS%20JEANINE%20MEJIA%20Y%20GABRIELA%20TOGRA.pdf>
- Méndez, J. (2018). Estudio de los Modelos de la Motivación.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. Estudios Gerenciales, 16(75), 23-33.
- Monteza, A. (2017). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016. (Tesis de maestría en gestión de los Servicios de la Salud). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/789/monteza\\_ia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/789/monteza_ia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, S. (2012). Estudio del nivel de empatía y motivación de logro de los alumnos de la carrera de odontología de la Universidad de Concepción. Rev Educ Cienc Salud 2012; 9 (2): 121-125. Recuperado de <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol922012/artinv9212e.pdf>

- Moreno, R. (2014). "Relación entre las metas de logro, la motivación autodeterminada, las creencias implícitas de habilidad y el autoconcepto físico en educación". (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche. Alicante, España. Recuperado de [dspace.umh.es/bitstream/11000/1616/7/Tesis%20final%20completa%20Remedios%20Moreno%20Gonz%C3%A1lez%202014.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/1616/7/Tesis%20final%20completa%20Remedios%20Moreno%20Gonz%C3%A1lez%202014.pdf)
- Naranjo, P. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. *Revista Educación* 33(2), 153-170.
- Oliva, E. (2017). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9048/Oliva\\_EE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9048/Oliva_EE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Osorio, E. (2014) La motivación de logro en estudiantes de los cursos de Proyectos Arquitectónicos de la Licenciatura en Arquitectura de la Universidad Rafael Landívar". (Tesis de Maestría en Educación Superior). Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/83/Osorio-Eva.pdf>
- Palmero, F., Gómez, C., Carpi, A. y Guerrero, C. (2008). Perspectiva histórica de la psicología de la motivación. *Av. Psicol. Latinoam.* 2008, vol. 26, n. 2, pp. 145-170. ISSN 1794-4724. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-47242008000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242008000200004)
- Palmero, F., Gómez, C., Carpi, A., Guerrero, C. y Muñoz, C. (1997). Motivación y cognición: desarrollos teóricos. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción.* 1997, vol. VIII, n. 20-21. Universitat Jaume I – España. Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/7cogimot/texto.html>
- Palmero, F., Martínez, F. y Fernández, E. (2002). El proceso motivacional. En *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGraw- Hill
- Paredes, G. (2013). "Satisfacción del usuario externo y su relación con la motivación del profesional de salud, servicio de emergencia- hospital

regional de Moquegua- 2012". (Tesis para optar el Título de Segunda Especialidad en Cuidado Enfermero en Emergencias y Desastres). Universidad Nacional Jorge Basadre Ghromann- Tacna. Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/379/TG0235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9005/Linarnes\_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, J. y Merino, M. (2012). Definición de motivación. Recuperado de <https://definicion.de/motivacion/>

Popo, F. (2015). Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza. (Trabajo de grado). Universidad ICESI, Colombia. Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf)

Portuondo, L. (2018). Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018

Psicología Global (2012). Motivación – Teoría de las necesidades de McClelland. Recuperado de <https://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

Quispe, C. (2018). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Farmacia del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2016. (Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14412/Quispe\\_VCG.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14412/Quispe_VCG.pdf?sequence=1)

Ramírez, R., Abreu, J., Badii M. (2008) International Journal of Good Conscience. 3(1): 143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Reeve, J. (2010). Motivación y emoción. (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Reynaga, Y. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas. (Tesis de Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú. Recuperado de

[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda\\_R\\_eynaga\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_R_eynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. México: Pearson Educación, México.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Ruiz, E., Gago, M, García, C., y López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad*. Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Sajamí, Z. (2015). "la motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la municipalidad provincial de lamas, 2015". (Tesis para obtener el grado académico de magister en gestión pública). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1870/sajami\\_rz.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1870/sajami_rz.pdf?sequence=1)
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Segunda edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Sierra, V. (2012). *Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico*. Aula Empresarial. Cámara de Comercio. Mellendin- Colombia.
- Silva, M., Santos J., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. España: Paraninfo
- Solana R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas
- Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración*. 5ta. Ed. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de Licenciatura en psicología industrial /organizacional). Universidad Rafael Landivar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de [http://www.academia.edu/27575391/\\_MOTIVACIÓN\\_Y\\_DESEMPEÑO\\_LAB](http://www.academia.edu/27575391/_MOTIVACIÓN_Y_DESEMPEÑO_LAB)

