



**UPSE**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y SU  
INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES DE  
CLÍNICAS PRIVADAS NIVEL 3 EN CUENCA, 2024

**AUTORA**

Martínez Palacios María del Carmen

TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE  
INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico en  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTORA**

PhD. Sabando Mendoza Estela

**La Libertad, Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti  
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**PhD. Estela Sabando Mendoza  
TUTORA**

---

**PhD. Sofía Lovato Torres  
DOCENTE ESPECIALISTA**

**PhD. Lupe García Espinoza  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por MARTINEZ PALACIOS MARIA DEL CARMEN, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**TUTORA**

---

**PhD. Estela Sabando Mendoza**

**2 días del mes de octubre del año 2025**



**UPSE**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, MARTINEZ PALACIOS MARIA DEL CARMEN

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES DE CLÍNICAS PRIVADAS NIVEL 3 EN CUENCA, 2024, previo a la obtención del título en Magister en Gestión de Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 02 días del mes de Octubre del año 2025

**LA AUTORA**

---

**María Martínez Palacios**



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado La Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 en Cuenca, 2024, presentado por el estudiante, MARTINEZ PALACIOS MARIA DEL CARMEN fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al **2%**, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

**FINAL MARYCARMEN  
COMPILATIO**

**2%**  
Textos  
sospechosos

**2% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes  
mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: FINAL MARYCARMEN COMPILATIO.docx	Depositante: ESTELA SABANDO MENDOZA	Número de palabras: 24.790
ID del documento: 58560a877c108e3e5e9d10a8a01e29adaecc4856	Fecha de depósito: 13/5/2025	Número de caracteres: 166.041
Tamaño del documento original: 761,93 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 13/5/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TUTORA**

**PhD. Estela Sabando Mendoza**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, MARTINEZ PALACIOS MARIA DEL CARMEN

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de artículo profesional de alto nivel con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 02 días del mes de Octubre del año 2025

**LA AUTORA**

---

**María del Carmen Martínez Palacios**

## **AGRADECIMIENTO**

Con profunda gratitud:

A Dios y a la Virgen Guardiana de la Fe por todas las bendiciones recibidas a lo largo de este proceso de formación profesional.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, por brindarme las herramientas y el espacio para desarrollar nuevos y actuales conocimientos en la Gestión del Talento Humano.

A mi tutora Ph. D. Estela Rossana Sabando, por su invaluable guía, paciencia y conocimiento, su pasión por la investigación se ha sumado a la mía por ejercer una gestión de talento humano cada vez más enfocada en el bienestar de los trabajadores y las empresas.

*María del Carmen Martínez Palacios*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, mi pilar fundamental:

A mis padres por sembrar en mí el amor por el conocimiento; y, ser testigos y artífices incondicionales de mi preparación y crecimiento personal y profesional. Quienes me han enseñado con su ejemplo y sabiduría a descubrir la verdadera satisfacción al desarrollar mi profesión con profundo sentido de Ética, Pasión y Humanismo.

A mi hermano, por compartir conmigo los momentos más importantes y ser inspiración de lucha y constancia.

A mi hija y motor Ana Isabel, uno de los regalos más hermosos de la vida, cuya sonrisa y compañía ilumina mi camino y me impulsa a seguir adelante.

Y con eterno cariño y nostalgia, a mi hijo, Juan David, cuya ausencia me motiva a alcanzar nuevas metas, y en nombre de su memoria imborrable en mi corazón, buscar la verdadera felicidad en la paz interior y el servicio a los demás.

*María del Carmen Martínez Palacios*

## ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO.....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	5
FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	6
PROBLEMA GENERAL: .....	6
PROBLEMAS ESPECIFICOS: .....	6
OBJETIVO GENERAL: .....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	7
PLANTEAMIENTO HIPOTETICO .....	8

HIPOTESIS GENERAL: .....	8
HIPOTESIS ESPECIFICAS: .....	8
HIPOTESIS NULA “H0” .....	8
HIPOTESIS ALTERNATIVA “H1” .....	8
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>9</b>
1.1. REVISION DE LITERATURA .....	9
1.2. DESARROLLO TEORICO Y CONCEPTUAL .....	11
LA ORGANIZACIÓN .....	11
LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	11
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	12
CONCEPTO.....	12
VISIÓN GENERAL.....	13
IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	13
OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	19
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	20
FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	21
MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	23
TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	23
RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES .....	42
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO .....	42
ESTILOS DE MOTIVACIÓN.....	43
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>48</b>
2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACION .....	48
2.2. DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION .....	49
2.3. TIPO Y METODOS DE LA INVESTIGACION .....	49

2.4. POBLACION Y MUESTRA .....	50
2.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	51
ANALISIS DE FIABILIDAD DE INSTRUMENTO .....	52
OBJETIVO GENERAL: .....	59
OBJETIVO ESPECIFICO 1: .....	62
OBJETIVO ESPECIFICO 2: .....	65
OBJETIVO ESPECIFICO 3: .....	67
OBJETIVO ESPECIFICO 4: .....	69
OBJETIVO ESPECIFICO 5: .....	72
OBJETIVO ESPECIFICO 6: .....	74
OBJETIVO ESPECIFICO 7: .....	76
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
3.1 RESULTADOS .....	80
COINCIDENCIAS EN TRES DIMENSIONES: .....	91
DIFERENCIA EN LA DIMENSION APRENDIZAJE: .....	92
COINCIDENCIAS EN TODAS LAS DIMENSIONES: .....	93
3.2 DISCUSION .....	95
3.3 RECOMENDACIONES .....	96
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores del coeficiente Alfa de Cronbach .....	52
Tabla 2 Prueba t para muestras independientes .....	53
Tabla 3 Pruebas de normalidad para SOLCA .....	54
Tabla 4 Pruebas de normalidad para Hospital del Rio Hospirio S.A.....	55
Tabla 5 Escala .....	56
Tabla 6 Promedios por Indicador .....	58
Tabla 7 Distribución de Frecuencias de la variable Desempeño Laboral en la variable Motivación en SOLCA.....	60
Tabla 8 Distribución de Frecuencias de la variable Evaluación de Desempeño en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	61
Tabla 9 Incidencia entre la variable Evaluación de Desempeño y la variable Motivación .....	62
Tabla 10 Distribución de Frecuencias de la dimensión Actitud en la variable Motivación en SOLCA.....	63
Tabla 11 Distribución de Frecuencias de la dimensión Actitud en la variable Motivación en SOLCA.....	64
Tabla 12 Incidencia entre la dimensión Actitud en la variable Motivación.....	65
Tabla 13 Distribución de Frecuencias de la dimensión Personalidad en la variable Motivación en SOLCA.....	66
Tabla 14 Distribución de Frecuencias de la dimensión Personalidad en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	66
Tabla 15 Incidencia entre la dimensión Personalidad en la variable Motivación .....	67

Tabla 16 Distribución de Frecuencias de la dimensión Percepción en la variable Motivación en SOLCA.....	68
Tabla 17 Distribución de Frecuencias de la dimensión Percepción en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	68
Tabla 18 Incidencia entre la dimensión Percepción en la variable Motivación.....	69
Tabla 19 Distribución de Frecuencias de la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación en SOLCA.....	70
Tabla 20 Distribución de Frecuencias de la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	70
Tabla 21 Incidencia entre la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación.....	71
Tabla 22 Distribución de Frecuencias de la dimensión Estímulos en la variable Motivación en SOLCA.....	72
Tabla 23 Distribución de Frecuencias de la dimensión Estímulos en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	73
Tabla 24 Incidencia entre la dimensión Estímulos en la variable Motivación.....	73
Tabla 25 Distribución de Frecuencias de la dimensión Autonomía en la variable Motivación en SOLCA.....	74
Tabla 26 Distribución de Frecuencias de la dimensión Autonomía en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	75
Tabla 27 Incidencia entre la dimensión Autonomía en la variable Motivación.....	76
Tabla 28 Distribución de Frecuencias de la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación en SOLCA.....	77
Tabla 29 Distribución de Frecuencias de la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación en HOSPIRIO .....	77
Tabla 30 Incidencia entre la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación .....	78
Tabla 31 Indicadores Clave.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Funciones más importantes del área de recursos humanos en la evaluación de desempeño .....	21
Ilustración 2 Evaluación de 360 grados .....	26
Ilustración 3 Deficiente medición del rendimiento laboral .....	29
Ilustración 4 Factores que influyen sobre el desempeño.....	32
Ilustración 5 Adecuación persona puesto .....	38
Ilustración 6 Relación entre subsistemas de recursos humanos .....	39

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Determinar la Población de estudio y la muestra si es el caso: Censo, Muestreo Probabilístico y Muestreo No Probabilístico. ....	50
--	----

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio es analizar y determinar la incidencia de la Evaluación de Desempeño Laboral en la motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca 2024, SOLCA y HOSPIRIO. Mediante un enfoque mixto, se identificó que la evaluación del desempeño incide significativamente en la motivación del personal, especialmente en dimensiones como actitud (compromiso organizacional), personalidad (liderazgo) y percepción (precisión). En cuanto al aprendizaje, se evidenciaron diferencias: SOLCA se enfoca en la resolución de problemas y HOSPIRIO en la retención del conocimiento. En motivación, ambas clínicas coincidieron en valorar la motivación intrínseca, la responsabilidad y la inclusión en proyectos importantes. Se recomienda fortalecer los procesos de evaluación, diseñar programas de desarrollo diferenciados, incentivar la motivación con propósito, ampliar la autonomía laboral, dar visibilidad a la participación en proyectos y formar líderes que inspiren. Estos hallazgos subrayan la importancia de una evaluación estratégica y humana para potenciar la motivación laboral.

**Palabras claves:** Evaluación de desempeño laboral, Motivación, Retroalimentación

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze and determine the impact of Job Performance Evaluation on the motivation of employees in Level 3 Private Clinics in Cuenca, 2024, specifically SOLCA and HOSPIRIO. Through a mixed-method approach, it was identified that performance evaluation significantly influences staff motivation, particularly in dimensions such as attitude (organizational commitment), personality (leadership), and perception (accuracy). Regarding the learning dimension, differences were observed: SOLCA focuses on problem-solving, while HOSPIRIO emphasizes knowledge retention. In terms of motivation, both clinics shared common ground in valuing intrinsic motivation, responsibility, and inclusion in important projects. It is recommended to strengthen evaluation processes, design tailored development programs, foster purpose-driven motivation, increase workplace autonomy, enhance visibility of employee participation in projects, and develop inspiring leadership. These findings highlight the importance of a strategic and human-centered evaluation approach to enhance employee motivation.

**Keywords:** Job performance evaluation, Motivation, Feedback

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño laboral debería ser considerada como uno de los procesos más relevantes dentro de la gestión de recursos humanos, pues su impacto trasciende de la mera medición de la productividad individual y organizacional. En el sector de la salud, especialmente en clínicas privadas de nivel 3 de Cuenca, este proceso adquiere una dimensión aún más significativa, pues incide directamente no solo en la calidad de los servicios médicos prestados, sino también en la motivación y el bienestar de los trabajadores.

En un entorno altamente competitivo y exigente, como el que caracteriza a estas instituciones de salud, la evaluación de desempeño debe ser una herramienta estratégica para garantizar la excelencia en la atención a los pacientes y, a su vez, identificar áreas de mejora tanto en los procesos operativos como en la satisfacción del personal. Las clínicas privadas de nivel 3 de Cuenca, que destacan por su especialización y la diversificación de los servicios médicos que ofrecen, requieren de un personal altamente capacitado y motivado. El proceso de evaluación de desempeño laboral no solo debe centrarse en medir los resultados laborales, sino también en fomentar un ambiente de trabajo que favorezca la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

La motivación laboral es un elemento determinante en el comportamiento de los trabajadores, ya que impacta directamente en su compromiso, satisfacción y disposición para alcanzar metas. En el contexto de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, donde el trabajo se desarrolla bajo altos niveles de estrés y demanda, entender cómo las prácticas de evaluación de desempeño laboral afectan la motivación de los trabajadores es fundamental. La presente investigación busca explorar y analizar esta relación, proporcionando una visión integral sobre la incidencia de la evaluación de desempeño laboral en la motivación de los trabajadores dentro de clínicas privadas de nivel 3 de Cuenca en el año 2024.

Este estudio cobra una gran importancia, ya que la motivación es un factor esencial para la eficiencia y calidad del servicio prestado a los pacientes. Trabajadores

motivados y comprometidos son más propensos a rendir de manera eficiente, a mantener altos estándares de atención, y a adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos que el sector de la salud demanda. Además, una correcta evaluación de desempeño laboral permite identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional, lo que debe contribuir a la creación de un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo.

El propósito de esta investigación es, por tanto, llenar un vacío en el conocimiento sobre cómo las prácticas de evaluación de desempeño laboral inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos en el sector salud. Los resultados de este estudio podrán servir como base para la implementación de estrategias más efectivas en el proceso de evaluación, diseñadas para fortalecer la motivación de los trabajadores, considerando los Estímulos, la Autonomía y el Reconocimiento como las dimensiones que permitan a su vez identificar por medio de la evaluación de desempeño laboral el rendimiento individual y colectivo; y, en consecuencia, optimizar la calidad del servicio en estas instituciones.

Así, la importancia de este estudio radica en su potencial para contribuir a una mejor comprensión de la dinámica entre la evaluación de desempeño y la motivación laboral en el sector privado de salud, generando recomendaciones prácticas que favorezcan tanto a los trabajadores como a las instituciones, y promoviendo un ambiente laboral que facilite el logro de los objetivos organizacionales y el bienestar general.

El enfoque metodológico adoptado en este estudio es de tipo mixto, cuantitativo, ya que se busca obtener una comprensión integral de la relación entre la evaluación de desempeño laboral y la motivación de trabajadores en clínicas privadas de nivel 3 de Cuenca. Este enfoque permite abordar tanto los aspectos numéricos y objetivos del proceso de evaluación, como las percepciones, emociones y experiencias subjetivas de los trabajadores frente a este proceso.

A través de herramientas cuantitativas, como encuestas estructuradas, se medirán variables relacionadas con la motivación y las prácticas de evaluación, permitiendo

obtener datos estadísticos sobre la incidencia de las evaluaciones de desempeño y la satisfacción laboral. Complementariamente, se utilizarán técnicas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas para profundizar en las experiencias individuales de los trabajadores, identificar factores emocionales y conductuales que influyen su motivación, y comprender las posibles brechas entre los procesos de evaluación implementados y las expectativas de los trabajadores. Con este enfoque mixto, el estudio pretende no solo cuantificar el impacto de la evaluación en la motivación, sino también proporcionar una visión más rica y detallada de cómo estos procesos pueden mejorarse para fortalecer el compromiso y bienestar del personal, optimizando así el ambiente laboral y la calidad de los servicios en clínicas privadas de Cuenca.

El desarrollo histórico de la evaluación de desempeño ha estado vinculado estrechamente con el cambio de paradigmas en la gestión empresarial. En las primeras etapas de la Revolución Industrial, las organizaciones se centraban principalmente en la productividad y en los resultados cuantificables de la mano de obra, sin prestar demasiada atención al bienestar o a la motivación de los trabajadores. Las evaluaciones eran, en su mayoría, informales y subjetivas, centradas en aspectos como la asistencia y el cumplimiento de tareas, sin herramientas estructuradas ni mecanismos de retroalimentación. En este contexto, el desempeño era evaluado principalmente a través de la observación directa de los supervisores, quienes tomaban decisiones sin contar con una base sistemática de evaluación.

Con el tiempo, a medida que las teorías de la administración y los recursos humanos se profesionalizaron en el siglo XX, comenzaron a surgir enfoques más estructurados de evaluación, impulsados por la necesidad de gestionar el talento humano de manera más efectiva. Desde la década de 1920, figuras como Frederick Taylor y Henri Fayol introdujeron principios de eficiencia y administración científica que ayudaron a dar forma a los primeros modelos de evaluación de desempeño, enfocados en medir la productividad y el cumplimiento de metas.

A mediados del siglo XX, la noción de evaluación se amplió, reconociendo la importancia de factores como el desarrollo de competencias, la satisfacción laboral y la

motivación. La teoría de la motivación humana, impulsada por pensadores como Maslow, Herzberg y McGregor, influyó en los modelos de evaluación al reconocer que un empleado motivado no solo es más productivo, sino también más comprometido con los objetivos organizacionales. Desde lo **macro**, la evaluación de desempeño se fue integrando a las políticas de recursos humanos como una herramienta para gestionar el talento, fomentar el desarrollo profesional y alinear el rendimiento de los trabajadores con las metas estratégicas de la organización.

Hoy en día, la evaluación de desempeño a nivel organizacional está profundamente integrada con las estrategias de recursos humanos, y se utiliza no solo para evaluar el rendimiento, sino también para promover el crecimiento de los trabajadores a través de retroalimentación constructiva, planes de desarrollo y sistemas de recompensas. En términos de motivación, la organización moderna busca reconocer y premiar el esfuerzo, así como ofrecer oportunidades de crecimiento y satisfacción laboral, sabiendo que trabajadores motivados tienen un mayor impacto en el rendimiento organizacional.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

El planteamiento de este trabajo de investigación está en conocer de qué manera la Evaluación de Desempeño Laboral incide en la motivación de trabajadores que han sido sometidos a este proceso, en Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca en el año 2024.

Por lo tanto, es importante determinar el cómo se debe llevar a cabo una evaluación de desempeño, que cumpla con sus objetivos teóricos fundamentales; es decir, que genere un enfoque en los resultados organizacionales, y resalte el potencial de cada trabajador, así como de las áreas de mejora, que aporte a los indicadores de la motivación laboral de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca.

Dentro de este contexto organizacional, la Gestión del Talento Humano es bastante sensible y juega un papel crucial en la administración empresarial, lo que la convierte en una experiencia contingencial y situacional. Cuando se habla de Gestión de Talento Humano se entiende en un ámbito ampliado, como la administración de las personas que forman parte de las organizaciones; y que, desempeñan determinados roles y cumplen con ciertas responsabilidades.

Una de las herramientas clave de la Gestión del Talento Humano es la evaluación de desempeño, cuyo objetivo es medir el rendimiento del personal y las necesidades de gestionar la mejora continua; por lo que, a lo largo de estos años, han surgido diversas teorías, conceptos y prácticas para desarrollar el proceso de la evaluación de desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones.

En la actualidad, tanto las organizaciones públicas como las privadas pretenden cumplir e implementar procesos de Evaluación de Desempeño; la misma que, al estar vinculada con los trabajadores, se la considera como una función exclusiva del departamento de Dirección de Gestión de Talento Humano.

Los conceptos y teorías originales sobre la Evaluación de Desempeño (Chiavenato 1999), establecen que es una herramienta fundamental para la gestión de personas, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, así como a desarrollar planes de carrera y sucesión.

La evaluación de desempeño debe identificar, principalmente, fallos y debilidades, lo que puede y suele generar incertidumbre, estrés y disconformidad en la práctica. A menudo, los resultados no cumplen con las expectativas, lo que dificulta la percepción de justicia o transparencia.