ORAL\_Estudio\_realizado\_con\_el\_personal\_administrativo\_de\_una\_empresa\_de\_alimentos\_de\_la\_zona\_1\_de\_Quetzaltenango\_

- Tito P. y Vargas S. (2013). Impacto de la motivación y el Liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Rev. Gestión en el Tercer Milenio*, Vol. 16, N.º 32. (Lima, diciembre de 2013). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8754/7601>
- Toro, F. (2016). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 193-225.
- Trechera, J. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- UNED (2018). Antecedentes en el estudio de la motivación. En: Apuntes de la asignatura Psicología de la Motivación - Grado en Psicología – Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Recuperado de <https://psikipedia.com/libro/motivacion/1406-antecedentes-en-el-estudio-de-la-motivacion>
- Valdés, C. (2005). Motivación. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/conceptos-principales-de-motivacion/>
- Vargas-Gálvez, P.M. (2012). La motivación de logro en emprendedores de negocios culturales de la ciudad de Huamanga-Ayacucho. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation [Trabajo y motivación]*. New York: Wiley.
- Wong, R. (2000). *Motivation. A Biobehavioural Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zamorano, M. (2014). Evaluación de los aspectos motivacionales de alumnos de primer grado en el entorno virtual de aprendizaje: estudio de caso. (Memoria para optar al grado de Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

**ANEXO No 1:**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“Motivación de logro y desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cómo se relacionan la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018?</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y la calidad de servicio como dimensión del desempeño laboral del personal de la</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Establecer la relación entre motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y la calidad de servicio como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Existe relación directa entre la motivación de logro y el desempeño laboral en el personal de la clínica dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado en el año 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión calidad de servicio que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl</p>	<p><b>Variable X: Motivación de logro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado</li> <li>- La búsqueda del éxito</li> <li>- Excelencia en la resolución de una tarea</li> <li>- Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes</li> <li>- Puesta a prueba de habilidades</li> <li>- Competición</li> <li>- Capacidad de innovación con iniciativa</li> </ul>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p><b>Población:</b> 135 trabajadores que laboraron en el mes de junio del 2018 en la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” en el distrito de Lima Cercado.</p> <p><b>Muestra:</b> no se considera porque se trabajó con toda la población</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Observacional de tipo descriptivo-correlacional</p> <p><b>Técnica e Instrumento:</b></p>

<p>Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?</p> <p>2. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y la labor en equipo como dimensión del desempeño laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?</p> <p>3. ¿Cuál es el grado relación existente entre la motivación de logro y los logros personales como dimensión del desempeño laboral del personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado?</p>	<p>Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p> <p>2. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y la labor en equipo como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p> <p>3. Determinar la relación existente entre la motivación de logro y los logros personales como dimensión del desempeño laboral que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p>	<p>Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p> <p>2. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión labor en equipo que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p> <p>3. Existe relación directa entre la motivación de logro y la dimensión logros laborales que presenta el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Lima Cercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de organización</li> <li>- Persistencia</li> </ul> <p><b>Variable Y: Desempeño Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de servicio</li> <li>- Labor en equipo</li> <li>- Logros personales</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala psicométrica sobre motivación de logro CML 05, diseñado y validado por Marcos y Vargas (2005)</li> <li>- Escala psicométrica sobre desempeño laboral, diseñado y validado por Gonzales (2013).</li> </ul>
--	--	--	---	---

--	--	--	--	--

**ANEXO 2:**  
**ESCALA PSICOMÉTRICA SOBRE MOTIVACIÓN DE LOGRO CML05**  
(MARCOS Y VARGAS, 2005).

**Datos generales:**

Edad: .....

Sexo: Masculino ( )          Femenino( )

Tiempo de servicio:

Menos de un año ( )

De 1 a 2 años ( )

De 3 a 5 años ( )

De 6 a 10 años ( )

Más de 10 años ( )

Labor que desempeña:

Profesional ( )          Administrativo ( )          Técnico ( )

**CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DE LOGRO**

**Instrucciones:**

A continuación, se te van a presentar una serie de afirmaciones que reflejan tu manera de pensar, sentir y actuar respecto a temas vinculados con la forma de desempeñarte en tu vida cotidiana.

En cada bloque encontrarás 3 enunciados, marca con un aspa (X) el enunciado que exprese lo que mejor sientas, pienses o hagas. No existen respuestas correctas o incorrectas, solo es importante que respondas con la mayor sinceridad posible.

No existe un límite de tiempo, pero procura responder sin detenerte mucho a pensar en las respuestas. No dejes de responder ningún enunciado.

<b>EJEMPLO</b>		<b>Marca con "X" su respuesta</b>
0	A. Me agrada el helado de frambuesa B. Me agrada el helado de chocolate C. Me agrada el helado de vainilla	<p>_____</p> <p>_____ <u>X</u> _____</p> <p>_____</p>

Habrás marcado con una “X” la respuesta B si te agrada el helado de chocolate.

### Desarrollo del Cuestionario

ITEMS		Marca con “X” su respuesta
1	A. Me propongo el cumplimiento de tareas complejas. B. Evito realizar aquellas tareas que sean complejas. C. Realizo tareas complejas solamente si me lo piden.	----- ----- -----
2	A. Me incomoda que reconozcan mi esfuerzo como destacado. B. Me interesa que mi esfuerzo sea reconocido como destacado. C. Me es indiferente que reconozcan que mi esfuerzo es destacado.	----- ----- -----
3	A. No siempre me quedaría trabajando horas extras para tener un documento bien hecho. B. Definitivamente me quedaría trabajando horas extras para tener un documento bien hecho C. No me quedaría trabajando horas extras para tener un documento bien hecho.	----- ----- -----
4	A. Algunas veces dedico un poco más de energía para hacer un buen trabajo. B. Raras veces dedico un poco más de energía para hacer un buen trabajo. C. Con frecuencia dedico un poco más de energía para hacer un buen trabajo.	----- ----- -----
5	A. Sé que debería asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño. B. Me agrada asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño. C. Me es indiferente asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño.	----- ----- -----
6	A. Prefiero que otros tomen la iniciativa para resolver una situación difícil.	-----

	<p>B. Me da lo mismo que otros tomen la iniciativa para resolver una situación difícil.</p> <p>C. Me agrada tomar la iniciativa para resolver una situación difícil.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>
7	<p>A. Considero que se puede emprender una tarea sin tener objetivos ya definidos.</p> <p>B. Me voy planteando objetivos en el transcurso de una tarea.</p> <p>C. Antes de emprender una tarea tengo los objetivos ya definidos.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
8	<p>A. Tengo una idea aproximada de a dónde llegaré con lo que hago.</p> <p>B. Se claramente a dónde llegaré con lo que hago.</p> <p>C. Me da igual saber a dónde llegaré con lo que hago.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
9	<p>A. Me siento seguro cuando lo que haga sea fácil.</p> <p>B. Me da lo mismo cuando lo que haga sea fácil.</p> <p>C. Me siento seguro aunque lo que haga no sea fácil.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
10	<p>A. Pienso muy poco en lo que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo.</p> <p>B. Tengo ya definido que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo.</p> <p>C. No me preocupa pensar en lo que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
11	<p>A. Prefiero estar al margen de las señales que revelan cuanto he progresado en mi modo de hacer las cosas</p> <p>B. Me da lo mismo saber si hay señales que revelan cuánto he progresado</p> <p>C. No puedo ser indiferente a las señales que revelan cuanto he progresado</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
12	<p>A. Genero relaciones productivas con mis subordinados y soy el punto de referencia en mi grupo.</p> <p>B. Podría ser importante generar relaciones productivas con mis subordinados.</p> <p>C. Ni soy el punto de referencia en mi grupo ni genero relaciones significativas con mi grupo de trabajo.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
13	<p>A. Suelo aprovechar las oportunidades para destacar en mi</p>	<p>-----</p>