Estos hallazgos sugieren que la evaluación de desempeño puede ser una fuente significativa de generación de estrés y desmotivación entre los trabajadores; por lo que, es importante que las organizaciones adopten e implementen medidas para mitigar estos efectos negativos asociados con el proceso de la evaluación. Esta necesidad subraya la importancia y relevancia de este estudio.

Por lo tanto, establecer criterios objetivos que aseguren que la evaluación de desempeño ha sido justa y ha valorado y ponderado adecuadamente el rendimiento y las contribuciones de los evaluados a los objetivos organizacionales representan un desafío. Por lo que, las organizaciones deben garantizar que el proceso de evaluación sea justo, transparente y participativo y; que, proporcione retroalimentación regular. Esto ayudará a minimizar los sesgos y distorsiones en el resultado final, al mismo tiempo que resalta, más bien, las buenas prácticas y el esfuerzo, lo que contribuiría a la motivación de los trabajadores.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **PROBLEMA GENERAL:**

¿De qué manera la Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, Año 2024?

Este cuestionamiento surge porque, en la práctica, las organizaciones todavía enfrentan numerosas barreras que deben superar y mejorar en cuanto al subsistema de Evaluación de Desempeño; que, a su vez es la base para otros subsistemas dentro de la Gestión del Talento Humano, en función del desarrollo y bienestar profesional.

### **PROBLEMAS ESPECIFICOS:**

1. ¿En qué medida la actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;

2. ¿De qué forma la personalidad afecta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;
3. ¿De qué manera la percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;
4. ¿Cómo el aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;
5. ¿De qué manera los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;
6. ¿De qué forma la autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?;
7. ¿Cómo el reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?

**OBJETIVO GENERAL:**

Verificar de qué manera la Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Analizar en qué medida la actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
2. Evaluar de qué forma la personalidad afecta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
3. Conocer de qué manera la percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
4. Determinar como el aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
5. Verificar de qué manera los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
6. Conocer de que forma la autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca;
7. Determinar cómo el reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

## **PLANTEAMIENTO HIPOTETICO**

### **HIPOTESIS GENERAL:**

La Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

### **HIPOTESIS ESPECIFICAS:**

La actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

La personalidad afecta la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

La percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

El aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

Los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

La autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

El reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

### **HIPOTESIS NULA “H0”**

La Evaluación de Desempeño Laboral no incide en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

### **HIPOTESIS ALTERNATIVA “H1”**

La Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

# **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **1.1. REVISION DE LITERATURA**

En el ámbito internacional podemos presentar antecedentes que tienen relevancia y relación con las variables de estudio como:

Terrones (2022), en su tesis de maestría de la Universidad Cesar Vallejo de Lima Perú, cuyo título es la “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Establecimiento de Salud Integral de Huarmaca”, tuvo como objetivo analizar la relación de la motivación en el desempeño laboral, este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, aplicativo con diseño no experimental y de diseño descriptivo correlacional, la muestra que utilizó para este estudio fue calculada con la fórmula de Cochran obteniendo una muestra de 69 trabajadores cuyo análisis de los datos fue a través del Rho de Spearman, demostrándose que existe una correlación de 0.01 la cual es significativa, para la relación de desempeño y las dimensiones de motivación tuvieron una correlación de 0.678 y 0.699 respectivamente. Se pudo demostrar el objetivo general de la investigación, con una correlación positiva de 0.747 lo cual demostró que si se incrementa la motivación también se incrementa el desempeño.

Peralta (2021), en su tesis de pregrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la Facultad de Medicina, Escuela Profesional de Obstetricia de Lima Perú, con título: “Motivación y desempeño laboral en profesionales de obstetricia durante etapa de pandemia por COVID-19. Hospital Sergio E. Bernales”, analiza la motivación y evaluación de desempeño laboral en obstetras durante el COVID-19 cuyo objetivo fue determinar la relación de ambas variables, fue un estudio de diseño cuantitativo correlacional y transversal con una población de 53 profesionales de obstetricia, como resultados la motivación se encuentra entre media y alta con un 37.7% y el desempeño laboral es medio con un 39.6%, con respecto a las dimensiones la calidad de trabajo 0.963, el trabajo en equipo con un valor 0.704, las aptitudes y actitudes 0.379 demostraron que no tiene relación con la motivación laboral; sin embargo, la productividad  $p=0.000$  si se relaciona significativamente con la motivación laboral. Concluyendo que no existe relación significativa  $p=0.099$  entre ambas variables durante la COVID-19.

En cuanto a los antecedentes nacionales relevantes para la investigación tenemos a:

Velásquez (2021), en la tesis de maestría de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, con título: “Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil”, realizó el estudio relacionado a motivación y desempeño laboral, esta investigación analiza las variables en los colaboradores de centros públicos de salud en Guayaquil, siendo un estudio de enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional de corte transversal, no hubo muestra del estudio se trabajó con toda la población de forma intencional y por conveniencia siendo una población total de 21 trabajadores asistenciales y 11 trabajadores del área administrativa, se aplicó una encuesta validada por alfa de Cronbach enviada por medios electrónicos, la motivación incluyó dimensiones como pertenencia, logro, responsabilidad, contexto, y liderazgo. Los resultados obtenidos demuestran que los factores intrínsecos inciden en la motivación influyendo en el comportamiento de los trabajadores concluyéndose que si aumenta la motivación de los trabajadores se incrementa el desempeño.

Bermúdez (2021), en su tesis de Doctorado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Manabí, Ecuador, con título: “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresa privadas en la Provincia de Manabí – Ecuador”, estudia la motivación y el desempeño de trabajadores en empresas de Manabí-Ecuador el objetivo fue la incidencia que tiene la motivación en el desempeño de los trabajadores, la investigación fue de tipo cuantitativa, transversal, no experimental de nivel explicativo causa efecto, el investigador aplicó una encuesta para la medición de las variables siendo la muestra tomada de manera aleatoria, con un muestreo intencional. El instrumento utilizado fue una encuesta a 20 jefes y 380 trabajadores, se aplicó el programa SPSS, donde se identificó el nivel de correlación, la prueba de hipótesis se determinó a través del Rho de Spearman, siendo el resultado principal que existe correlación positiva (0,898) entre las variables, una significación bilateral 0.000 lo cual permitió aceptar la hipótesis del estudio, concluyendo que la hipótesis de trabajo sea aceptada, la motivación si incide en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **1.2. DESARROLLO TEORICO Y CONCEPTUAL**

### **LA ORGANIZACIÓN**

Para que una organización sea y permanezca competitiva en la actualidad, y se transforme en una entidad interactiva impulsada tanto por el cliente como por el empleado, es fundamental que centre su desarrollo en la optimización del talento humano. Esto implica contar con un recurso humano comprometido y capacitado para aportar sus conocimientos y habilidades. Los responsables de la gestión de talento humano tienen a su disposición diversas técnicas, procesos y subsistemas que concatenan e integran toda la gestión, comenzando con el Proceso de Selección, seguido por la Inducción General y Específica, y cerrando con la Evaluación de Desempeño, la Capacitación y el Plan de Carrera y la Política Remunerativa.

El análisis teórico revela que, aunque desde que un individuo trabaja para otro, su labor ha sido evaluada; no obstante, en la última década las grandes empresas han considerado que esa valoración es insuficiente y; por ello, suelen implementar un sistema formal de evaluación de desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Contar con un talento humano capacitado y adecuado es esencial para el desarrollo efectivo de la organización. Para construir un equipo de colaboradores competentes que aporten valor en el logro de los resultados esperados y generen valor agregado, es fundamental establecer y fortalecer mecanismos que reconozcan, acompañen y orienten a los colaboradores en su crecimiento y desarrollo laboral.

### **LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Es fundamental, que una vez seleccionado un trabajador comprenda los objetivos, valores, filosofía y políticas de la organización. También debe familiarizarse con las instalaciones y conocer a sus superiores y compañeros de trabajo, así como recibir orientación sobre las funciones, procedimientos y responsabilidades específicas del cargo que desempeñará. Solo en este contexto podemos abordar la evaluación de desempeño, la cual debe entenderse como un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y trabajador, caracterizándose por ser participativo y dinámico.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación de desempeño laboral no debe considerarse un fin en sí mismo, sino más bien un instrumento para el desarrollo del talento humano. A través de este subsistema, es posible detectar problemas de supervisión, dificultades de integración del trabajador en la organización o en su puesto, así como la falta de aprovechamiento de su potencial y la escasa motivación. Los resultados de estas evaluaciones son utilizados por las empresas para tomar decisiones sobre los cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de los trabajadores.

Históricamente, la evaluación de desempeño laboral se limitaba al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del trabajador. Sin embargo, a medida que el modelo de recursos humanos ha evolucionado hacia un enfoque más integral, se han desarrollado diversas generaciones de modelos de aplicación, a tal punto que; hoy en día, podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

### **CONCEPTO**

La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gestionar el Talento Humano. Es fundamental considerar los numerosos elementos que son clave a la hora de definir los aspectos a evaluar y los puntos críticos para el desarrollo de la evaluación.

En un sentido estricto, evaluar significa estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de un objeto o persona. Desde la perspectiva empresarial, la evaluación de los individuos que ocupan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo mediante diversos enfoques, que se reconocen como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación de desempeño es un proceso técnico integral, sistemático y constante llevado a cabo por los jefes inmediatos, que valoran el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de cada individuo en su cargo, así como su potencial de desarrollo en función de la oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Este concepto es dinámico, ya que los trabajadores son evaluados de manera formal e informal de forma constante dentro de las organizaciones. La evaluación de desempeño

tiene como objetivo determinar y comunicar a los trabajadores su rendimiento en el trabajo, y en principio incentivarlos a elaborar planes de mejora.

La evaluación de desempeño implica analizar las calificaciones del empleado en relación con los requisitos del puesto para el cual fue contratado. Este proceso se utiliza para gestionar promociones, asignar reconocimientos materiales y llevar a cabo otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los miembros de un grupo. A través de un procedimiento sistemático de ranqueo, la gerencia registra el grado de contribución de cada trabajador al desempeño general de la organización. En definitiva, se trata de un proceso que lleva implícitas tres fases:

1. Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar,
2. La medición y valoración del rendimiento,
3. El desarrollo potencial humano.

## **VISIÓN GENERAL**

A fin de ofrecer una descripción precisa y confiable de cómo el trabajador desempeña las funciones propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar claramente alineados con la posición y ser prácticos y confiables. Al decir que deben estar relacionados con el puesto, nos referimos a que el sistema evalúa únicamente aquellos elementos que son cruciales para el éxito en el trabajo individual. Estos elementos, por lo general, forman parte del proceso de análisis de puesto.

## **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

El papel del capital humano se ha convertido en un factor crucial para las organizaciones. Uno de los principales retos de los directivos es identificar el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el garantizar el logro de los objetivos corporativos y su contribución a los resultados finales.

Los resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral tienden a facilitar la implementación de nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño y ayudar a tomar decisiones de ascensos o reubicaciones. También permite identificar la necesidad

de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afectan el desempeño del trabajador en su cargo.

## **OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño laboral es un subsistema de la gestión de recursos humanos cuyo objetivo es medir el rendimiento de los trabajadores en relación con los objetivos y metas de la organización. La evaluación de desempeño no se puede limitar a un simple juicio superficial y unilateral del jefe sobre el comportamiento del subordinado; es fundamental profundizar en las causas y establecer perspectivas en común con el evaluado. Si es necesario realizar cambios en el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe estar informado no solo sobre el cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse.

Según (Alles 2014), el desempeño es una herramienta para dirigir y supervisar personal. Ésta, actúa como un puente entre el responsable y sus trabajadores, fomentando una comprensión mutua y un diálogo adecuado sobre las expectativas de cada uno, así como sobre cómo se pueden satisfacer estas expectativas y qué hacer para mejorar los resultados.

Por otro lado (Chiavenato 1999), señala que el desempeño se refiere al comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo una estrategia individual para alcanzar los resultados deseados. Entonces, finalmente podremos afirmar que el desempeño implica evaluar al trabajador según los estándares y factores que la organización considera relevantes para el logro de los objetivos del puesto. Es importante destacar que toda evaluación conlleva un proceso de mejora y la búsqueda de la excelencia en el comportamiento del trabajador para alcanzar los objetivos de su puesto.

Chiavenato (2017), explica que el desempeño es la efectividad que manifiesta el trabajador, la cual es esencial para la institución y constituye una fortaleza. Evaluar el desempeño es un proceso destinado a estimular las cualidades de cada persona y fomentar la excelencia. Esta evaluación es importante para la organización, ya que permite detectar

problemas como la deficiencia en la supervisión, dificultades en la integración de los trabajadores, y desaprovechamiento o desmotivación.

La evaluación de desempeño es una estimación sistemática del rendimiento de cada trabajador en su función actual y su potencial desarrollo futuro. Este enfoque es dinámico, ya que los trabajadores deben ser evaluados y monitoreados de manera continua. La evaluación permite valorar el desempeño del trabajador en relación con las funciones que desarrolla, las metas establecidas y los resultados que debe alcanzar. Además, constituye una herramienta eficaz para resolver conflictos, fortaleciendo tanto la calidad del trabajo como la calidad de vida en la organización. (Chiavenato, 2020).

La evaluación de desempeño es un proceso que permite predecir el rendimiento general del trabajador. La gran mayoría de los trabajadores reciben retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades, siendo los evaluadores quienes controlan este desempeño mediante evaluaciones continuas. La evaluación de desempeño de 360 grados es una de las formas más completas, ya que define las competencias de cada trabajador y proporciona herramientas para que se adapte a las diversas demandas de su entorno laboral. Este enfoque considera conjuntamente las características individuales de cada persona y su desempeño en relación con sus metas, lo que resulta en un mayor potencial y desarrollo (Chiavenato, 2020).

Al abordar la evaluación en función de los objetivos organizacionales, es importante considerar el enfoque del Plan Estratégico Organizacional. Según (Steiner 1983), la planeación estratégica es un esfuerzo sistemático, aunque variable en formalidad, que realizan las organizaciones para definir sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias fundamentales. Este proceso implica desarrollar planes detallados que permitan implementar estas políticas y estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos y propósitos fundamentales de la organización.

Por otro lado, (Martínez y Milla 2005), destacan que la idea de un plan estratégico debe surgir de los líderes de la organización y del equipo que trabaja para dirigirla hacia el éxito. Es crucial ser flexible y estar dispuesto a recibir ayuda de expertos al momento de elaborar un plan estratégico, para asegurar su coherencia técnica. Además, es fundamental, queden claramente definidos los comportamientos, desempeños y objetivos

que tanto la organización como los líderes esperan de los trabajadores, lo cual debe estar detalladamente descrito en el Manual de Perfil y Funciones y en la Estructura Organizacional.

(Chiavenato 1999), señala que la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas y atribuciones que definen un puesto, diferenciándolo de los demás en la organización. Esto implica una descripción detallada de las funciones del ocupante (qué hace), la periodicidad de dichas tareas (cuándo lo hace), y los métodos utilizados para llevar a cabo esas atribuciones (por qué lo hace). Por su parte, (Wayne y Noe 2005), argumentan que, para determinar el valor de los puestos, la organización debe tener clara su estructura organizacional, mapear los puestos existentes y definir las tareas que realiza cada posición.

Considerando el Plan Estratégico de las organizaciones, es fundamental que cuenten con equipos sólidos enfocados en alcanzar las metas numéricas. Esto debe reflejarse en una imagen precisa del rendimiento, mostrando claramente, a través de números y estadísticas la eficiencia y eficacia de la organización.

En la revisión de los objetivos organizacionales y el proceso de evaluación de desempeño, debería existir una concordancia que fomente la fidelización y el compromiso de los trabajadores con los resultados de la organización. Esto es posible si la evaluación de desempeño se lleva de manera correcta y objetiva. Sin embargo, no se pueden ignorar los factores subjetivos, que a menudo dan lugar a diversos sesgos y percepciones que podrían ser no justas.

La evaluación de desempeño es una técnica de dirección fundamental en la gestión administrativa de la organización, y debe enfocarse en medir la eficiencia en la obtención de los resultados que corresponden a cada individuo. Por lo tanto, es crucial que en todos los niveles gerenciales se reconozca la importancia de evaluar el rendimiento, ya que todos requieren retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Para alcanzar un objetivo fundamental, la evaluación de desempeño busca conseguir diversos objetivos intermedios:

1. Selección de personal: evaluar los criterios de selección significa definir las capacidades y cualidades necesarias para las personas que ocuparán un puesto específico. Además, es fundamental validar el proceso de selección y revisar los programas de reclutamiento;
2. Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios que se base en las responsabilidades de cada puesto y en la contribución de cada persona en relación con los objetivos del puesto;
3. Motivación: contribuir como instrumento para mejorar el clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y evitando criterios arbitrarios. Reconocer tanto los esfuerzos profesionales como personales y servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables;
4. Desarrollo y promoción: obtener datos sobre el desarrollo de cada trabajador, lo que permitirá crear planes específicos de formación y perfeccionamiento, tanto desde el punto de vista técnico como de competencias. Además, desarrollar planes de carrera dentro de la organización y valorar el potencial de cada trabajador, identificando personas claves;
5. Comunicación: facilitar la comunicación entre el evaluador y evaluado en relación con los resultados, objetivos y la planificación conjunta de acciones. Esto incluye, cómo se percibe la actuación profesional y los parámetros que evaluarán la trayectoria laboral de cada trabajador. Este enfoque fomenta una mejora en la comunicación y en las relaciones interpersonales a nivel laboral;
6. Adecuación al puesto de trabajo: obtener del trabajador información acertada sobre sus intereses y aspiraciones, lo que facilita ajustes en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. También permite identificar el grado de adaptación de las personas a su puesto;
7. Descripción de puestos: analizar las características del puesto desempeñado y su entorno, así como revisar los objetivos previstos para cada puesto y los requerimientos que exige. Esto incluye evaluar la capacitación necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Cuando un sistema de evaluación de desempeño está bien diseñado, coordinado y ejecutado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo los principales

beneficiarios los trabajadores, los líderes, la organización y la comunidad, en ese orden. (Daniels 1993), señala que, al conocer sus puntos fuertes y débiles, el evaluador trabaja con mayor seguridad, especialmente si tiene mayores responsabilidades para avanzar en su carrera dentro de la organización. Es al evaluador a quién le corresponde la mayor responsabilidad en la evaluación, reafirmando su autoridad y fortaleciendo sus relaciones, utilizando criterios claros y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor.

La evaluación de desempeño puede presentar desafíos motivacionales para los trabajadores. Según el modelo de motivación de Herzberg 1968, existen dos factores fundamentales:

1. *Factores de higiene o de mantenimiento.* Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su entorno laboral. Incluyen aspectos como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas organizacionales, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y trabajadores, así como los reglamentos internos y las oportunidades disponibles. Estos factores están estrechamente relacionados con el contexto del puesto, ya que influyen en el entorno que rodea la labor diaria;
2. *Factores de motivación o satisfactores.* Estos se refieren a las otras condiciones del empleo que generan motivación y produce un efecto de satisfacción duradera, además de impulsar la productividad por encima de los niveles normales. Sin embargo, su ausencia rara vez genera una insatisfacción significativa. Estos factores se centran en el contenido del puesto y están relacionados con las responsabilidades y deberes específicos del trabajo. Incluyen aspectos como la autonomía en la toma de decisiones, las oportunidades de ascenso, la utilización plena de las habilidades personales, el sentido de logro, la creatividad, el propio trabajo en sí, y las posibilidades de crecimiento profesional.