	<p>trabajo.</p> <p>B. No estoy a la expectativa de aprovechar oportunidades para destacar en mi trabajo.</p> <p>C. A veces aprovecho las oportunidades para destacar en mi trabajo.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>
14	<p>A. Raras veces busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal.</p> <p>B. Siempre busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal.</p> <p>C. A veces busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
15	<p>A. No creo que sea importante para mi desempeño poner a prueba mis habilidades.</p> <p>B. Estoy convencido de que es importante poner a prueba mis habilidades.</p> <p>C. A veces es bueno poner a prueba mis habilidades.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
16	<p>A. Me agrada proceder con mayor esfuerzo al cumplir con una tarea difícil.</p> <p>B. Me disgusta proceder con mayor esfuerzo al cumplir con una tarea difícil.</p> <p>C. Me resulta indiferente proceder con mayor esfuerzo al cumplir con una tarea difícil.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
17	<p>A. Mi energía va disminuyendo gradualmente conforme el proyecto va ejecutándose.</p> <p>B. Cuando llego al fin del proyecto me queda casi nada de energía.</p> <p>C. Mantengo el mismo nivel de energía a lo largo de la ejecución de un proyecto.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
18	<p>A. Si no obtengo el resultado requerido en una labor importante abandono la tarea.</p> <p>B. Si no obtengo el resultado requerido en una labor importante, lo intento un par de veces más.</p> <p>C. Si no obtengo el resultado requerido en una labor importante repito el proceso las veces necesarias.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
19	<p>A. Tengo dificultades para hacer un seguimiento detallado a</p>	<p>-----</p>

	<p>más de un proyecto</p> <p>B. Me disgusta hacerle seguimiento a varios proyectos al mismo tiempo.</p> <p>C. Puedo ocuparme de hacer un seguimiento detallado a varios proyectos al mismo tiempo.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>
20	<p>A. En ocasiones tengo planes de contingencia frente a eventualidades.</p> <p>B. Las eventualidades me suelen tomar por sorpresa</p> <p>C. Suelo tener planes de contingencia detallados para responder a eventualidades.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
21	<p>A. Soy organizado como el común de la gente.</p> <p>B. Me considero una persona con grandes habilidades de organización.</p> <p>C. Una de mis debilidades es la falta de organización.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
22	<p>A. Evito involucrarme cuando se trata de cumplir con una tarea difícil.</p> <p>B. Me ofrezco como voluntario cuando se necesita cumplir con una tarea difícil.</p> <p>C. Solo participo en una tarea difícil si alguien me lo indica.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
23	<p>A. No destaco en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo.</p> <p>B. Solo a veces me reconocen en mi área por mi capacidad para planificar el trabajo en equipo.</p> <p>C. Soy reconocido en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
24	<p>A. Intento aprovechar aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago.</p> <p>B. Rara vez saco provecho a aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago.</p> <p>C. Saco el máximo provecho de aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
25	<p>A. Me he propuesto asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo</p> <p>B. No descarto asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

	C. No es mi meta asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo	
26	<p>A. Siempre estoy alerta a escuchar sugerencias y oportunidades de mejora.</p> <p>B. A veces presto atención a sugerencias y oportunidades de mejora.</p> <p>C. Prefiero mantenerme al margen de sugerencias y oportunidades de mejora.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

### ANEXO 3

#### ESCALA PSICOMÉTRICA DE DESEMPEÑO LABORAL

(ELIZABETH G. GONZALES, 2013)

A continuación usted será capaz de evaluar el desempeño laboral del personal de salud marcando con una X en uno de los casilleros que están a la derecha de cada ítem. Existen cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Regularmente (R); A veces (AV), rara vez (RV) y nunca (N).