Por esta razón, es importante vincular la evaluación de desempeño con la motivación, considerando las expectativas de todos los involucrados: la organización, el evaluador y el evaluado. La evaluación debe ser concebida como una herramienta motivadora, priorizando siempre este aspecto.

El éxito o fracaso de la Evaluación de Desempeño en una organización depende de la filosofía adoptada para su implementación y de la actitud de los trabajadores, como lo señalan (Montoya 2007) y (Werther y Davis 2004). Estos lineamientos son esenciales para facilitar el trabajo conjunto entre los trabajadores y la organización:

1. Recibir retroalimentación sobre su desempeño;
2. Tener claridad sobre los recursos disponibles que le permiten lograr mejores resultados; y,
3. Comprender, por parte del área de gestión de talento humano, las expectativas que se tienen de cada trabajador vinculado a la organización.

Según (Chiavenato 2001), los objetivos principales de la evaluación de desempeño se pueden resumirse en tres puntos clave:

1. *Medición del potencial humano:* Establecer condiciones que permitan evaluar el potencial de los trabajadores para asegurar su pleno empleo;
2. *Ventaja competitiva:* Tratar los recursos humanos como una ventaja competitiva crucial para la organización, cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo del sistema de gestión implementado;
3. *Oportunidades de crecimiento:* Ofrecer oportunidades de crecimiento y fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

## **FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación de desempeño de los trabajadores implica considerar diversos criterios, los cuales pueden variar según el método de evaluación utilizado. Sin embargo, los factores más comunes suelen incluir: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Estos elementos son fundamentales para proporcionar una visión integral del desempeño laboral de cada trabajador.

## **RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

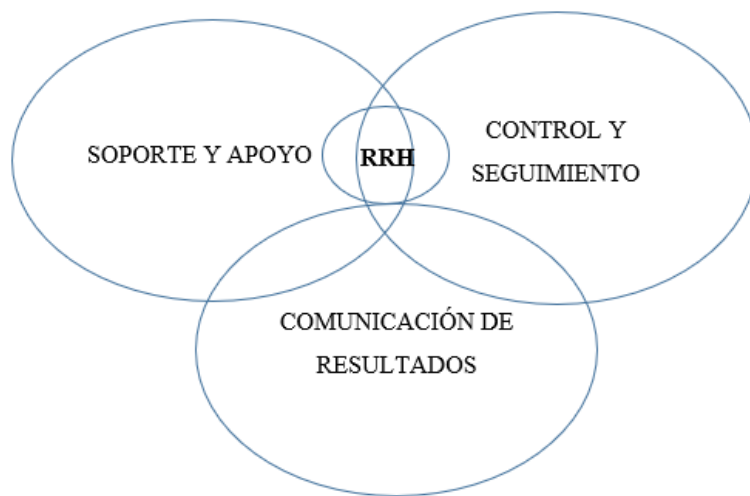
El área de Recursos Humanos desempeña un papel clave como órgano asesor en el diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación de desempeño, además de ser responsable de la información, comunicación y capacitación de los evaluadores.

Este departamento se encarga de seleccionar el modelo, la metodología y las normas que regirán el sistema. También tiene la responsabilidad de promover su implementación, supervisar su uso y llevar a cabo las mejoras necesarias para asegurar su vigencia y efectividad.

Podemos resumir las tres funciones principales del área de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

1. *Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema:* Proporcionar explicaciones y aclaraciones sobre diversos aspectos del sistema, fomentando su aplicación de acuerdo con lo establecido;
2. *Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación:* Supervisar y garantizar que el sistema se implemente de manera efectiva;
3. *Comunicar los resultados de la evaluación:* Informar de forma objetiva los resultados, destacando las áreas de mejora en el desempeño, los planes de acción, así como datos cualitativos y cuantitativos, y las conclusiones relevantes.

Estas funciones son esenciales para asegurar la eficacia del sistema de evaluación de desempeño.



*Ilustración 1 Funciones más importantes del área de recursos humanos en la evaluación de desempeño*

Figura 1. Funciones más importantes del área de recursos humanos en la evaluación de desempeño.

Fuente: ABS Escuela de Negocios, op.cit., pag 5.

### **FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

En la actualidad, la mayoría de las empresas optan por realizar evaluaciones anuales o semestrales. En el caso de trabajadores nuevos, es común que la frecuencia de evaluación sea mayor durante el primer año, especialmente durante el período de prueba. Esto es particularmente evidente en evaluaciones formales, que cuentan con una planificación específica para su desarrollo.

Otro factor por considerar es el tiempo necesario para implementar las correcciones que requieran los resultados de las evaluaciones anteriores, lo cual es crucial para el crecimiento y la mejora continua del desempeño.

Según (Levy y Prieto 2001), el proceso de evaluación de desempeño debe llevarse a cabo utilizando información estructurada a través de formatos, y debe regirse por principios y criterios que incluyan un porcentaje que refleje el estado del funcionamiento

del evaluado, así como los compromisos futuros en ambas direcciones. Este proceso se divide en dos etapas:

1. Primera etapa: Planeación de desempeño. En esta fase, es crucial identificar de manera clara y objetiva:
  - a. Los compromisos y resultados alineados con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo;
  - b. Las condiciones necesarias para su desarrollo, según los formatos establecidos por la organización;
  - c. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para asegurar su validez y confiabilidad.
2. Segunda etapa: Evaluación de los objetivos. Esta etapa se centra en los objetivos fijados, en consonancia con las políticas de la organización. Aquí, se califica la conducta laboral, por lo que el evaluador debe estar en la mejor posición para llevar a cabo esta evaluación de manera efectiva.

Según (Werther y Davis 2004), las políticas generales para llevar a cabo el proceso de Evaluación de Desempeño se pueden detallar en los siguientes puntos:

1. *Sistema único de Evaluación de Desempeño*: Debe existir un único sistema de evaluación de desempeño, liderado por el departamento de administración del talento humano, que supervise y centralice el proceso para garantizar uniformidad;
2. *Herramienta de análisis*: La evaluación debe funcionar como una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y área de mejora de cada trabajador;
3. *Evaluación basada en resultados*: El proceso de evaluación debe centrarse en resultados directamente atribuible al trabajo individual. Si las normas de evaluación no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden resultar en conclusiones imprecisas o subjetivas;
4. *Socialización de responsabilidades*: Es fundamental que se socialicen las responsabilidades asignadas a los trabajadores, especialmente a aquellos que supervisan a otros. Deben conocer el potencial del recurso humano tanto en su área como en otras interrelacionadas, para proporcionar información que ayude a la organización a conformar cuadros de reemplazo para futuras vacantes.

## **MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Para el proceso de evaluación de desempeño laboral de los trabajadores, existen diversos sistemas o métodos que pueden ser estructurados según las necesidades de cada organización, teniendo en cuenta el tipo y las características de los evaluados. Esta adecuación es crucial para obtener resultados efectivos. La evaluación de los trabajadores es una herramienta, cuyo propósito es recopilar datos e información que se puedan registrar, procesar y utilizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En esencia, la evaluación de desempeño laboral actúa como un sistema de comunicación que opera en direcciones horizontal y vertical dentro de la organización.

Entre los principales métodos de evaluación se encuentran:

1. *Evaluación por objetivos (MBO)*: Se centra en el establecimiento y cumplimiento de objetivos específicos;
2. *Autoevaluación y Evaluaciones de 90, 180, 270 y 360 grados*: Estos métodos ofrecen perspectivas variadas sobre el desempeño del trabajador, recopilando opiniones de diferentes fuentes, como supervisores, compañeros y subordinados;
3. *Método de evaluación por competencias*: Este enfoque se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y comportamientos que son fundamentales para el éxito en el puesto;
4. *Método de escala gráfica*: Utiliza una escala para calificar diferentes aspectos del desempeño.

La selección del método más adecuado dependerá de las características específicas de la organización y sus objetivos.

## **TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño laboral es una de las formas más utilizadas para medir el rendimiento de un individuo en su puesto y su potencial de desarrollo. Se trata de un proceso continuo que proporciona a los subordinados información sobre la eficacia con la que están realizando su trabajo en la organización.

Este proceso es estructural y sistemático, diseñado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado

de absentismo. Su objetivo es determinar la productividad del trabajador y su capacidad para mejorar su rendimiento en el futuro. Según James Stoner, la evaluación de desempeño es “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Antes de iniciar este proceso, es esencial definir el alcance y el modelo de evaluación más adecuado para la organización. Entre los modelos descritos por diversos autores, se encuentran:

**AUTO EVALUACIÓN.** – La autoevaluación es un proceso que puede resultar positivo si se inicia con parámetros previamente establecidos. Se utiliza como fase preliminar o complementaria en la evaluación de desempeño. Consiste en que el propio trabajador realice una autoevaluación de su rendimiento, basándose en indicadores y criterios definidos de antemano. El propósito de la autoevaluación es esencialmente educativo, ya que permite al trabajador reflexionar de manera autocrítica sobre su desempeño, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Además, le brinda la oportunidad de alinear su compromiso con la organización, evaluando cómo sus resultados individuales se relacionan con la misión y los objetivos de la misma. Cuando los trabajadores se autoevalúan, tienden a sentirse más comprometidos con sus tareas y más dedicados a la empresa, lo que puede traducirse en un mejor rendimiento general y en un ambiente laboral más positivo.

**EVALUACIÓN 90 GRADOS.** - La evaluación de 90 grados combina la evaluación de objetivos y competencias. En este enfoque, el cumplimiento de objetivos está relacionado con aspectos remunerativos, mientras que las competencias se evalúan con el fin de fomentar su desarrollo. Esta evaluación es realizada por el jefe Inmediato, quién analiza el desempeño de las tareas asignadas a los trabajadores. El supervisor, al estar en la mejor posición para observar y evaluar el rendimiento de su subordinado, lleva a cabo un análisis reflexivo de las conductas observadas y de la frecuencia con que se manifiestan. Con base en esta observación, califica cada una de las competencias consideradas necesarias para desempeñar el puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. Una vez que el supervisor completa la evaluación, se lleva a cabo una entrevista de retroalimentación donde se explican los resultados. En esta

conversación, se discuten conjuntamente los planes de acción para abordar los puntos débiles identificados, potenciar las fortalezas, establecer objetivos para el nuevo período y, en algunos casos, desarrollar planes de sucesión. Este proceso asegura un enfoque colaborativo en el desarrollo del desempeño de los trabajadores.

**EVALUACIÓN 180 GRADOS.** – La evaluación de 180 grados combina la medición realizada por el jefe Inmediato con la autoevaluación del trabajador, centrándose en el cumplimiento de los objetivos y competencias relacionadas con el puesto, así como en el rendimiento general del trabajador. Además, este método puede incluir la evaluación entre pares, donde varios trabajadores del mismo nivel miden su desempeño conjunto. Esta combinación de perspectivas permite obtener una visión más completa y equilibrado del desempeño del individuo, favoreciendo el desarrollo personal y profesionales al incorporar diferentes puntos de vista sobre las competencias y el trabajo en equipo.

**EVALUACION 270 GRADOS.** - La evaluación de 270 grados se desarrolló con el objetivo de reducir la subjetividad que puede surgir en evaluaciones de 90 o 180 grados. En este método, se mide el desempeño del trabajador a través de tres fuentes: el superior, la autoevaluación del trabajador y un tercer grupo de evaluadores, que puede incluir a subordinados o compañeros de equipo que se encuentren en el mismo nivel de responsabilidad. Este enfoque busca establecer una valoración constructiva y respetuosa del desempeño, fomentando un ambiente de retroalimentación multidimensional. Es crucial que este proceso se realice de manera anónima para garantizar la sinceridad y la apertura en las evaluaciones, lo que contribuye a obtener resultados más precisos y objetivos.

**EVALUACIÓN 360 GRADOS.** – La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta sofisticada que se utiliza cada vez más en organizaciones más modernas. Como su nombre lo indica, pretende proporcionar a los trabajadores retroalimentación desde múltiples perspectivas, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados y clientes internos y externos. Inicialmente, esta herramienta se aplicaba únicamente para fines de desarrollo personal, pero actualmente se emplea también para medir el desempeño y las competencias, así como en otras aplicaciones

administrativas. La evaluación abarca la percepción del desempeño por parte de todos los involucrados, ofreciendo una visión más completa y rica.

Según Martha Alles, la multiplicidad de fuentes de retroalimentación proporciona un marco más amplio y relevante para entender el desempeño de un individuo. Esto también promueve que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad por sus conductas y se preocupen por su impacto en los demás. Al entender las necesidades y expectativas de todos los que reciben sus servicios, no solo de su superior, se genera un clima de mayor colaboración en el trabajo.



*Ilustración 2 Evaluación de 360 grados*

Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por competencias, op.cit.pag.147

**MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.** – El modelo de evaluación por competencias se basa en el diseño de perfiles específicos que reflejan las tareas y funciones requeridas para cada cargo. Este enfoque considera datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por los trabajadores, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento de sus habilidades en el cumplimiento de actividades determinadas. La identificación de una competencia implica que esta debe estar

claramente asociada a un desempeño específico en las actividades del puesto. Además, las competencias deben ser diseñadas de tal manera que sean útiles para los diversos procesos de gestión de recursos humanos en la empresa. Esto asegura que la evaluación sea relevante y se alinee con las metas organizacionales, promoviendo así el desarrollo integral de los trabajadores.

## **PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

1. *Relevancia:* Los resultados de la evaluación de desempeño deben ser considerados datos significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen de manera confiable los cambios y el aporte de los trabajadores;
2. *Equidad:* El rendimiento de los trabajadores se evaluará según un manual de clasificación de puestos, interrelacionando los resultados esperados en cada unidad o proceso interno. Esto se llevará a cabo con justicia, imparcialidad y objetividad;
3. *Confiabilidad:* Los resultados de la Evaluación de Desempeño deben reflejar con precisión las exigencias del puesto en comparación con el desempeño real del trabajador y los resultados esperados por la organización;
4. *Confidencialidad:* La información generada durante el proceso de evaluación debe ser gestionada adecuadamente, asegurando que solo aquellos autorizados tengan acceso a ella;
5. *Consecuencia:* Las políticas derivadas del subsistema de evaluación de desempeño impactarán en la vida funcional de la empresa, así como en los procesos internos y en el desarrollo de la productividad de los trabajadores;
6. *Interdependencia:* Los resultados de la evaluación de desempeño están interrelacionados con los resultados de la organización, los usuarios externos y las unidades internas, formando un sistema de dependencia recíproca.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, es fundamental integrarlas en el sistema de promoción y compensación. El reconocimiento y la recompensa por los logros evidenciados en la evaluación de desempeño constituyen una

de las fuerzas motivadoras más poderosas. Este estímulo inmediato no solo valida el esfuerzo de los trabajadores, sino que también fomenta un mayor compromiso y rendimiento, impulsando así el éxito organizacional.

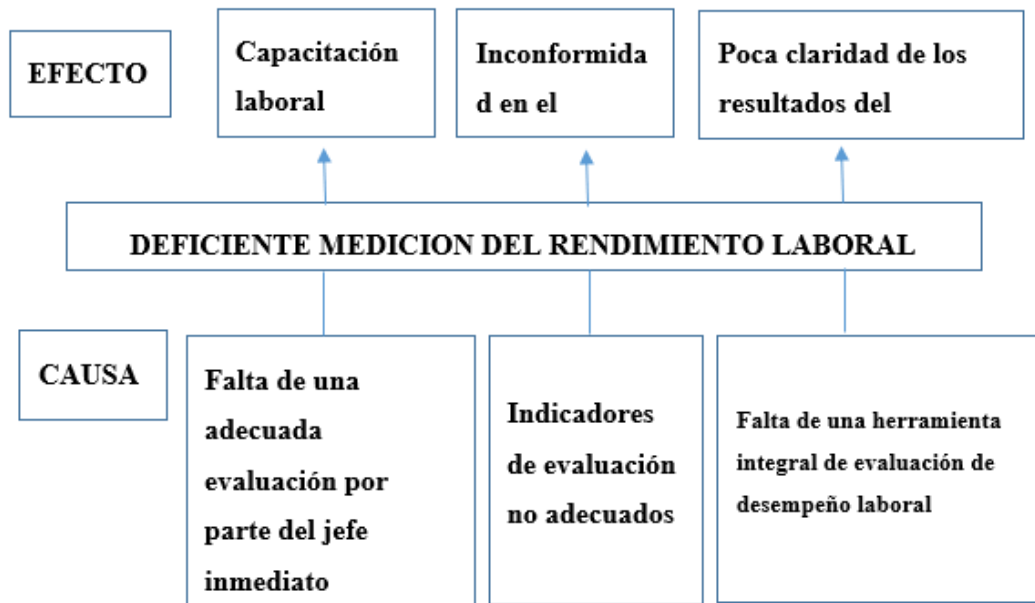
La conexión entre el proceso de evaluación de desempeño laboral y el sistema de compensación o remuneración variable por eficiencia y desempeño puede ser un poderoso motivador para los trabajadores. Al saber que su rendimiento no solo contribuye a los resultados de la organización, sino que también se traduce en incentivos económicos o no económicos, los trabajadores se verán incentivados a participar en un proceso de evaluación continua. Como menciona (Valenzuela & Ortiz 2004), para establecer una estructura salarial efectiva, se debe llevar a cabo una descripción y análisis de puestos.

(Villanueva y González 2005), añaden que el concepto de compensación abarca todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas. Las recompensas extrínsecas incluyen el salario base, incentivos o bonos, así como beneficios directos proporcionados por la organización. Por otro lado, las recompensas intrínsecas son aquellas que surgen del propio individuo, derivadas de su compromiso y satisfacción en relación con determinadas actividades, como la satisfacción laboral, la autonomía y las oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Ambas definiciones comparten un elemento clave: la noción de intercambio o retribución. Al aplicar este concepto al ámbito organizacional, se establece un sistema donde el desempeño evaluado no solo se reconoce, sino que también se recompensa, creando así un ciclo positivo de motivación y rendimiento.

Por otro lado, (Chiavenato 2000), manifiesta que la compensación laboral es crucial, ya que los beneficios que un individuo espera de la empresa se gestionan a través de políticas de remuneraciones y compensación, así como de otros tipos de incentivos. En este contexto, el salario se destaca como un aspecto fundamental en la relación laboral, ya que no solo influye en la satisfacción del empleado, sino que también afecta su motivación y compromiso con la organización.

Sin embargo, a pesar de los avances técnicos y conceptuales en la evaluación de desempeño laboral, muchas empresas aún enfrentan críticas sobre la forma en que se implementan estos modelos. A menudo, la Gestión de Recursos Humanos se encuentra

con que los supervisores adoptan una actitud anárquica e informal al llevar a cabo el proceso de evaluación de sus subalternos. Esta falta de estructura y rigor puede comprometer la efectividad de las evaluaciones y generar desconfianza entre los trabajadores, lo que subraya la necesidad de un enfoque más sistemático y profesional en la implementación de estos procesos.