No existe respuesta correcta o incorrecta, lo que se busca de usted es saber con qué frecuencia realiza cada una de las acciones especificados en la presente escala.

No	ÍTEMS	S	R	AV	RV	N
1	Atiende con prontitud y esmero al paciente					
2	Resuelve los problemas del paciente					
3	Maneja bien las relaciones con los pacientes					
4	Busca mejorar los servicios brindados					
5	Se preocupa de los pacientes cuando no son atendidos oportunamente					
6	Brindan información detallada a los pacientes o familiares de estos cuando se lo solicitan.					
7	Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud.					
8	Mantiene un orden cuando da las citas a los pacientes.					
9	Comprende al paciente cuando llega tarde a su cita.					
10	Es cortés y amable con el paciente y sus familiares.					
11	Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.					
12	Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible					
13	Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de					

	salud					
14	Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan.					
15	Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio.					
16	Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención.					
17	Están motivados cuando trabajan.					
18	El personal de salud demuestra responsabilidad en la labor que realizan.					
19	Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos.					
20	Los trabajadores de salud dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo.					
21	Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias por consultorio.					
22	Cuando hay sobre carga de atención en algunos consultorios el personal apoya para acabar a tiempo.					
23	Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención.					
24	El personal administrativo y de salud coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los pacientes.					
25	Considera que los datos que le piden en consulta son reportados en las historias clínicas.					
26	El tiempo de atención a los pacientes es similar para todos.					
27	El trato es cordial con los casos de pacientes y familiares difíciles.					
28	A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados.					

29	Los pacientes son tratados como personas y no son un número más en la estadística.					
30	Percibe que el personal de salud se esmera para que los pacientes y familiares salgan satisfechos de la atención brindada.					

***¡Muchas gracias por tu colaboración!***

## ANEXO 4

### TABLAS ADICIONALES DE MOTIVACIÓN DE LOGRO

Tabla 18. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Involucramiento en tareas difíciles de riesgo moderado</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Cumplimiento tareas complejas</b>		
A. Me propongo el cumplimiento de tareas complejas. (2)	93	68,9
B. Evito realizar aquellas tareas que sean complejas. (0)	11	8,1
C. Realizo tareas complejas solamente si me lo piden. (1)	31	23,0
Total	135	100,0
<b>Seguridad en las tareas</b>		
A. Me incomoda que reconozcan mi esfuerzo como destacado. (0)	33	24,4
B. Me interesa que mi esfuerzo sea reconocido como destacado. (1)	11	8,1
C. Me es indiferente que reconozcan que mi esfuerzo es destacado. (2)	91	67,4
Total	135	100,0
<b>Involucramiento de tareas difíciles</b>		
A. Evito involucrarme cuando se trata de cumplir con una tarea difícil. (0)	14	10,4
B. Me ofrezco como voluntario cuando se necesita cumplir con una tarea difícil. (2)	83	61,5
C. Solo participo en una tarea difícil si alguien me lo indica. (1)	38	28,1
Total	135	100,0

Tabla 19. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de la búsqueda del éxito por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>La búsqueda del éxito</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Reconocimiento de esfuerzo</b>		
A. Me incomoda que reconozcan mi esfuerzo como destacado. (0)	8	5,9
B. Me interesa que mi esfuerzo sea reconocido como destacado. (2)	76	56,3
C. Me es indiferente que reconozcan que mi esfuerzo es destacado. (1)	51	37,8
Total	135	100,0
<b>Aprovechar oportunidades para destacar en el trabajo</b>		
A. Suelo aprovechar las oportunidades para destacar en mi trabajo. (2)	68	50,4
B. No estoy a la expectativa de aprovechar oportunidades para destacar en mi trabajo. (0)	28	20,7
C. A veces aprovecho las oportunidades para destacar en mi trabajo. (1)	39	28,9
Total	135	100,0