*Ilustración 3 Deficiente medición del rendimiento laboral*

## **BENEFICIOS DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL**

(Chiavenato 2000), afirma que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. Los principales beneficiarios de este proceso son el individuo, el jefe y la empresa en su conjunto.

Beneficios para el Jefe:

- a. *Evaluación Objetiva:* Permite al jefe evaluar de manera más efectiva el desempeño y comportamiento de sus subordinados, utilizando factores de evaluación y de un sistema diseñado para minimizar mediciones subjetivas;

- b. *Mejoras en el Desempeño*: Facilita la propuesta de medidas y planes de acción destinados a mejorar el rendimiento de los subordinados, lo que contribuye al crecimiento profesional de cada uno;
- c. *Comunicación Abierta*: Promueve una comunicación más fluida y abierta con los subordinados, ayudándoles a entender la evaluación como un sistema objetivo que les permite conocer su desempeño y las expectativas de la organización.

#### **BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO:**

- a. *Claridad en las Reglas*: Permite al subordinado conocer las pautas de evaluación, es decir, los criterios en los que se basa la valoración de su desempeño y lo que la empresa valora en sus trabajadores;
- b. *Expectativas del Supervisor*: Ayuda a entender qué espera su supervisor directo, así como sus expectativas sobre el desempeño, incluyendo las fortalezas y debilidades identificadas;
- c. *Medidas de Mejora*: Informa sobre las disposiciones que toma el jefe para mejorar su desempeño, como programas de entrenamiento y capacitación, así como las acciones que el subordinado debe asumir, como la autocorrección, mayor esmero, atención al trabajo o cursos de su cuenta;
- d. *Autoevaluación y Autocrítica*: Fomenta la autoevaluación y la autocrítica, lo que refuerza su autoconcepto y promueve el crecimiento personal;
- e. *Estímulo para la Capacitación*: El sistema incentiva la capacitación entre los trabajadores, promoviendo la mejora en su desempeño y preparándolos para futuras promociones.

#### **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:**

- a. *Evaluación del Potencial*: Permite evaluar el potencial de cada trabajador y definir su contribución al logro de los objetivos organizacionales;
- b. *Identificación de Necesidades de Capacitación*: Facilita la identificación de trabajadores que requieren actualización o perfeccionamiento en áreas específicas, ya sea para mejorar sus puntos débiles o para prepararse para

puestos con diferentes requerimientos, así como reconocer a personas clave con potencial para ser promovidas;

- c. *Dinamismo en la Política de Recursos Humanos:* Aporta mayor dinamismo a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional, mejorando las relaciones interpersonales en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad;
- d. *Claridad en las Expectativas:* Permite señalar de manera clara a los trabajadores lo que se espera de ellos, lo que contribuye a una mejor alineación con los objetivos organizacionales.

## **FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL**

Para abordar el tema de los factores que influyen en el desempeño, puedes considerar varios aspectos que impactan en el rendimiento en diferentes contextos, como el educativo, laboral o deportivo. Aquí hay una lista de factores comunes:

1. *Motivación:* La motivación se refiere a los impulsos internos y externos que llevan a una persona a actuar. La motivación intrínseca y extrínseca puede influir significativamente en el desempeño. Una alta motivación puede llevar a un mayor esfuerzo, compromiso y persistencia. Por el contrario, la falta de motivación puede resultar en un bajo rendimiento;
2. *Entorno:* Un entorno adecuado y favorable puede mejorar el rendimiento, mientras que un ambiente negativo puede ser perjudicial. Se refiere al contexto físico, social y emocional en el que se desarrolla la actividad. Un entorno positivo y estimulante puede mejorar la productividad y la satisfacción, mientras que un entorno negativo puede desmotivar y afectar la concentración;
3. *Capacidad:* Se refiere a las habilidades, competencias y conocimientos que posee una persona para llevar a cabo una tarea. Suelen definirse entre técnicas, blandas, y de experiencia. Las personas con mayor capacidad tienden a enfrentar desafíos de manera más efectiva, lo que se traduce en un mejor desempeño. La falta de habilidades adecuadas puede llevar a errores y frustración.

Estos tres factores son interdependientes, un entorno motivador puede potenciar la capacidad de una persona, y una alta motivación puede llevar a una mayor inversión en

el desarrollo de habilidades. Analizar cómo interactúan entre sí, permite tener una comprensión más profunda del desempeño laboral.

Abordar el tema de los factores que influyen en el desempeño no solo es relevante para optimizar resultados, sino también para crear un entorno más positivo y productivo que beneficie a todos los involucrados.



*Ilustración 4 Factores que influyen sobre el desempeño*

Fuente: BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op, cit., pag. 343.

## **ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

El éxito de un programa de evaluación de desempeño depende fundamentalmente de la confianza y credibilidad que se genere en el proceso. Según la autora Martha Alles, para lograr esta confianza se debe reunir tres elementos básicos:

1. *Una Herramienta Adecuada:* Debe ser apropiada al tipo de negocio y al tamaño de la empresa;

2. *Un Buen Instructivo*: Este debe explicar claramente cómo se realiza la evaluación, como se completan los formularios, qué se evalúa y de qué manera;
3. *Capacitación a los Evaluadores*: Este aspecto es crucial, ya que muchas veces los gerentes y supervisores carecen de la formación necesaria para llevar a cabo evaluaciones efectivas. Sin capacitación adecuada, la retroalimentación que ofrecen a los subordinados puede ser superficial y carente de significado.

Es fundamental que los evaluados tengan conocimientos sobre el sistema de evaluación y los objetivos que se persiguen. Aunque el área de gestión de recursos humanos supervise el proceso, la responsabilidad de la evaluación recae en los supervisores, quienes deben aplicar técnicas de evaluación de forma justa y objetiva. Sobre todo, la última de estas, es la que generalmente presenta debilidad en muchos de los programas de evaluación de desempeño, pues los gerentes y supervisores no tienen capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carece de normas precisas para evaluar a sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y son carentes de significado. Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Uno de los momentos más importantes en este proceso es la entrevista de retroalimentación, donde se comunica el resultado de la evaluación al subordinado. Según (Chiavenato 1999), los propósitos de esta entrevista son:

1. *Claridad en las Expectativas*: Permite al subordinado conocer las expectativas del jefe en cuanto a calidad, cantidad y método de trabajo; así como las razones detrás de esos estándares;
2. *Retroalimentación sobre el Desempeño*: Ofrece al subordinado una visión clara de su desempeño, identificando fortalezas y debilidades en comparación con los patrones esperados. Esto ayuda a ajustar su rendimiento a las expectativas del supervisor;

3. *Colaboración en el Desarrollo:* Facilita la discusión entre el trabajador y el supervisor sobre medidas y planes de acción para mejorar el desempeño, permitiendo al subordinado participar activamente en su propio desarrollo;
4. *Estimular la Comunicación Abierta:* Fomenta un diálogo franco entre supervisor y subordinado sobre el trabajo y las oportunidades de mejora, fortaleciendo las relaciones laborales y creando un ambiente propicio para el desarrollo profesional.

Estos elementos son esenciales para establecer un programa de evaluación de desempeño que no solo sea efectivo, sino que también contribuya a un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

### **RAZONES POR LAS QUE FRACASAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Los programas de evaluación de desempeño a menudo no logran los resultados esperados debido a diversas razones. Entre los factores que condicionan su éxito se encuentran:

1. *Subjetividad del Evaluador:* La evaluación puede verse afectada por el estado emocional del jefe inmediato, su relación personal con el evaluado. Esta subjetividad puede sesgar los resultados, generando evaluaciones inexactas y poco confiables;
2. *Percepción de Justicia:* Si los trabajadores perciben que el sistema de evaluación es injusto, pueden adoptar una actitud pasiva durante el proceso, lo que afecta la efectividad de este y la retroalimentación. La justicia en la administración del sistema es fundamental para la aceptación y el compromiso de los trabajadores;
3. *Políticas Organizacionales Sesgadas:* Aun cuando la evaluación se perciba como justa, las políticas de la organización pueden influir negativamente. Por ejemplo, un evaluador podría manipular las calificaciones para justificar aumentos salariales o podría subvaluar a un trabajador problemático para transferirlo a otro departamento, creando un ambiente de desconfianza

Para mitigar estos problemas que podrían llevar al fracaso de la evaluación de desempeño, algunos autores sugieren:

1. *Uso de Herramientas Adecuadas:* Implementar un sistema de evaluación que incluya formularios claros y un instructivo detallado para guiar el proceso;
2. *Capacitación de Evaluadores:* Invertir en la formación y entrenamiento de los evaluadores es crucial. Un programa de evaluación exitoso depende en gran medida de la preparación adecuada de quienes realizan las evaluaciones.

Estas medidas pueden ayudar a establecer un sistema de evaluación de desempeño más efectivo, justo y aceptado por todos los involucrados.

## **BARRERAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Los programas de evaluación de desempeño laboral a menudo enfrentan desafíos que limitan su efectividad y no logran los resultados esperados. Estas barreras pueden clasificarse en dos categorías principales:

1. Barreras Metodológicas:
  - a. *Dificultad en la recolección de la información:* Puede ser complicado obtener datos precisos y relevantes sobre el desempeño del individuo;
  - b. *Dificultad de análisis:* Evaluar el desempeño de manera objetiva y estructurada puede resultar complejo, lo que puede afectar la validez de los resultados.
2. Elementos subjetivos de evaluador: Estos elementos pueden incluir prejuicios y preocupaciones personales que influyen en la evaluación, generando distorsiones en la calificación, debido a que el evaluador no logra conservar su imparcialidad:
  - a. *Prejuicios personales:* Opiniones preconcebidas basadas en estereotipos que distorsionan la evaluación;
  - b. *Efecto de acontecimientos recientes:* Las acciones recientes del trabajador pueden tener un peso desproporcionado en la evaluación;
  - c. *Tendencia central:* La inclinación a evitar calificaciones extremas, llevando a evaluaciones que se acercan al promedio;

- d. *Efecto halo o aureola*: Una cualidad positiva o negativa influye en la evaluación general de la persona;
- e. *Lenidad y severidad*: La tendencia a calificar de manera generosa o excesivamente crítica, a menudo para evitar conflictos;
- f. *Efecto de contraste*: La evaluación puede verse afectada por la comparación con otro evaluado;
- g. *Efecto contagio*: Evaluaciones pasadas influyen en las actuales, generando sesgos;
- h. *Error de semejanza*: Calificaciones más altas a personas que el evaluador percibe como similar a él;
- i. *Logros pasados*: Un historial de desempeño excelente puede afectar negativamente las evaluaciones actuales;
- j. *Autocomparación*: Evaluar a alguien en función de cómo lo hacía su jefe en lugar de basarse en estándares objetivos.

Para mitigar estas barreras, es fundamental:

- a. *Capacitación adecuada*: Proporcionar formación a los evaluadores para minimizar sesgos y fomentar la imparcialidad;
- b. *Uso de métodos de evaluación apropiados*: Elegir herramientas y enfoques que se alineen con los objetivos organizacionales y las características del trabajador.

Al abordar estas barreras, las organizaciones pueden mejorar la precisión y efectividad de sus programas de evaluación de desempeño.

## **RELACIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS DENTRO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La evaluación de desempeño laboral es un componente esencial en la gestión del talento humano y se interrelaciona con varios subsistemas claves, tal como lo señala (Alles 1999). Aquí se detallan algunas de estas relaciones:

1. *Descripción de puestos*:

- a. La evaluación de desempeño depende de tener una descripción clara y precisa de cada puesto. Esto incluye definir responsabilidades, objetivos y competencias necesarias. Sin una base sólida, no se puede medir el desempeño de manera efectiva;
- b. La descripción de puestos establece expectativas claras, lo que permite evaluar a los colaboradores en función de lo que se espera de ellos. La adecuación entre el puesto y la persona es crucial para una evaluación justa.

2. *Selección de Personal:*

- a. La evaluación de desempeño también está vinculada a los procesos de selección. Los criterios definidos en la evaluación ayudan a identificar las competencias y habilidades necesarias para el puesto, lo que a su vez incluye en el reclutamiento y selección de candidatos.

3. *Desarrollo de Personal:*

- a. *Capacitación:* Los resultados de la evaluación de desempeño sirven como base para identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Esto permite a la organización diseñar programas que aborden las debilidades y fortalezcan las habilidades de los trabajadores.

4. *Promoción y Desarrollo de Carrera:*

- a. *Planes de Carrera:* La evaluación de desempeño es un factor clave en las decisiones de promoción. Los trabajadores con un buen desempeño pueden ser considerados para avanzar en la organización, lo que motiva a todos a mejorar su rendimiento.

5. *Compensación y Beneficios:*

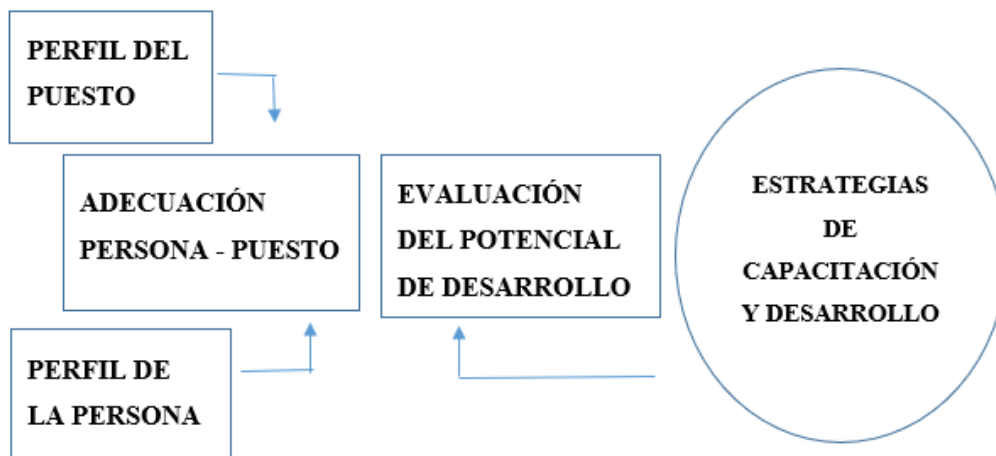
- a. Los resultados de las evaluaciones pueden influir en las políticas de compensación, como bonificaciones o aumentos salariales. Esto crea un sistema de incentivos alineado con el rendimiento individual y organizacional;
- b. *Equidad Salarial:* Ayuda a asegurar que las remuneraciones sean justas y basadas en el rendimiento real, lo que contribuye a la satisfacción laboral y la retención del talento;

c. *Beneficios Adicionales:* La evaluación puede influir en la asignación de beneficios como capacitaciones, promociones y reconocimientos, incentivando así a los trabajadores a mejorar su rendimiento.

6. *Clima Organizacional:*

a. Un proceso de evaluación de desempeño bien implementado puede contribuir a mejorar el clima organizacional al fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva entre supervisores y trabajadores.

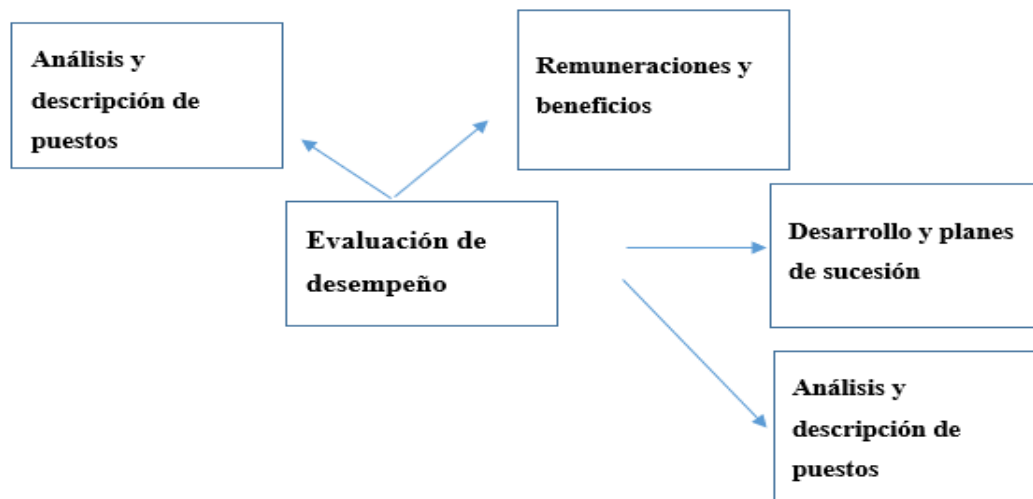
La evaluación de desempeño no actúa de manera aislada; su efectividad se potencia a través de su interrelación con otros subsistemas de la gestión del talento humano. Una comprensión clara de estas conexiones permite a las organizaciones optimizar su enfoque en el desarrollo del personal y el logro de sus objetivos estratégicos.



*Ilustración 5 Adecuación persona puesto*

Fuente: ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humano, op.cit.pag.264

La interrelación entre la evaluación de desempeño y estos subsistemas es esencial para crear un ambiente laboral motivador y centrado en el crecimiento. Al vincular el desempeño con las recompensas y el desarrollo, se fomenta un ciclo continuo de mejora y compromiso dentro de la organización.



*Ilustración 6 Relación entre subsistemas de recursos humanos.*

Fuente: ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, op.cit.pag.263

La relación con el subsistema de remuneraciones y beneficios se evidencia a través de las remuneraciones variables y los aumentos salariales que reciben los trabajadores de manera mensual o anual en función de sus evaluaciones de desempeño. Cuando un empleado cumple con los objetivos establecidos puede beneficiarse de incrementos salariales o bonos; por lo contrario, evaluaciones desfavorables puede resultar en recortes salariales o la pérdida de incentivos.

Por otro lado, la conexión con el subsistema de desarrollo y planes de carrera es igualmente significativa. Las evaluaciones de desempeño permiten identificar a los trabajadores con alto potencial y establecer perfiles para futuros puestos lo que facilita la planificación de su desarrollo profesional.

A partir de la identificación de fortalezas y debilidades en los evaluados, se pueden definir competencias específicas que necesitan ser desarrolladas. Esto no solo mejora el

desempeño, sino que también contribuye a la alineación con los objetivos de desarrollo personal con las metas estratégicas de la organización, creando un ciclo de mejora continua y motivación en el personal.

El subsistema de formación es crucial para el desarrollo continuo de los trabajadores, especialmente en un entorno laboral en constante cambio. Este subsistema se centra en asegurar que el perfil del empleado se ajuste a las competencias y conocimiento necesarios para su puesto, lo que conoce como adecuación “puesto vs persona”. A través de la capacitación, los trabajadores pueden adaptarse a las nuevas demandas del mercado y a los cambios organizacionales.

De esta manera, podemos ver que los subsistemas dentro de la gestión de recursos humanos no operan de manera aislada. La evaluación de desempeño alimenta la formación, ya que permite identificar áreas donde se requiere capacitación, y al mismo tiempo, la formación mejora el desempeño y contribuye a la satisfacción laboral. Esta interrelación continua asegura que la organización mantenga un equipo capacitado y comprometido, alineando así los objetivos individuales con los estratégicos.

## **MOTIVACIÓN**

La motivación se refiere a las fuerzas interna o externas que influyen en un individuo, activando, guiando o manteniendo su conducta. Muchos autores la definen como “la raíz dinámica del comportamiento”, lo cual implica que toda acción está impulsada por un motivo.

En el contexto laboral, la motivación es un fenómeno complejo y multifacético, lo que ha llevado a diversas teorías que intentan explicarlo desde distintos enfoques. En el ámbito empresarial, la motivación actúa como un nexo entre la personalidad del individuo y la ejecución de sus actividades. Por lo tanto, es fundamental entender cómo optimizar esta relación para mejorar la eficiencia y alcanzar el éxito en el desempeño laboral.

Alí y Anwar (2021), sostienen que el proceso de motivación inicia cuando una persona identifica una necesidad insatisfecha, lo que la lleva a fijar un objetivo para cubrirla. Esta motivación puede manifestarse de manera intrínseca, cuando proviene de la satisfacción personal o extrínseca, cuando está impulsada por factores externos.

En este contexto, la teoría jerárquica de Maslow propone que los seres humanos buscan constantemente satisfacer sus necesidades en distintas categorías: social, fisiológicas, privacidad, de seguridad, de estima y de autorrealización. Según (Guirado y García, 2019), esta teoría se aplica especialmente al ámbito laboral, donde cada individuo sigue un orden en la satisfacción de estas necesidades.

Maslow plantea que las personas abordan sus necesidades de forma jerárquica, comenzando por las más básicas. Solo cuando se satisfacen las necesidades fundamentales, emergen las necesidades superiores. Por lo tanto, en el entorno laboral, el nivel de satisfacción de un individuo variará según el cumplimiento de estas necesidades, continuando el proceso hasta alcanzar la autorrealización.

La motivación laboral se refiere a las condiciones emocionales y psicológicas que un trabajo ofrece a los trabajadores, permitiendo mantener altos niveles de productividad y compromiso a lo largo del tiempo.

Los trabajadores que están altamente motivados suelen rendir más y contribuir más allá de lo mínimo requerido. Esto se debe a que cuentan con las condiciones adecuadas para ver su trabajo como algo significativo y personal, más que como una simple actividad remunerada. Esta conexión más profunda con sus responsabilidades impulsa su desempeño y satisfacción en el trabajo.

Según (Herzberg 1968), su teoría distingue entre factores que motivan a los empleos y aquellos que, si no están presentes, pueden causar insatisfacción. La satisfacción laboral surge de factores motivacionales, mientras que la insatisfacción proviene de factores higiénico. Esto implica que la actitud de una persona hacia su trabajo puede influir positiva o negativamente en su desempeño.

Por otro lado, la teoría de McClelland identifica tres motivadores fundamentales en los seres humanos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Esta clasificación permite a las organizaciones identificar qué rasgo es más dominante en sus trabajadores, lo que a su vez influye en la fijación de objetivos y en la forma de motivar y recompensar a su personal. A diferencia de las teorías de Alderfer y Maslow, que se enfocan en la satisfacción de necesidades existentes, la teoría de McClelland se centra en cómo desarrollar y potenciar estas necesidades en el entorno laboral.

## **RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

El rendimiento se define como las acciones y comportamientos observables en los trabajadores que son relevantes para alcanzar los objetivos de la organización. Este rendimiento puede medirse en función de las competencias individuales y el nivel de contribución de cada empleado a la empresa. En este sentido, un alto rendimiento no solo refleja la capacidad de cumplir tareas, sino también la eficacia en aportar el éxito general de la organización.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO**

Las organizaciones deben tener en cuenta varios factores que afectan de manera directa el rendimiento de sus trabajadores. Algunos de los más relevantes son:

1. *Fluidez conductual*: Este factor se refiere a la capacidad de los trabajadores para combinar velocidad y precisión en sus tareas, lo que impacta directamente en su desempeño general;
2. *Satisfacción del trabajador*: Un trabajador que se siente motivado y satisfecho está en mejores condiciones para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que se traduce en un rendimiento superior;
3. *Autoestima*: La percepción evaluativa que cada individuo tiene de sí mismo es crucial. Una autoestima alta está relacionada con un sentido de valía personal, lo que a su vez fomenta un mejor desempeño laboral;
4. *Trabajo en equipo*: La colaboración entre diferentes profesionales en grupos pequeños es fundamental. Las características de un buen trabajo en equipo incluyen la cooperación, las relaciones recíprocas y la participación equitativa, lo

que crea un fuerte sentido de comunidad, espíritu de equipo, y cohesión entre los miembros;

5. *Capacitación*: La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos es esencial para el desarrollo individual en el trabajo. La capacitación continua es una de las herramientas más efectivas que las organizaciones pueden utilizar para asegurar que sus trabajadores estén bien preparados para desempeñar sus funciones. Aunque no es el único factor que garantiza el cumplimiento adecuado de las tareas y actividades, sí actúa como un medio que enseña y desarrolla las competencias necesarias en el entorno laboral.

Estos factores, al ser gestionados adecuadamente, pueden potenciar el rendimiento de los trabajadores y contribuir al éxito de la organización.

## **ESTILOS DE MOTIVACIÓN**

La motivación es un impulso clave en las actividades diarias, especialmente en el entorno laboral. Puede estar influenciada por estímulos externo proveniente del ambiente o por procesos mentales internos del individuo. En este contexto, podemos distinguir dos tipos de motivación laboral que impactan en el desempeño laboral: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

**MOTIVACIÓN INTRINSECA.** – La motivación intrínseca se relaciona con la satisfacción de necesidades superiores, según la clasificación de Maslow, que incluye las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Este tipo de motivación se origina en las características del propio trabajo y en la experiencia de realizarlo. Las personas motivadas intrínsecamente buscan satisfacción a través de:

- *Tipo de Trabajo*: La naturaleza de la tarea puede ser intrínsecamente gratificante;
- *Autonomía*: La libertad para tomar decisiones y organizar su trabajo;
- *Oportunidades para Aplicar Conocimientos y Habilidades*: La posibilidad de utilizar sus competencias de manera efectiva;
- *Reconocimiento*: La valoración que reciben de los demás por sus logros;
- *Autoevaluación*: La capacidad de reflexionar sobre su desempeño y progreso personal;

- *Responsabilidad*: La implicación personal en las tareas que realizan;
- *Desarrollo Personal*: El crecimiento y la mejora continua que experimentan a través de su trabajo.

Así, la motivación intrínseca se manifiesta cuando las personas se enfocan en satisfacer sus necesidades superiores, lo que puede resultar en un mayor compromiso y un desempeño laboral más eficaz.

**MOTIVACIÓN EXTRINSECA.** - La motivación extrínseca se relaciona con la satisfacción de las dos primeras necesidades en la escala de Maslow: las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Se denomina “extrínseca” porque busca satisfacer estas necesidades a través de factores externos a la tarea misma, como las recompensas económicas (ya sean monetarias o en especie), y las condiciones del contrato laboral.

Este tipo de motivación es característico de aquellas personas que ven su actividad laboral no como un fin en sí misma, sino como un medio para alcanzar otros objetivos. En otras palabras, la motivación extrínseca se manifiesta cuando los individuos se enfocan en satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad, utilizando su trabajo como una forma de obtener beneficios tangibles y de estabilidad.

La motivación extrínseca puede ser efectiva para impulsar el rendimiento en ciertas situaciones, especialmente cuando se requiere cumplir con tareas específicas o alcanzar metas a corto plazo. Sin embargo, es fundamental equilibrar este tipo de motivación con la intrínseca para fomentar un compromiso más profundo y duradero en el entorno laboral.

**MOTIVACIÓN TRASCENDENTE.** - La motivación trascendente se fundamenta en las creencias, valores y principios que un individuo comparte con su grupo social u organizacional. Este tipo de motivación surge cuando una persona realiza acciones orientadas al beneficio de los demás, a menudo prioriza el bienestar colectivo sobre el beneficio material personal.

En este sentido, la motivación trascendente está impulsada por valores internos como la solidaridad, la amistad, el servicio y el amor. Estos factores crean una actitud que

motiva a la acción en beneficio de otros, promoviendo un sentido de comunidad y conexión.

La motivación trascendente trasciende las recompensas personales y se enfoca en un propósito superior, como contribuir al bien común o dejar un legado significativo. Este tipo de motivación puede ser especialmente poderosa en entornos laborales donde se valora el trabajo en equipo y la responsabilidad social, fomentando un sentido de pertenencia y un compromiso más profundo con la misión y visión de la organización.

## **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES**

La motivación es el motor que impulsa a las personas a alcanzar sus metas y a dar lo mejor de sí mismas. Al comprender los diferentes tipos de motivación (intrínseca, extrínseca y trascendente), se pueden diseñar estrategias efectivas para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo:

### **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. -**

- *Motivación intrínseca:*
  - *Personalización:* Adaptar los programas de formación a las necesidades e intereses individuales de los trabajadores;
  - *Autonomía:* Permitir a los trabajadores elegir los temas de formación y definir su propio ritmo de aprendizaje;
  - *Retroalimentación constante:* Proporcionar feedback constructivo y oportuno para ayudar a los trabajadores a mejorar sus habilidades.
- *Motivación extrínseca:*
  - *Reconocimiento público:* Celebrar los logros de los trabajadores y destacar su contribución a la empresa;
  - *Incentivos:* Ofrecer incentivos económicos o no económicos por completar programas de formación;
  - *Certificaciones:* Otorgar certificaciones que reconozcan las nuevas habilidades adquiridas.
- *Motivación trascendente:*

- *Conectar con un propósito mayor:* Mostrar cómo la formación contribuye a los objetivos de la empresa y al bienestar de los clientes;
- *Fomentar el aprendizaje colaborativo:* Trabajar en proyectos de formación en equipo para fomentar el sentido de comunidad.

## **POLÍTICA SALARIAL. -**

- *Motivación intrínseca:*
  - *Equidad:* Asegurarse de que los salarios sean justos y transparentes;
  - *Relación con el desempeño:* Vincular el salario al desempeño individual y al logro de objetivos.
- *Motivación extrínseca:*
  - *Bonos por desempeño:* Ofrecer incentivos económicos por alcanzar metas específicas;
  - *Planes de participación en beneficios:* Permitir a los trabajadores participar en los beneficios de la empresa.
- *Motivación trascendental:*
  - *Salarios justos:* Asegurarse de que los salarios sean suficientes para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias;
  - *Contribución a la comunidad:* Vincular una parte de los beneficios de la empresa a iniciativas sociales.

## **PLAN DE CARRERA. -**

- *Motivación intrínseca:*
  - *Desarrollo profesional:* Ofrecer oportunidades para que los trabajadores adquieran nuevas habilidades y conocimientos;
  - *Rotación de puestos:* Permitir a los trabajadores explorar diferentes áreas de la empresa;
  - *Mentoría:* Asignar mentores a los trabajadores para guiar su desarrollo profesional.
- *Motivación extrínseca:*

- *Escalas salariales claras:* Establecer una trayectoria de crecimiento salarial basada en el desempeño y la antigüedad;
- *Promociones:* Ofrecer oportunidades de ascenso a puestos de mayor responsabilidad.
- *Motivación trascendental:*
  - *Alinear los objetivos individuales con los de la empresa:* Mostrar cómo el desarrollo profesional de cada empleado contribuye al éxito de la organización.

## **LIDERAZGO. -**

- *Motivación intrínseca:*
  - *Empoderamiento:* Delegar responsabilidades y confiar en los trabajadores;
  - *Reconocimiento:* Reconocer y valorar las contribuciones individuales;
  - *Coaching:* Proporcionar orientación y apoyo para el desarrollo profesional.
- *Motivación extrínseca:*
  - *Establecimiento de metas claras:* Definir objetivos claros y medibles para cada empleado;
  - *Retroalimentación regular:* Proporcionar retroalimentación constructiva y oportuna.
- *Motivación trascendental:*
  - *Inspira a los trabajadores:* Comunicar una visión clara y atractiva para el futuro de la empresa;
  - *Fomentar un sentido de comunidad:* Crear un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cuenca, ubicada en la región sur del Ecuador, capital de la provincia de Azuay. Cuenca es reconocida por su desarrollo en el ámbito de la salud, contando con una red consolidada de instituciones médicas tanto públicas como privadas, entre las cuales destacan varias clínicas privadas de Nivel 2: CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINOAMERICANA CIA. LTDA., CLINICA MEDICA DEL SUR S.A., CLINICA SANTA ANA CENTRO MEDICO QUIRURGICO, HOMSI HOSPITAL MONTE SINAI; y Nivel 3: CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES, FUNDACION HUMANITARIA PABLO JARAMILLO, HOSPITAL DEL RIO HOSPIRIO S.A., INSTITUTO DEL CANCER SOLCA CUENCA. Estas clínicas, categorizadas por su alta capacidad resolutive, infraestructura especializada y personal altamente calificado, representan un escenario adecuado para analizar procesos relacionados con la gestión del talento humano, específicamente la Evaluación de Desempeño Laboral y su posible incidencia en la Motivación de los trabajadores, año 2024.

El estudio se centró en dos instituciones de salud privadas de nivel 3: el Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca y el Hospital del Río Hospirio S.A., SOLCA Cuenca es una entidad de referencia nacional en el tratamiento oncológico, con una estructura organizativa compleja y un cuerpo profesional multidisciplinario. Por su parte, el Hospital del Río Hospirio S.A. es uno de los centros hospitalarios privados más modernos y nuevo de la ciudad, con una oferta amplia de servicios médicos de alta especialidad, destacando por su enfoque en atención integral y tecnología de punta.

Ambas instituciones fueron seleccionadas debido a sus características estructurales, organizativas y de recursos humanos, que permiten analizar con mayor profundidad los mecanismos formales del proceso de evaluación de desempeño y sus efectos sobre la motivación de sus trabajadores, así como el acceso y la disposición de la información. La investigación se desarrolló en función de la evaluación de desempeño correspondiente al año 2024, y empleó un enfoque cuali cuantitativo, lo que permitió

examinar estadísticamente la relación entre las variables mediante análisis descriptivos, y correlacionales. La información recolectada fue tratada con rigor metodológico, con el objetivo de obtener resultados válidos y generalizables dentro del contexto de instituciones de salud privadas con similares características en el país.

## **2.2. DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo transversal, dado que se busca estudiar la relación entre la evaluación de desempeño laboral y la motivación de los trabajadores en un solo momento en el tiempo (2024). No se manipularán las variables ni se implementarán intervenciones específicas; más bien, se buscará identificar correlaciones y patrones existentes entre ambas variables (evaluación de desempeño y motivación).

El estudio es descriptivo y relacional, ya que tiene como objetivo describir el proceso de evaluación de desempeño en las clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca y analizar cómo este influye en la motivación de los trabajadores. Se intentará identificar si existe alguna relación significativa entre los sistemas de evaluación utilizados y los niveles de motivación laboral entre los trabajadores de estas instituciones.

## **2.3. TIPO Y METODOS DE LA INVESTIGACION**

El enfoque metodológico adoptado en este trabajo de investigación es mixto, cuantitativo - cualitativo, lo que permitirá obtener una visión integral sobre la incidencia de la evaluación de desempeño laboral en la motivación de trabajadores de Clínicas Privadas nivel 3 de Cuenca, 2024.

Se acudió también a la observación a fin de lograr en la investigación conocer la problemática del proceso de Evaluación de Desempeño y los efectos que produjo en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas nivel 3 de Cuenca, 2024, para poder plantear posibles alternativas de planes de mejora que prevengan y no afecten a la motivación.

Se puede considerar que esta investigación adopta un enfoque sociocrítico, ya que pretende evidenciar que los procesos de Evaluación de Desempeño Laboral no siempre resultan ser positivos o beneficiosos para los trabajadores en las organizaciones. Es

fundamental que los líderes y gestores del Talento Humano evalúen seriamente este aspecto, revisando alternativas y estrategias para mejorar este subsistema, mirando y analizando tanto los criterios utilizados como las consecuencias de un inadecuado manejo del personal; y, siempre con la clara consideración del objetivo general del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

#### **2.4. POBLACION Y MUESTRA**

El presente estudio tiene la finalidad de establecer y evaluar los resultados de la investigación en donde se verifica la Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024. Mediante un enfoque cuantitativo se estudiaron las diferentes relaciones entre las hipótesis propuestas a través de análisis descriptivos, correlacionales y de modelos regresión.

La población objeto de este estudio fueron los trabajadores de la Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca que son:

El Instituto del Cáncer Solca Cuenca (Población total 350) y el Hospital del Rio Hospirio S.A. (Población total 247), y para determinar el tamaño de la muestra se realiza la fórmula para poblaciones finitas:

*Ecuación 1 Determinar la Población de estudio y la muestra si es el caso: Censo, Muestreo Probabilístico y Muestreo No Probabilístico.*

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

**Donde:**

**n:** Muestra

**N:** Población

**Z:** Valor crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza.

**P:** Proporción estimada de la característica de estudio.

**Q:** 1-P

**E:** Margen de error

Con base a lo expuesto, se considerarán que para el Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca la muestra requerida resulta de 137 trabajadores y para el caso del Hospital del Río Hospirio S.A. la muestra requerida es de 97 trabajadores, y dando un total estimado de 234 participantes. Concluido el levantamiento de información, se obtuvo una muestra efectiva para el Instituto del Cáncer Solca Cuenca de 139 trabajadores y para el Hospital del Río Hospirio S.A. de 148, alcanzando un total de 287 encuestados, por ello se incrementa la robustez estadística de los análisis al ser una muestra mayor.

## **2.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizó una metodología de enfoque cuali cuantitativo, lo que requirió la aplicación de técnicas estructuradas de recolección de datos que permitieran obtener información objetiva, medible y comparable sobre las variables en estudio: Evaluación de Desempeño Laboral y Motivación Laboral.

La técnica principal utilizada fue la encuesta, por ser una herramienta eficaz para recopilar datos de un número significativo de trabajadores de forma estandarizada. Esta técnica permitió identificar percepciones, actitudes y niveles de satisfacción relacionados con los procesos de evaluación de desempeño y su impacto en la motivación laboral.

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado diseñado específicamente para esta investigación. El cuestionario estuvo compuesto por tres secciones principales:

1. **Presentación y Datos generales:** presentación y justificación de la encuesta, anónimo por el tema de confidencialidad.
2. **Evaluación del Desempeño Laboral:** esta sección incluyó ítems relacionados con la percepción del personal sobre el proceso de evaluación, claridad de los criterios, retroalimentación recibida, periodicidad, participación en el proceso y utilidad de los resultados. Las preguntas fueron elaboradas con base en modelos teóricos de gestión del talento humano y adaptadas al contexto institucional.
3. **Motivación Laboral:** se utilizaron ítems basados en las teorías de motivación y enfoques contemporáneos, abordando factores intrínsecos (reconocimiento, logro,

desarrollo personal) y extrínsecos (remuneración, condiciones laborales, relaciones interpersonales).

El cuestionario fue aplicado de forma **autoadministrada**, en formato digital (Google forms), garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. La escala de medición utilizada fue tipo **Likert de cinco puntos**, que permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones planteadas, facilitando el análisis cuantitativo posterior.