Tabla 20. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de la excelencia en la resolución de una tarea por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Excelencia en la resolución de una tarea</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Asumir tareas para futuro desempeño</b>		
A. Sé que debería asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño. (1)	21	15,6
B. Me agrada asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño. (2)	107	79,3
C. Me es indiferente asumir tareas que signifiquen oportunidades para mejorar mi futuro desempeño. (0)	7	5,2
Total	135	100,0
<b>Progreso en el modo de hacer las cosas</b>		
A. Prefiero estar al margen de las señales que revelan cuanto he progresado en mi modo de hacer las cosas. (0)	33	24,4
B. Me da lo mismo saber si hay señales que revelan cuánto he progresado. (1)	14	10,4
C. No puedo ser indiferente a las señales que revelan cuanto he progresado. (2)	88	65,2
Total	135	100,0
<b>Contribución a mejorar lo que hago</b>		
A. Intento aprovechar aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago. (1)	6	4,4
B. Rara vez saco provecho a aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago. (0)	73	54,1
C. Saco el máximo provecho de aquellas situaciones que podrían contribuir a mejorar lo que hago. (2)	56	41,5
Total	135	100,0
<b>Acepto sugerencias y oportunidades de mejora</b>		
A. Siempre estoy alerta a escuchar sugerencias y oportunidades de mejora. (2)	111	82,2
B. A veces presto atención a sugerencias y oportunidades de mejora. (1)	15	11,1

C. Prefiero mantenerme al margen de sugerencias y oportunidades de mejora. (0)	9	6,7
Total	135	100,0

Tabla 21. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de la actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Actuación con propósitos firmes, metas elevadas y distantes</b>		
	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Objetivos bien definidos</b>		
A. Considero que se puede emprender una tarea sin tener objetivos ya definidos. (0)	22	16,3
B. Me voy planteando objetivos en el transcurso de una tarea. (1)	31	23,0
C. Antes de emprender una tarea tengo los objetivos ya definidos. (2)	82	60,7
Total	135	100,0
<b>Metas precisas</b>		
A. Tengo una idea aproximada de a dónde llegaré con lo que hago. (1)	61	45,2
B. Se claramente a dónde llegaré con lo que hago. (2)	68	50,4
C. Me da igual saber a dónde llegaré con lo que hago. (0)	6	4,4
Total	135	100,0
<b>Búsqueda de seguridad en el puesto</b>		
A. Pienso muy poco en lo que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo. (1)	19	14,1
B. Tengo ya definido que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo. (2)	92	68,1
C. No me preocupa pensar en lo que quiero llegar a ser en un puesto de trabajo. (0)	24	17,8
Total	135	100,0
<b>Asumir mayores responsabilidades</b>		
A. Me he propuesto asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo. (2)	80	59,3

B. No descarto asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo. (1)	41	30,4
C. No es mi meta asumir cada vez mayores responsabilidades en mi trabajo. (0)	14	10,4
Total	135	100,0

Tabla 22. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de la puesta a prueba de habilidades por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Puesta a prueba de habilidades</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Relaciones productivas con los compañeros de trabajo</b>		
A. Genero relaciones productivas con mis subordinados y soy el punto de referencia en mi grupo. (2)	52	38,5
B. Podría ser importante generar relaciones productivas con mis subordinados. (1)	77	57,0
C. Ni soy el punto de referencia en mi grupo ni genero relaciones significativas con mi grupo de trabajo. (0)	6	4,4
Total	135	100,0
<b>Poner a prueba las habilidades</b>		
A. No creo que sea importante para mi desempeño poner a prueba mis habilidades. (0)	14	10,4
B. Estoy convencido de que es importante poner a prueba mis habilidades. (2)	93	68,9
C. A veces es bueno poner a prueba mis habilidades. (1)	28	20,7
Total	135	100,0

Tabla 23. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de competición por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Competición</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Mejorar el desempeño en tareas grupales</b>		
A. Raras veces busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal. (0)	14	10,4
B. Siempre busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal. (2)	107	79,3
C. A veces busco mejorar mi propio desempeño cuando realizo una tarea grupal. (1)	14	10,4
Total	135	100,0