Previo a su aplicación, el instrumento fue sometido a un **proceso de validación por juicio de expertos**, y se realizó una **prueba piloto** con un grupo reducido de trabajadores para comprobar su claridad, pertinencia y confiabilidad. Los resultados de la prueba piloto permitieron realizar ajustes menores para garantizar la validez del instrumento.

En conjunto, las técnicas e instrumentos utilizados permitieron recopilar datos relevantes y confiables, fundamentales para el análisis estadístico que sustentó los hallazgos y conclusiones de la investigación.

## **ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE INSTRUMENTO**

Antes de continuar con los resultados se establece un análisis de fiabilidad del instrumento. Un análisis de fiabilidad determina la consistencia de un instrumento de medición en este caso la escala aplicada a los trabajadores del Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca (SOLCA) y Hospital del Río Hospirio S.A. (HOSPIRIO) permitiendo obtener resultados estables y precisos. En ese sentido se utilizan distintos coeficientes de interrelación, para calcular estimaciones de fiabilidad, siendo uno de ellos el Alfa de Cronbach, coeficiente utilizado en el presente análisis. Los resultados del análisis de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach se presentan a continuación:

*Tabla 1 Valores del coeficiente Alfa de Cronbach*

---

<b>Muestra</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
----------------	-------------------------

---

<b>Total</b>	0,984
<b>Solca</b>	0,983
<b>Hospital del Rio</b>	0,980

El coeficiente de alfa de cronbach establece un alto nivel de fiabilidad de la muestra total y de la misma dividida por muestra obtenida en SOLCA y HOSPIRIO.

### **ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA**

El instrumento de forma total está compuesto por 287 observaciones de la cuales 139 corresponden a SOLCA y 149 a HOSPIRIO. Dado que el estudio implica dos instituciones diferentes es pertinente establecer un análisis para comparar la medias muestrales de ambos grupos mediante una prueba de muestra independientes (prueba t para muestras independientes) para establecer si existe una diferencia estadística entre las mismas con el fin de determinar si se realiza un análisis conjunto o desagregado por institución.

Las hipótesis para el análisis son las siguientes:

$H_0 =$  Las medias de ambos grupos son estadísticamente iguales

$H_1 =$  Las medias de ambos grupos no son estadísticamente iguales

A un nivel de confianza del 99% se tiene que el valor p de las dimensiones estimadas y de las variables es menor al nivel de significancia del 0,01, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se establece que las medias muestrales no son estadísticamente iguales. Al no ser las medias muestrales estadísticamente iguales se debería analizar a cada uno de los grupos de forma independiente. Los resultados de las pruebas antes detalladas se encuentran a continuación:

*Tabla 2 Prueba t para muestras independientes*

<b>Dimensión</b>	<b>Valor p</b>	<b>Conclusión</b>
------------------	----------------	-------------------

Actitud	0.002	Se rechaza $H_0$
Personalidad	0.000	Se rechaza $H_0$
Percepción	0.000	Se rechaza $H_0$
Aprendizaje	0.000	Se rechaza $H_0$
Desempeño	0.000	Se rechaza $H_0$
Estímulos	0.000	Se rechaza $H_0$
Autonomía	0.000	Se rechaza $H_0$
Reconocimiento	0.000	Se rechaza $H_0$
Motivación	0.000	Se rechaza $H_0$

---

### **PRUEBA DE NORMALIDAD**

Para determinar qué análisis de correlación se realizará en la investigación, se considera hacerlo mediante una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov que es para muestras mayores a 50 observaciones con las siguientes hipótesis:

$H_0 =$  Las variables siguen una distribución normal

$H_1 =$  Las variables no siguen una distribución normal

Los resultados para SOLCA son los siguientes:

*Tabla 3 Pruebas de normalidad para SOLCA*

### Pruebas de normalidad<sup>a</sup>

	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Actitud	,108	139	,000	,934	139	,000
Personalidad	,099	139	,002	,932	139	,000
Percepción	,112	139	,000	,932	139	,000
Aprendizaje	,152	139	,000	,909	139	,000
Desempeño	,089	139	,009	,943	139	,000
Estimulos	,116	139	,000	,916	139	,000
Reconocimiento	,117	139	,000	,932	139	,000
Motivación	,106	139	,001	,941	139	,000
Autonomía	,156	139	,000	,907	139	,000

a. ClinicaNom = Solca

b. Corrección de significación de Lilliefors

A un nivel de significancia del 99% (Significancia menor al 0,01) se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, lo que significa que las variables de investigación no tuvieron distribución normal, por lo tanto, se debe aplicar una correlación no paramétrica siendo la misma la correlación de Spearman.

Los resultados para HOSPIRIO son los siguientes:

*Tabla 4 Pruebas de normalidad para Hospital del Rio Hospirio S.A.*

### Pruebas de normalidad<sup>a</sup>

	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Actitud	,290	148	,000	,860	148	,000
Personalidad	,105	148	,000	,959	148	,000
Percepción	,124	148	,000	,947	148	,000
Aprendizaje	,144	148	,000	,930	148	,000
Desempeño	,078	148	,027	,966	148	,001
Estimulos	,123	148	,000	,934	148	,000
Reconocimiento	,091	148	,004	,965	148	,001
Motivación	,073	148	,054	,963	148	,001
Autonomía	,130	148	,000	,946	148	,000

a. ClinicaNom = Hospital del Rio

b. Corrección de significación de Lilliefors

A un nivel de confianza del 99% (Significancia menor al 0,01) se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, lo que significa que las variables de investigación no tuvieron distribución normal, por lo tanto, se debe aplicar una correlación no paramétrica siendo la misma la correlación de Spearman.

#### ESCALA

Para el tratamiento estadístico de los datos, se utilizó una escala de Likert con cinco puntos, permitiendo transformar las respuestas cualitativas en valores numéricos, esto de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 5 Escala

Categoría	Valor de la Escala
MUY EN DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	2
NEUTRAL	3
DE ACUERDO	4
MUY DE ACUERDO	5

Lo descrito facilitó el análisis cuantitativo mediante técnicas estadísticas como la estimación de promedios, análisis de confiabilidad y correlaciones, fundamentales para contrastar las hipótesis de la investigación.

Para obtener la escala de las dimensiones se obtuvo el promedio de los ítems que las componen. Posteriormente, para obtener la escala de las variables se realiza mediante el promedio de cada una de las dimensiones que la componen. La categorización de la escala se realiza dividiendo los resultados en tres niveles:

- Aquellos promedios situados en el rango de 1.00 a 2.33 fueron clasificados en el nivel Bajo.
- Las puntuaciones promedio comprendidas entre 2.34 y 3.66 correspondieron al nivel Medio.
- Los promedios iguales o superiores a 3.67 y hasta 5.00 se agruparon en el nivel Alto.

## RESULTADOS

La siguiente tabla muestra los promedios obtenidos por cada dimensión evaluada en las dos instituciones de salud privadas Nivel 3 de Cuenca: Hospital del Río y SOLCA. Las variables se agrupan en dos grandes categorías: Evaluación de Desempeño y Motivación.

Tabla #. Promedios por Dimensión

Variable	Dimensión	SOLCA	HOSPIRIO
Evaluación de Desempeño	Actitud	3.931	<b>3.588</b>
	Personalidad	3.890	3.473
	Percepción	3.865	3.505
	Aprendizaje	<b>3.977</b>	3.529
Motivación	Estímulos	<b>4.131</b>	<b>3.742</b>
	Autonomía	3.971	3.514
	Reconocimiento	3.755	3.299

En la evaluación del desempeño se establece que en SOLCA el aprendizaje es la dimensión que mayor promedio obtiene, mientras en HOSPIRIO es la Actitud. Con

respecto a la Motivación en ambas instituciones los estímulos es la dimensión con mayor promedio.

A continuación, tabla muestra los promedios por indicador en las dos instituciones:

*Tabla 6 Promedios por Indicador*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>SOLCA</b>	<b>HOSPIRIO</b>
ACTITUD	Satisfacción Laboral	3.867	3.318
	Relaciones Interpersonales	3.820	3.395
	Compromiso Organizacional	<b>4.281</b>	<b>3.818</b>
PERSONALIDAD	Liderazgo	<b>3.935</b>	<b>3.510</b>
	Resiliencia	3.874	3.476
	Creatividad	3.860	3.432
PERCEPCION	Claridad	3.878	3.510
	Precisión	<b>3.906</b>	<b>3.514</b>
	Consistencia	3.809	3.490
APRENDIZAJE	Retención del Conocimiento	3.921	<b>3.446</b>
	Resolución de Problemas	<b>4.025</b>	3.611
	Colaboración	3.935	<b>3.446</b>
ESTIMULOS	Motivación Intrínseca	<b>4.453</b>	<b>4.088</b>
	Motivación Extrínseca	3.928	3.561
	Nivel de Desafíos	4.011	3.578
AUTONOMIA	Toma de decisiones	3.885	3.345
	Responsabilidad	<b>4.094</b>	<b>3.689</b>
	Iniciativa	3.849	3.507
RECONOCIMIENTO	Premios y Recompensas	3.612	3.189
	Ascensos y Promociones	3.640	3.318
	Inclusión en Proyectos Importantes	<b>3.871</b>	<b>3.334</b>

En SOLCA, los resultados indican un entorno laboral altamente favorable, con promedios altos en todas las dimensiones evaluadas. En actitud, el compromiso organizacional lidera con 4.281, indicando una fuerte identificación del personal con los objetivos de la institución. En personalidad, liderazgo (3.935), resiliencia (3.874) y creatividad (3.860) reflejan una cultura organizacional dinámica e innovadora. En percepción, la claridad, precisión y consistencia, con todos sus indicadores superando 3.8. En aprendizaje, se destacan resolución de problemas (4.025) y colaboración (3.935), lo que evidencia una fuerte orientación al trabajo en equipo y la mejora continua. En estímulos, la motivación intrínseca alcanza un notable 4.453, evidenciando que los colaboradores encuentran sentido personal en sus tareas. Finalmente, tanto la autonomía como el reconocimiento presentan valores altos, siendo la responsabilidad (4.094) e inclusión en proyectos importantes (3.871) los indicadores más destacados.

En HOSPIRIO, los niveles promedio de las distintas dimensiones se sitúan en un rango medio, reflejando un entorno laboral funcional, pero con margen de mejora. En actitud, destaca el compromiso organizacional (3.818), superando a la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales. En personalidad, los puntajes más altos se observan en liderazgo (3.510), mientras que creatividad y resiliencia se mantienen estables. En percepción, la claridad, precisión y consistencia tienen valores similares alrededor de 3.8. En la dimensión de aprendizaje, la resolución de problemas alcanza el valor más alto (3.611), lo que sugiere una buena capacidad de respuesta ante desafíos. La motivación intrínseca es el indicador más fuerte en estímulos (4.088), señal de que muchos trabajadores encuentran satisfacción en su labor más allá de recompensas externas. Autonomía y reconocimiento presentan promedios moderados, con ligera fortaleza en responsabilidad (3.689) y debilidad en premios y recompensas (3.189).

### **OBJETIVO GENERAL:**

Verificar de qué manera la Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación de trabajadores en Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo general son las siguientes:

$H_0 =$  *La Evaluación de Desempeño Laboral no incide en la Motivación*

$H_1 =$  La Evaluación de Desempeño Laboral incide en la Motivación

Tabla 7 Distribución de Frecuencias de la variable Desempeño Laboral en la variable Motivación en SOLCA

Desempeño Laboral	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	3	2.16%	0	0.00%	6	4.32%
<b>Medio</b>	1	0.72%	29	20.86%	13	9.35%	43	30.94%
<b>Alto</b>	0	0.00%	12	8.63%	78	<b>56.12%</b>	90	64.75%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

El 56,12% de los trabajadores de SOLCA presentaron un nivel alto tanto para la motivación como para la evaluación de desempeño laboral. Así mismo, se aprecia que el 31,65% de los trabajadores se encontró en un nivel medio de motivación, de los cuales 20,86% se encontraron en un mismo nivel medio de evaluación de desempeño en consecuencia se establece una relación directa entre las variables. Del 2,16% de trabajadores con evaluación de desempeño bajo, ninguno presenta motivación alta.

*Tabla 8 Distribución de Frecuencias de la variable Evaluación de Desempeño en la variable Motivación en HOSPIRIO*

Desempeño Laboral	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	8	5.41%	4	2.70%		0.00%	12	8.11%
<b>Medio</b>		0.00%	56	37.84%	11	7.43%	67	45.27%
<b>Alto</b>		0.00%	13	8.78%	56	<b>37.84%</b>	69	46.62%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 37,84% de los trabajadores de HOSPIRIO presentaron un nivel alto tanto para la motivación como para la evaluación de desempeño. Así mismo, se aprecia que el 49,32% de los trabajadores se encontró en un nivel medio de motivación, de los cuales 37,84% se encontraron en un mismo nivel medio de evaluación de desempeño en consecuencia se establece una relación directa entre las variables. El 5,41% de trabajadores presento evaluación de desempeño bajo, de los mismos ninguno muestra motivación alta.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

Tabla 9 Incidencia entre la variable Evaluación de Desempeño y la variable Motivación

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Desempeño	Motivación	Desempeño	Motivación	
Rho de Spearman	Desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,897**</b>	1,000	<b>,861**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
		N	139	139	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,897**</b>	1,000	<b>,861**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
		N	139	139	148	148

Se puede observar que en ambos casos el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue positivo y alto con un valor de 0,897 en SOLCA y un valor de 0,861 para HOSPIRIO. Además, en ambos casos con un nivel de confianza del 99% se acepta la hipótesis de análisis en consecuencia la Evaluación de Desempeño incide en la Motivación de trabajadores en Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024; esto dado por la significancia que resulta ser menor al nivel de significancia del 0,01.

#### OBJETIVO ESPECIFICO 1:

Analizar en qué medida la actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

La actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.

$H_0 =$  La Actitud no influye en la motivación de trabajadores

$H_1 =$  La actitud influye en la motivación de trabajadores

Tabla 10 Distribución de Frecuencias de la dimensión Actitud en la variable Motivación en SOLCA

Actitud	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	3	2.16%	1	0.72%	7	5.04%
<b>Medio</b>	1	0.72%	28	20.14%	11	7.91%	40	28.78%
<b>Alto</b>		0.00%	13	9.35%	79	<b>56.83%</b>	92	66.19%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

La tabla muestra una asociación clara entre la actitud y los niveles de motivación de los trabajadores en SOLCA, se identifica que el 56.83% de los empleados con actitud alta presentan también una motivación alta. Por otro lado, aunque solo el 5.04% de los trabajadores mostró actitud baja, este grupo concentra el mayor porcentaje de desmotivación. Los trabajadores con actitud media (28.78% del total) se reparten entre motivación media (20.14%) y alta (7.91%), lo que sugiere que incluso actitudes menos claras pueden convertirse en motivación cuando hay otros elementos de respaldo.

*Tabla 11 Distribución de Frecuencias de la dimensión Actitud en la variable Motivación en SOLCA*

Actitud	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	6	4.05%	13	8.78%	2	1.35%	21	14.19%
<b>Medio</b>		0.00%	29	19.59%	5	3.38%	34	22.97%
<b>Alto</b>	2	1.35%	31	20.95%	60	<b>40.54%</b>	93	62.84%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

En HOSPIRIO los datos indican que el 40.54% de los trabajadores con actitud alta presentan motivación alta. Por otra parte, llama la atención que un 20.95% de empleados con actitud alta mantienen solo una motivación media, lo que sugiere posibles factores atenuantes en el proceso evaluativo. De igual forma se observa que el 14.19% de trabajadores con actitud baja se distribuyen principalmente en motivación baja (4.05%) y media (8.78%), indicando que las percepciones negativas impactan significativamente en el compromiso laboral.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

Tabla 12 Incidencia entre la dimensión Actitud en la variable Motivación

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Actitud	Motivación	Actitud	Motivación	
Rho de Spearman	Actitud	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,865**</b>	1,000	<b>,627**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
		N	139	139	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,865**</b>	1,000	<b>,627**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
		N	139	139	148	148

En ambos casos el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue positivo y alto con un valor de 0,865 en SOLCA y un valor de 0,627 para HOSPIRIO. Además, en ambos casos con un nivel de confianza del 99% se acepta la hipótesis de análisis en consecuencia la Actitud incide en la Motivación de los trabajadores en Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024; esto dado por la significancia que resulta ser menor al nivel de significancia del 0,01.

### OBJETIVO ESPECIFICO 2:

Evaluar de qué forma la personalidad afecta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$H_0 =$  La personalidad no afecta en la motivación de trabajadores

$H_1 =$  La personalidad afecta en la motivación de trabajadores

*Tabla 13 Distribución de Frecuencias de la dimensión Personalidad en la variable Motivación en SOLCA*

Personalidad	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	4	2.88%		0.00%	7	5.04%
<b>Medio</b>	1	0.72%	30	21.58%	14	10.07%	45	32.37%
<b>Alto</b>		0.00%	10	7.19%	77	<b>55.40%</b>	87	62.59%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

Los datos revelan que en SOLCA el 55.40% de los trabajadores con personalidad alta muestran un nivel de motivación alto. El análisis muestra además que entre los trabajadores con personalidad media (32.37% de la muestra), predominan los niveles medios de motivación (21.58%), aunque un importante 10.07% logra alcanzar alta motivación. De particular interés es el grupo con personalidad baja (5.04% del total), donde se concentra el mayor porcentaje de motivación baja (2.16%) y ningún caso alcanza motivación alta.

*Tabla 14 Distribución de Frecuencias de la dimensión Personalidad en la variable Motivación en HOSPIRIO*

Personalidad	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	8	5.41%	7	4.73%		0.00%	15	10.14%
<b>Medio</b>		0.00%	53	<b>35.81%</b>	18	12.16%	71	47.97%
<b>Alto</b>		0.00%	13	8.78%	49	33.11%	62	41.89%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 33.11% de los trabajadores de HOSPIRIO con personalidad alta muestran motivación alta, mientras que ningún caso de este grupo presenta motivación baja. En contraste, el 10.14% con personalidad baja concentra el 5.41% de toda la motivación baja registrada. El grupo de personalidad media (47.97% de la muestra) presenta principalmente motivación media (35.81%), aunque un 12.16% alcanza alta motivación, sugiriendo que factores organizacionales podrían potenciar su desempeño.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

*Tabla 15 Incidencia entre la dimensión Personalidad en la variable Motivación*

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Personalidad	Motivación	Personalidad	Motivación	
Rho de Spearman	Personalidad	Coeficiente de correlación	1,000	<b>,835**</b>	1,000	<b>,800**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
	N	139	139	148	148	
	Motivación	Coeficiente de correlación	<b>,835**</b>	1,000	<b>,800**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
		N	139	139	148	148

En ambas instituciones, el coeficiente de precisión de Spearman fue positivo y elevado, registrando un valor de 0,835. en SOLCA y de 0,800 en HOSPIRIO. Estos resultados, respaldados por un nivel de confianza del 99%, permiten aceptar la hipótesis planteada, confirmando que la personalidad influye de manera significativa en la motivación. de los trabajadores de las Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 3:**

Conocer de qué manera la percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$$H_0 = \text{La percepción no impacta en la motivación de trabajadores}$$

$H_1 =$  La percepción impacta en la motivación de trabajadores

Tabla 16 Distribución de Frecuencias de la dimensión Percepción en la variable Motivación en SOLCA

Percepción	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	4	2.88%		0.00%	7	5.04%
<b>Medio</b>	1	0.72%	34	24.46%	15	10.79%	50	35.97%
<b>Alto</b>		0.00%	6	4.32%	76	<b>54.68%</b>	82	58.99%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

En SOLCA los datos revelan que el 54.68% de los trabajadores con percepción alta del proceso evaluativo presentan alta motivación. El 35.97% con percepción media se divide principalmente en motivación media (24.46%) y alta (10.79%), sugiriendo que incluso percepciones moderadas pueden asociarse con buen desempeño. Los trabajadores con percepción baja (5.04%) concentra los casos problemáticos, mostrando tanto motivación baja (2.16%) como media (2.88%), sin alcanzar nunca niveles altos.

Tabla 17 Distribución de Frecuencias de la dimensión Percepción en la variable Motivación en HOSPIRIO

Percepción	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	7	4.73%	8	5.41%		0.00%	15	10.14%
<b>Medio</b>	1	0.68%	50	33.78%	13	8.78%	64	43.24%
<b>Alto</b>		0.00%	15	10.14%	54	<b>36.49%</b>	69	46.62%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 36.49% de los empleados de HOSPIRIO con percepción alta muestran alta motivación, mientras que el grupo con percepción baja (10.14%) concentra todos los casos de motivación baja (4.73%) y no alcanza niveles altos. El segmento con percepción media (43.24%), aunque mayoritario, presenta principalmente motivación media (33.78%), sugiriendo oportunidades de mejora mediante intervenciones focalizadas. en el grupo de percepción media que representa el mayor potencial de desarrollo.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

*Tabla 18 Incidencia entre la dimensión Percepción en la variable Motivación*

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Percepción	Motivación	Percepción	Motivación	
Rho de Spearman	Percepción	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,856**</b>	1,000	<b>,817**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
	N	139	139	148	148	
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,856**</b>	1,000	<b>,817**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
	N	139	139	148	148	

Tanto en SOLCA como en HOSPIRIO, se estima una correlación positiva y elevada. entre la percepción y la motivación, con valores de entre la percepción y la motivación, con valores de 0,856 y 0,817 respectivamente. Estos hallazgos, respaldados por un nivel de confianza del 99%, permiten validar la hipótesis planteada, evidenciando que la percepción influye de manera significativa en los niveles de motivación.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO 4:**

Determinar como el aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024;

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$H_0 =$  El aprendizaje no aporta en la motivación de trabajadores

$H_1 =$  El aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores

Tabla 19 Distribución de Frecuencias de la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación en SOLCA

Aprendizaje	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	4	2.88%	0	0.00%	7	5.04%
<b>Medio</b>	0	0.00%	20	14.39%	7	5.04%	27	19.42%
<b>Alto</b>	1	0.72%	20	14.39%	84	<b>60.43%</b>	105	75.54%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

El 60.43% de los trabajadores de SOLCA con alto aprendizaje presentan motivación alta, destacando el papel clave del desarrollo profesional en el compromiso laboral. En contraste, el grupo con bajo aprendizaje (5.04%) concentra los casos problemáticos, mostrando motivación baja (2.16%) y media (2.88%), sin alcanzar niveles altos. El segmento con aprendizaje medio (19.42%), aunque con predominio de motivación media (14.39%), incluye un 5.04% que logra alta motivación, sugiriendo que incluso mejoras moderadas en formación podrían potenciar el desempeño.

Tabla 20 Distribución de Frecuencias de la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación en HOSPIRIO

Aprendizaje	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	7	4.73%	6	4.05%	0	0.00%	13	8.78%
<b>Medio</b>	1	0.68%	48	32.43%	7	4.73%	56	37.84%
<b>Alto</b>	0	0.00%	19	12.84%	60	<b>40.54%</b>	79	53.38%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 40.54% de los empleados con alto acceso a formación presentan motivación alta, mientras que el grupo con bajo aprendizaje (8.78%) concentra todos los casos de motivación baja (4.73%) sin alcanzar niveles altos. El segmento intermedio (37.84% con aprendizaje medio) muestra principalmente motivación media (32.43%), aunque incluye un 4.73% con alta motivación, sugiriendo que mejoras en los programas formativos podrían incrementar significativamente. El 8.78% con bajo aprendizaje que presenta mayor riesgo de desmotivación, reforzando así el vínculo entre capacitación continua y clima organizacional positivo.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

*Tabla 21 Incidencia entre la dimensión Aprendizaje en la variable Motivación*

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Aprendizaje	Motivación	Aprendizaje	Motivación	
Rho de Spearman	Aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,852**</b>	1,000	<b>,848**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
	N	139	139	148	148	
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,852**</b>	1,000	<b>,848**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
	N	139	139	148	148	

Los resultados demuestran una relación significativa y consistente entre el aprendizaje y la motivación del personal en ambas instituciones médicas, con correlaciones de 0.852 en SOLCA y 0.848 en HOSPIRIO ( $p < 0.01$ ), confirmando que las oportunidades de desarrollo profesional son un factor determinante para el compromiso laboral en el sector salud. Estos hallazgos, respaldados por un nivel de

confianza del 99%, permiten validar la hipótesis planteada, evidenciando que el aprendizaje influye de manera significativa en los niveles de motivación.

**OJETIVO ESPECIFICO 5:**

Verificar de qué manera los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024;

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$H_0 =$  Los estímulos no inciden en la Motivación de trabajadores

$H_1 =$  Los estímulos inciden en la Motivación de trabajadores

*Tabla 22 Distribución de Frecuencias de la dimensión Estímulos en la variable Motivación en SOLCA*

Estímulos	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	2	1.44%		0.00%		0.00%	2	1.44%
<b>Medio</b>	2	1.44%	31	22.30%	2	1.44%	35	25.18%
<b>Alto</b>		0.00%	13	9.35%	89	<b>64.03%</b>	102	73.38%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

El 64.03% de los empleados de SOLCA que reciben altos estímulos presentan motivación alta, mientras que el grupo con bajos estímulos (1.44%) concentra todos los casos de motivación baja (1.44%) sin alcanzar niveles superiores. Los trabajadores con estímulos medios (25.18%) muestra principalmente motivación media (22.30%), aunque incluye un 1.44% con alta motivación, sugiriendo que mejoras en los sistemas de reconocimiento podrían incrementar significativamente el compromiso laboral en este grupo.

Tabla 23 Distribución de Frecuencias de la dimensión Estímulos en la variable Motivación en HOSPIRIO

Estímulos	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	7	4.73%	1	0.68%		0.00%	8	5.41%
<b>Medio</b>	1	0.68%	54	36.49%	1	0.68%	56	37.84%
<b>Alto</b>		0.00%	18	12.16%	66	<b>44.59%</b>	84	56.76%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 44.59% de los empleados de HOSPIRIO con altos estímulos presentan motivación alta, mientras que el grupo con bajos estímulos (5.41%) concentra la mayoría de los casos de motivación baja (4.73%). El segmento con estímulos medios (37.84%) muestra predominantemente motivación media (36.49%), con mínimos casos en niveles extremos.

Tabla 24 Incidencia entre la dimensión Estímulos en la variable Motivación

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Estímulos	Motivación	Estímulos	Motivación	
Rho de Spearman	Estímulos	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,946**</b>	1,000	<b>,908**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
	N	139	139	148	148	
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,946**</b>	1,000	<b>,908**</b>	1,000
Sig. (unilateral)		,000	.	,000	.	
N		139	139	148	148	

Los resultados muestran una relación altamente significativa y consistente entre los estímulos y la motivación en ambas instituciones analizadas. En SOLCA, el

coeficiente de correlación fue de 0,946, mientras que en el HOSPIRIO alcanzó un valor de 0,908, lo que confirma que los estímulos están estrechamente vinculados a los niveles de motivación. del personal. Estos hallazgos, respaldados por un nivel de confianza del 99%, permiten validar la hipótesis planteada, demostrando que los estímulos influyen de manera considerable en la motivación de los trabajadores.

### OBJETIVO ESPECIFICO 6:

Conocer de qué forma la autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$H_0 =$  La autonomía no influye en la Motivación de trabajadores

$H_1 =$  La autonomía influye en la Motivación de trabajadores

Tabla 25 Distribución de Frecuencias de la dimensión Autonomía en la variable Motivación en SOLCA

Autonomía	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	2	1.44%	3	2.16%	0	0.00%	5	3.60%
<b>Medio</b>	2	1.44%	37	26.62%	7	5.04%	46	33.09%
<b>Alto</b>	0	0.00%	4	2.88%	84	<b>60.43%</b>	88	63.31%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

El 60.43% de los trabajadores de SOLCA con alta autonomía presenta motivación alta, mientras que el grupo con baja autonomía (3.60%) concentra los casos de motivación baja (1.44%) sin alcanzar niveles altos. El segmento con autonomía media (33.09%) muestra principalmente motivación media (26.62%), aunque incluye un 5.04% con alta motivación, sugiriendo que incrementar gradualmente la libertad en la toma de decisiones podría potenciar el compromiso laboral.

*Tabla 26 Distribución de Frecuencias de la dimensión Autonomía en la variable Motivación en HOSPIRIO*

Autonomía	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	8	5.41%	7	4.73%	0	0.00%	15	10.14%
<b>Medio</b>	0	0.00%	59	<b>39.86%</b>	14	9.46%	73	49.32%
<b>Alto</b>	0	0.00%	7	4.73%	53	35.81%	60	40.54%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 35.81% de los trabajadores con alta autonomía presenta motivación alta, destacando el papel clave del empoderamiento en el compromiso laboral. En contraste, el grupo con baja autonomía (10.14%) concentra los casos críticos, mostrando motivación baja (5.41%) y media (4.73%), sin alcanzar niveles altos. El segmento con autonomía media (49.32%), aunque mayoritario, se distribuye principalmente en motivación media (39.86%), con solo un 9.46% que logra alta motivación, lo que sugiere que incrementar gradualmente la libertad operativa podría potenciar resultados.

Las correlaciones entre las variables de la hipótesis son las siguientes:

Tabla 27 Incidencia entre la dimensión Autonomía en la variable Motivación

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Autonomía	Motivación	Autonomía	Motivación	
Rho de Spearman	Autonomía	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,956**</b>	1,000	<b>,932**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
		N	139	139	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	<b>,956**</b>	1,000	<b>,932**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
		N	139	139	148	148

Los resultados evidencian una relación altamente significativa y consistente. entre la autonomía y la motivación en ambas instituciones analizadas. En SOLCA, se obtuvo un coeficiente de compensación de 0,956, mientras que en el HOSPIRIO el valor fue del valor fue de 0,932, lo que confirma que la autonomía está estrechamente vinculada al compromiso laboral en el contexto del sector salud. Estos hallazgos, respaldados por un nivel de confianza del 99%, permiten validar la hipótesis correspondiente, demostrando que la autonomía influye de manera considerable en los niveles de motivación. de los trabajadores.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO 7:**

Determinar cómo el reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.

Las hipótesis para verificar el objetivo específico son las siguientes:

$H_0 =$  El reconocimiento no aporta en la Motivación de trabajadores

$H_1 =$  El reconocimiento aporta en la Motivación de trabajadores

*Tabla 28 Distribución de Frecuencias de la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación en SOLCA*

Reconocimiento	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	3	2.16%	7	5.04%		0.00%	10	7.19%
<b>Medio</b>	1	0.72%	36	25.90%	11	7.91%	48	34.53%
<b>Alto</b>		0.00%	1	0.72%	80	<b>57.55%</b>	81	58.27%
<b>Total</b>	4	2.88%	44	31.65%	91	65.47%	139	100.00%

El 57.55% de los trabajadores del SOLCA con alto reconocimiento presenta motivación alta, mientras que el grupo con bajo reconocimiento (7.19%) concentra los casos de motivación baja (2.16%) sin alcanzar niveles altos. El segmento con reconocimiento medio (34.53%) muestra principalmente motivación media (25.90%), aunque incluye un 7.91% que logra alta motivación, sugiriendo que mejoras en los sistemas de retroalimentación podrían potenciar su compromiso.

*Tabla 29 Distribución de Frecuencias de la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación en HOSPIRIO*

Reconocimiento	Motivación							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Bajo</b>	8	5.41%	8	5.41%		0.00%	16	10.81%
<b>Medio</b>		0.00%	60	<b>40.54%</b>	19	12.84%	79	53.38%
<b>Alto</b>		0.00%	5	3.38%	48	32.43%	53	35.81%
<b>Total</b>	8	5.41%	73	49.32%	67	45.27%	148	100.00%

El 32.43% de los trabajadores de HOSPIRIO con alto reconocimiento presenta motivación alta, mientras que el grupo con bajo reconocimiento (10.81%) concentra todos los casos de motivación baja (5.41%) sin alcanzar niveles altos. El segmento con reconocimiento medio (53.38%), aunque mayoritario, muestra principalmente motivación media (40.54%), con solo un 12.84% que logra alta motivación, sugiriendo que optimizar los sistemas de reconocimiento podría potenciar este grupo.

*Tabla 30 Incidencia entre la dimensión Reconocimiento en la variable Motivación*

Método	Variables	SOLCA		HOSPIRIO		
		Motivació n	Reconocimiento	Motivació n	Reconocimiento	
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,958**</b>	1,000	<b>,896**</b>
		Sig. (unilateral)	.	,000	.	,000
	N	139	139	148	148	
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	<b>,958**</b>	1,000	<b>,896**</b>	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.	,000	.
		N	139	139	148	148

El análisis demuestra una asociación estadísticamente robusta y consistente entre el reconocimiento laboral y los niveles de motivación en ambas instituciones. En SOLCA, se registró un coeficiente de correlación de 0,958, mientras que en el HOSPIRIO este alcanzó 0,896, confirmando que el reconocimiento incide directamente en la motivación del personal. Estos resultados, respaldados por un nivel de significancia del 1% validan empíricamente la hipótesis planteada.

Conforme a los análisis realizados en los puntos anteriores se puede establecer que existe una mayor estimulación positiva entre la actitud percibida y la motivación en SOLCA comparándolo con HOSPIRIO.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

Poder determinar, para las organizaciones Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, el impacto que genera el buen o mal desarrollo de la Evaluación de Desempeño en los trabajadores en el año 2024, por lo que se revisaría con este trabajo de investigación, los factores a ser analizados a cabalidad dentro del proceso de Evaluación de Desempeño, considerando la relación directa con la motivación, pues de la evaluación surgen otros subsistemas como Sistema de Remuneración, Sistema de Capacitación y Desarrollo, así como el Plan de Incentivos y Carrera.

De la revisión del marco teórico y lo que en la práctica causa el proceso de Evaluación de Desempeño en los trabajadores y la organización, este trabajo de investigación desprende:

Definir si la evaluación de desempeño debe ser una estrategia administrativa que implique interacciones permanentes de diálogo continuo, asumiendo una mayor responsabilidad con los resultados. Para esto, quienes estén al frente y todos los trabajadores deben examinar la manera en que cumplen con sus funciones operativas, técnicas o administrativas enfocadas siempre al Plan Estratégico.

Si los resultados de la evaluación de desempeño en las organizaciones tendrían un impacto significativo en la motivación de los trabajadores, el que podría llegar a ser negativo o positivo, considerando la medida en que éste sea y se sienta justo, transparente y participativo.

Si, llevando un correcto desarrollo del proceso de Evaluación de Desempeño los Gestores de Talento Humano pueden garantizar que las evaluaciones de desempeño sean una herramienta motivadora para los trabajadores y que contribuyan a mejorar el rendimiento de la organización.

Recomendaciones específicas para mejorar el proceso de Evaluación de Desempeño con resultados positivos de motivación están:

1. Establecer criterios de evaluación claros y objetivos. Que los trabajadores entiendan cómo se les va a evaluar;

2. Proporcionar Retroalimentación regular, sobre su rendimiento y puntos de mejora. No solo periódicamente, por lo general anualmente o cuando se haga o llene el formulario de Evaluación de Desempeño;
3. Involucrar a los trabajadores en el proceso de evaluación, esto creará un compromiso en el mismo proceso y en los resultados;
4. Realizar el Feedback de manera clara y concisa, comunicando los resultados de la evaluación a cada trabajador para que lo entienda e interiorice, y estableciendo cronograma y acciones concretas para superarlos;
5. Enlazar a los procesos de Recompensas y Promoción Profesional (Plan de Carrera) generará motivación inmediata y certera en los trabajadores y hará que el sentimiento hacia la evaluación de desempeño sea positivo.

### **3.1 RESULTADOS**

De la revisión de la metodología realizada para este trabajo de investigación, se revisan los siguientes resultados:

Dentro de las dimensiones analizadas en la Variable *Evaluación de Desempeño* están: Actitud, Personalidad, Percepción y Aprendizaje, cada una de ellas con 3 Indicadores, los cuales iremos analizando:

Se ha estudiado y medido la *actitud* de los trabajadores en dos instituciones de salud: SOLCA y HOSPIRIO. La “actitud” puede incluir aspectos como: satisfacción, relaciones interpersonales y compromiso.

Entre estas dimensiones de la actitud que se evaluaron, el Compromiso Organizacional es el que más influye observado con el resultado de mayor peso tanto en SOLCA como en HOSPIRIO. Es decir, los empleados en ambas instituciones se destacan por estar *comprometidos* con su organización, evidencia que los trabajadores están motivados, creen y sienten que su trabajo tiene un impacto positivo en los resultados de la clínica y esto se confirma con los resultados del proceso de Evaluación del Desempeño que se desarrolla en su empresa.

Se ha estudiado cómo las características de la *personalidad* influyen en el entorno laboral de estas dos clínicas. En este contexto, “personalidad” no se refiere solo a rasgos

individuales, sino a características personales que influyen en el comportamiento laboral, como liderazgo, resiliencia y creatividad.

Entre todos los rasgos de personalidad analizados, el Liderazgo es el que más destaca con mayor presencia en los resultados estadísticos. Esto sugiere que los trabajadores tanto de SOLCA como de HOSPIRIO demuestran y han desarrollado capacidad para guiar, motivar y coordinar equipos; tienen la libertad de tomar la iniciativa, influyendo positivamente en los demás y promoviendo un entorno de trabajo productivo. Establece una relación directa entre liderazgo y evaluación de desempeño. La presencia del liderazgo como rasgo predominante genera un ambiente en el cual: la evaluación de desempeño no se ve como un simple control o proceso, sino como una herramienta motivadora, en el que se evidencia que los trabajadores ven en estas evaluaciones una oportunidad para superarse, crecer profesionalmente y desarrollar sus capacidades, se convierte en una herramienta de refuerzo positivo, alineada con un estilo de liderazgo constructivo y participativo. Entonces se siente el proceso de Evaluación de Desempeño Laboral como una herramienta que sirve para impulsar el desarrollo personal y profesional, motivar al personal a dar lo mejor de sí, y reconocer y celebrar los logros del equipo, promoviendo un ambiente positivo y colaborativo.

Se estudia cómo perciben los trabajadores ciertos aspectos de su entorno laboral en ambas instituciones. En este caso, el enfoque está en la *percepción* que tienen sobre el proceso de evaluación de desempeño.