Tabla 24. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de capacidad de innovación con iniciativa por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Capacidad de innovación con iniciativa</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Asumir la iniciativa para resolver situaciones difíciles</b>		
A. Prefiero que otros tomen la iniciativa para resolver una situación difícil. (0)	6	4,4
B. Me da lo mismo que otros tomen la iniciativa para resolver una situación difícil. (1)	18	13,3
C. Me agrada tomar la iniciativa para resolver una situación difícil. (2)	111	82,2
Total	135	100,0

Tabla 25. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de capacidad de organización por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

<b>Capacidad de organización</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
<b>Seguimiento detallado de varios proyectos</b>		
A. Tengo dificultades para hacer un seguimiento detallado a más de un proyecto. (1)	40	29,6
B. Me disgusta hacerle seguimiento a varios proyectos al mismo tiempo. (0)	22	16,3
C. Puedo ocuparme de hacer un seguimiento detallado a varios proyectos al mismo tiempo. (2)	73	54,1
Total	135	100,0
<b>Planes de contingencia frente a eventualidades</b>		
A. En ocasiones tengo planes de contingencia frente a eventualidades. (1)	40	29,6
B. Las eventualidades me suelen tomar por sorpresa. (0)	18	13,3
C. Suelo tener planes de contingencia detallados para responder a eventualidades. (2)	77	57,0
Total	135	100,0
<b>Poseer habilidades de organización</b>		
A. Soy organizado como el común de la gente. (1)	59	43,7
B. Me considero una persona con grandes habilidades de organización. (2)	66	48,9
C. Una de mis debilidades es la falta de organización. (0)	10	7,4
Total	135	100,0
<b>Reconocimiento en el área frente a la planificación del trabajo en equipo</b>		
A. No destaco en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo. (0)	8	5,9
B. Solo a veces me reconocen en mi área por mi capacidad para planificar el trabajo en equipo. (1)	60	44,4
C. Soy reconocido en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo. (2)	67	49,6

Total	135	100,0
-------	-----	-------

Tabla 26. Motivación de Logro según respuestas emitidas en la dimensión de persistencia por el personal de la Clínica Dental “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Lima Cercado.

Persistencia	No	%
<b>Empleo del tiempo extra para concluir documentos</b>		
A. Tengo dificultades para hacer un seguimiento detallado a más de un proyecto. (1)	21	15,6
B. Me disgusta hacerle seguimiento a varios proyectos al mismo tiempo. (2)	98	72,6
C. Puedo ocuparme de hacer un seguimiento detallado a varios proyectos al mismo tiempo. (0)	16	11,9
Total	135	100,0
<b>Mayor energía para hacer un buen trabajo</b>		
A. En ocasiones tengo planes de contingencia frente a eventualidades. (1)	46	34,1
B. Las eventualidades me suelen tomar por sorpresa. (0)	8	5,9
C. Suelo tener planes de contingencia detallados para responder a eventualidades. (2)	81	60,0
Total	135	100,0
<b>Proceder con mayor esfuerzo frente a una tarea difícil</b>		
A. Soy organizado como el común de la gente. (2)	101	74,8
B. Me considero una persona con grandes habilidades de organización. (0)	23	17,0
C. Una de mis debilidades es la falta de organización. (1)	11	8,1
Total	135	100,0
<b>Mantiene el nivel de energía a lo largo del proyecto</b>		
A. No destaco en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo. (1)	20	14,8
B. Solo a veces me reconocen en mi área por mi capacidad para planificar el trabajo en equipo. (0)	28	20,7
C. Soy reconocido en mi área por mis habilidades para	87	64,4

planificar el trabajo de equipo. (2)

Total 135 100,0

---

**Si no hay resultados abandono la tarea**

A. No destaco en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo. (0)

8 5,9

B. Solo a veces me reconocen en mi área por mi capacidad para planificar el trabajo en equipo. (1)

46 34,1

C. Soy reconocido en mi área por mis habilidades para planificar el trabajo de equipo. (2)

81 60,0

Total

135 100,0

---