Entre las distintas dimensiones evaluadas dentro de la percepción como claridad, precisión y consistencia, la "*precisión*" es la más destacada. Es decir, los trabajadores valoran especialmente que la evaluación del desempeño sea exacta y que los criterios que se usan estén bien definidos y se relacionen directamente con su trabajo. Esto refleja que se valora mucho un entorno laboral donde la objetividad y la claridad son considerados y fundamentales. Resaltan que las evaluaciones están basadas en datos verificables y no en favoritismos, suposiciones o juicios personales y sienten que son justas, imparciales y técnicas, lo cual fortalece el compromiso y reduce la desmotivación o el conflicto. La previsión y su resultado significa que los criterios utilizados son relevantes y bien aplicados a cada puesto y que existe confianza en que el sistema es objetivo, basado en

hechos concretos y no en valoraciones subjetivas. Esto genera un ambiente laboral donde las personas sienten que son evaluadas con justicia y eso, a su vez, refuerza su sentido de responsabilidad, motivación y profesionalismo.

Se ha estudiado como el *aprendizaje* influye en el entorno laboral de estas dos clínicas. En este contexto, de todas las capacidades relacionadas con el aprendizaje puede incluir aspectos como: retención del conocimiento, resolución de problemas y colaboración.

En SOLCA, la que tiene mayor incidencia es la Resolución de Problemas, lo que nos indica que la evaluación de desempeño ayuda a identificar áreas de mejora, teniendo las herramientas necesarias para enfrentar desafíos laborales y esto se considera y evidencia en la evaluación del desempeño. Esto implica que, los trabajadores de SOLCA enfrentan y superan situaciones complejas y desafiantes con efectividad debido a que existe una cultura que fomenta el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la creatividad y la acción práctica, los trabajadores no solo hacen su trabajo, sino que también encuentran soluciones activas a los obstáculos diarios en su entorno clínico; y, sienten que las evaluaciones no se limitan a calificar, sino que funcionan como guía para el desarrollo profesional, que gracias a ésta, cada trabajador reconoce con claridad sus oportunidades de mejora, lo cual refuerza su capacidad de aprendizaje.

En el caso de HOSPIRIO la *retención del conocimiento* es la más presente e influyente en el entorno laboral, esto implica que los trabajadores adquieren conocimientos clave y los mantienen activos en su práctica diaria y que existe una cultura organizacional que promueve el aprendizaje continuo, el uso constante de la experiencia previa, y el intercambio de información valiosa entre colaboradores. En otras palabras, no solo se aprende, sino que se consolida lo aprendido para mejorar la calidad del trabajo. En HOSPIRIO, se refleja una cultura que valora el aprendizaje sostenido, la experiencia acumulada y la capacitación continua. La evaluación del desempeño cumple un papel fundamental en este proceso, ya que permite identificar con precisión las necesidades formativas de los trabajadores, garantizando que la capacitación sea pertinente, efectiva y alineada con los objetivos institucionales. Esto fortalece el desempeño individual y colectivo, y asegura una mejora continua basada en el conocimiento.

En resumen, en SOLCA el aprendizaje está enfocado en la acción y en la mejora continua a partir de la práctica, y en HOSPIRIO el aprendizaje está centrado en mantener y potenciar el conocimiento adquirido, asegurando su transferencia dentro del equipo y su alineación con las necesidades del puesto.

Dentro de las dimensiones analizadas en la Variable *Motivación* están: Estímulos, Autonomía y Reconocimiento, cada una de ellas con 3 Indicadores, los cuales iremos analizando:

El “estímulo” puede incluir motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas, externas como salario, ascensos o internas como satisfacción personal, orgullo, vocación.

Entre todos los tipos de estímulo evaluados, el que más influye en el comportamiento laboral de los trabajadores en ambas clínicas es la “*motivación intrínseca*”. Esto significa que los trabajadores están motivados desde dentro o automotivados por el simple hecho de realizar bien su trabajo, no dependen ni esperan únicamente recompensas externas (como bonificaciones o reconocimientos) para rendir, sino que disfrutan de lo que hacen, se sienten comprometidos con sus tareas y buscan dar lo mejor de sí mismos. Esta motivación está relacionada con valores como la vocación de servicio, el deseo de superación personal, el orgullo profesional y la pasión por la profesión.

En SOLCA y HOSPIRIO, el estímulo laboral más influyente es la motivación intrínseca, lo que indica que los trabajadores disfrutan de sus tareas, se preocupan por la calidad de su trabajo y actúan por convicción personal, más allá de las recompensas externas. Esta actitud positiva y comprometida se manifiesta claramente en sus evaluaciones de desempeño, donde los resultados evidencian que la excelencia laboral nace del interés genuino por hacer bien el trabajo, lo que fortalece tanto el desarrollo individual como los objetivos institucionales.

La *autonomía* en el trabajo es clave para el desarrollo de los empleados, ya que les permite sentirse empoderados y valorados. De todas las dimensiones de la autonomía como la toma de decisiones, responsabilidad e iniciativa, la “*responsabilidad*” es la que tiene un mayor impacto. Esto significa que los trabajadores asumen roles clave dentro de

la organización, tienen la capacidad de tomar decisiones que afectan tanto su propio trabajo como el desempeño del equipo o la clínica en general y, por tanto, se sienten responsables de los resultados y el impacto de su trabajo, lo que genera un alto sentido de compromiso.

En SOLCA y HOSPIRIO, la responsabilidad es el aspecto más destacado dentro de la autonomía laboral. Esto implica que los trabajadores se sienten importantes dentro de sus equipos y en el logro de los objetivos de las clínicas. Al tener niveles adecuados de responsabilidad, los empleados se sienten empoderados, comprometidos y conscientes de que su trabajo tiene un impacto directo en los resultados de la clínica. Este sentido de responsabilidad aumenta la motivación y la satisfacción laboral, contribuyendo a una mejor calidad de trabajo y a un entorno organizacional más cohesionado y eficiente.

El *reconocimiento* que los empleados reciben dentro de las organizaciones, específicamente en lo relacionado con su participación en proyectos clave, incluso es más importante que los premios y recompensas y, ascensos y promociones, la valoración del esfuerzo y la contribución dentro de proyectos significativos para las clínicas.

De todas las formas de reconocimiento, “*la inclusión en proyectos importantes*” es la que tiene mayor impacto. Esto sugiere que los trabajadores de SOLCA y HOSPIRIO tienen la oportunidad de participar en proyectos de alto impacto o estratégicos, que son cruciales para el desarrollo o el funcionamiento de la clínica y que esta participación no solo es un honor, sino también una forma de reconocer sus habilidades, conocimientos y potencial, ya que ser incluido en proyectos significativos implica que los líderes de la organización confían en ellos y valoran su aporte.

Este punto resalta la importancia del proyecto dentro del trabajo diario de los trabajadores y cómo estas contribuciones son reconocidas formalmente, el hecho de que los trabajadores contribuyan de manera activa a proyectos clave, como iniciativas de mejora de procesos, proyectos de atención al paciente, investigaciones o cambios organizacionales importantes, y que, esta participación se tome en cuenta en la evaluación de desempeño laboral, lo que significa que no solo el trabajo cotidiano es evaluado, sino también la contribución en estos proyectos estratégicos. Esto da lugar a un

reconocimiento formal y ayuda a medir el impacto de sus esfuerzos en el éxito de la organización.

Tanto en SOLCA y HOSPIRIO, el reconocimiento más influyente proviene de la inclusión en proyectos importantes, lo que significa que los trabajadores tienen la oportunidad de contribuir a iniciativas clave dentro de la organización, y esa participación es formalmente evaluada y reconocida en el desempeño laboral. Esto refuerza la motivación de los empleados, quienes se sienten valorados por su contribución a proyectos de alto impacto. Además, el reconocimiento adecuado de su participación no solo fomenta un ambiente de trabajo más comprometido y satisfactorio, sino que también potencia el rendimiento y la calidad del trabajo, al estar alineado con los objetivos estratégicos de la clínica. Este resultado resulta especialmente destacado, ya que incluso supera en términos estadísticos a aspectos como los Premios y Recompensas, así como los Ascensos y Promociones. Esto indica que, para los profesionales que laboran en estas clínicas, lo más valioso no es tanto el reconocimiento económico o los beneficios inmediatos, sino sentirse parte de proyectos estratégicos clave. Su contribución a estos proyectos es vista como un elemento fundamental dentro de la visión y misión institucional, lo que resalta la importancia de participar activamente en iniciativas significativas dentro de la organización y es lo que más les motiva.

En general se evidencia con el estudio que la evaluación de desempeño y la motivación en SOLCA están fuertemente interrelacionadas. Los empleados que están más motivados también tienden a obtener mejores resultados en sus evaluaciones de desempeño.

- El 56,12% con motivación y desempeño alto: Más de la mitad de los trabajadores de SOLCA tienen una alta motivación y un alto desempeño laboral. Esto indica que la mayoría de los empleados están comprometidos con su trabajo, lo que se refleja en sus resultados de desempeño. Esto podría ser consecuencia de un entorno laboral que promueve la motivación intrínseca, como la satisfacción personal por el trabajo bien hecho y la alineación con la misión de la clínica.
- El 31,65% con motivación media: Una tercera parte de los trabajadores muestra una motivación intermedia, lo que sugiere que, aunque cumplen con sus tareas,

no se sienten tan motivados como el grupo anterior. En este caso, el 20,86% de estos trabajadores también tienen un desempeño medio, lo que refuerza la relación directa entre motivación y desempeño.

- El 2,16% con desempeño bajo y sin motivación alta: Solo un pequeño porcentaje de trabajadores muestra un desempeño bajo, y ninguno de estos trabajadores tiene una motivación alta. Esto señala que la falta de motivación es un factor clave en el bajo desempeño, indicando que mejorar la motivación podría ser crucial para mejorar los resultados de estos trabajadores.

Dentro de las dimensiones evaluadas en la “*evaluación de desempeño*”, se destacan varios indicadores clave:

- Actitud: Compromiso Organizacional (4.281): El compromiso organizacional es uno de los aspectos más valorados en la evaluación. Un alto puntaje en este indicador sugiere que los trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos y valores de la clínica. Este compromiso contribuye tanto a la motivación como al buen desempeño, ya que los empleados entienden que su trabajo tiene un propósito y un impacto directo en la organización.
- Personalidad: Liderazgo (3.935): El liderazgo es otro factor fundamental. Este puntaje alto indica que los empleados valoran la capacidad de liderazgo dentro de la clínica, lo que podría reflejar una cultura organizacional en la que los líderes inspiran y guían eficazmente a sus equipos, lo que también favorece el desempeño de los empleados.
- Percepción: Precisión (3.906): La precisión en la evaluación de desempeño es un aspecto clave. Este puntaje alto indica que los trabajadores perciben que las evaluaciones de su desempeño se basan en criterios objetivos y claros, lo que genera confianza en el proceso y fomenta la motivación para mejorar continuamente.
- Aprendizaje: Resolución de Problemas (4.025): Este indicador muestra que los empleados consideran que la evaluación del desempeño les ayuda a identificar áreas de mejora, y la resolución de problemas es una habilidad importante para enfrentar los desafíos laborales. Los trabajadores valoran este aspecto, ya que les

permite tener una visión clara de sus fortalezas y debilidades, lo que les motiva a desarrollarse.

Dentro de las dimensiones evaluadas en la “*motivación*”, se destacan varios indicadores clave:

- **Estímulos: Motivación Intrínseca (4.453):** La motivación intrínseca es el factor de mayor puntaje dentro de los estímulos. Este alto puntaje refleja que los trabajadores están altamente motivados por el interés genuino en sus tareas y no solo por recompensas externas. Esto implica que la clínica fomenta un entorno donde los empleados disfrutan de su trabajo, lo que tiene un impacto positivo tanto en la motivación como en el desempeño.
- **Autonomía: Responsabilidad (4.094):** El aspecto de la responsabilidad muestra que los empleados valoran la autonomía que tienen en su trabajo, y cómo esa autonomía está relacionada con la asunción de responsabilidades importantes dentro de la organización. Este alto nivel de responsabilidad les permite sentir que su trabajo tiene un impacto significativo, lo que también aumenta su motivación y desempeño.
- **Reconocimiento: Inclusión en Proyectos Importantes (3.871):** El reconocimiento en términos de inclusión en proyectos importantes es un factor clave en la motivación de los empleados. Este indicador destaca que los trabajadores valoran ser incluidos en proyectos clave, lo que no solo les da visibilidad, sino también un sentido de pertenencia y contribución a objetivos importantes. Aunque los premios y recompensas (3.612) y ascensos y promociones (3.640) tienen un puntaje notablemente más bajo, lo que sugiere que, en general, los empleados prefieren un reconocimiento por su contribución a proyectos significativos en lugar de recompensas económicas o ascensos.

Entonces en conclusión los factores que más influyen en esta relación son:

- Compromiso organizacional, liderazgo, y precisión en la evaluación del desempeño, que fomentan un ambiente de confianza y desarrollo.
- La motivación intrínseca y la responsabilidad son los mayores estímulos que impulsan tanto la autonomía como el rendimiento.

- El reconocimiento a través de la inclusión en proyectos importantes se valora más que los premios o ascensos, lo que indica que los trabajadores prefieren sentir que tienen un impacto significativo en la organización.

Estos resultados sugieren que fomentar la motivación intrínseca, el compromiso y la responsabilidad, y proporcionar oportunidades de participación en proyectos estratégicos son claves para mejorar tanto la motivación como el desempeño laboral de los empleados en SOLCA.

En general se evidencia con el estudio que la evaluación de desempeño y la motivación en HOSPIRIO están fuertemente interrelacionadas. Los empleados que están más motivados también tienden a obtener mejores resultados en sus evaluaciones de desempeño.

- El 37,84% con motivación y desempeño alto: Aproximadamente un 38% de los empleados de HOSPIRIO están en el nivel alto tanto en motivación como en desempeño, lo que indica que más de un tercio de los empleados está comprometido con su trabajo y logra resultados sobresalientes. Este grupo probablemente está altamente motivado por su interés en el trabajo, la alineación con los objetivos de la clínica, y la retroalimentación positiva recibida en las evaluaciones.
- El 49,32% con motivación media: Casi la mitad de los trabajadores se encuentra en un nivel medio de motivación, lo que sugiere que estos empleados cumplen con sus funciones, pero no están tan comprometidos o no encuentran el mismo nivel de satisfacción en su trabajo como el grupo de motivación alta. Este grupo relaciona su nivel de motivación medio con un desempeño medio (37,84%), lo que demuestra que, aunque están motivados, los resultados no son excepcionales, y posiblemente hay margen para incrementar su motivación.
- El 5,41% con desempeño bajo y sin motivación alta: Solo un pequeño porcentaje de trabajadores (5,41%) tiene un desempeño bajo, y ninguno de ellos tiene una motivación alta. Este hallazgo subraya que la falta de motivación está estrechamente relacionada con el bajo desempeño, indicando que cuando los

empleados no se sienten motivados, su productividad y desempeño suelen disminuir.

Dentro de las dimensiones evaluadas en la “*evaluación de desempeño*”, se destacan varios indicadores clave:

- **Actitud: Compromiso Organizacional (3.818):** El compromiso organizacional fue el indicador de actitud más alto. Este puntaje refleja que los empleados valoran profundamente su compromiso con la misión y visión de la clínica. El compromiso organizacional implica que los trabajadores se sienten parte fundamental de la organización, lo que contribuye a mejorar tanto la motivación como el desempeño. El compromiso es un factor importante que ayuda a alinear a los trabajadores con los objetivos institucionales.
- **Personalidad: Liderazgo (3.510):** El liderazgo también es un factor importante en la evaluación. Este indicador refleja que los empleados valoran positivamente el liderazgo de sus superiores. Un buen liderazgo puede inspirar y motivar a los empleados a mejorar su desempeño, creando un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y orientado a resultados.
- **Percepción: Precisión (3.514):** La precisión en las evaluaciones de desempeño es fundamental. Este puntaje sugiere que los trabajadores consideran que las evaluaciones que reciben son objetivas y basadas en criterios claros, lo que aumenta su confianza en el proceso y les motiva a mejorar. La precisión en la evaluación también refuerza la relación entre motivación y desempeño, ya que los trabajadores sienten que su rendimiento es evaluado de manera justa.
- **Aprendizaje: Retención del Conocimiento (3.446):** El indicador de retención del conocimiento refleja que los empleados en HOSPIRIO perciben que las evaluaciones de desempeño tienen un impacto positivo en su capacidad para identificar áreas de mejora y fortalecer sus habilidades. Este indicador es importante porque sugiere que los empleados valoran el aprendizaje continuo y las oportunidades para mejorar sus capacidades a través de la retroalimentación obtenida en la evaluación.

Dentro de las dimensiones evaluadas en la “*motivación*”, se destacan varios indicadores clave:

- Estímulos: Motivación Intrínseca (4.088): La motivación intrínseca es uno de los factores más altos en esta investigación. Este puntaje sugiere que los trabajadores están altamente motivados por el disfrute personal que les proporciona su trabajo. Esto implica que los empleados de HOSPIRIO no solo trabajan por recompensas externas, sino que sienten satisfacción y realización personal en lo que hacen, lo que repercute positivamente en su desempeño.
- Autonomía: Responsabilidad (3.689): El nivel de responsabilidad también obtuvo un puntaje elevado. Esto significa que los empleados en HOSPIRIO se sienten empoderados en sus roles y responsabilidades, lo que no solo les da autonomía, sino que también les motiva a alcanzar altos estándares de desempeño. La responsabilidad genera un sentido de importancia y pertenencia dentro de la organización.
- Reconocimiento: Inclusión en Proyectos Importantes (3.334): En cuanto al reconocimiento, el puntaje más alto se da por la inclusión en proyectos importantes. Este indicador refleja que los trabajadores valoran la oportunidad de participar en proyectos clave de la clínica. Este tipo de reconocimiento les da visibilidad y hace que se sientan valorados por su contribución al éxito organizacional. Aunque este indicador fue más bajo que otros, sigue siendo más valorado que los premios y recompensas (3.189) y ascensos y promociones (3.318), lo que sugiere que los trabajadores prefieren el reconocimiento basado en proyectos significativos a recompensas tangibles.

Entonces en conclusión los factores que más influyen en esta relación son:

- Compromiso organizacional, que refuerza el vínculo de los trabajadores con la clínica y su motivación.
- Liderazgo efectivo, que inspira a los empleados a mejorar su rendimiento.
- La precisión en la evaluación de desempeño, que genera confianza en el proceso de evaluación.

- La motivación intrínseca, que muestra que los trabajadores disfrutaban de su trabajo y se sienten realizados con lo que hacen.
- Responsabilidad y autonomía, que dan a los empleados un sentido de poder y control en su trabajo, lo que refuerza la motivación.

Además, los proyectos importantes son un reconocimiento significativo para los empleados, más allá de premios tangibles o ascensos, lo que destaca la importancia de la participación en iniciativas clave como motivador principal.

Este análisis sugiere que fomentar la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y proporcionar oportunidades de participación en proyectos clave pueden ser cruciales para mejorar tanto la motivación como el desempeño laboral de los empleados en HOSPIRIO.

Haciendo un resumen comparativo en esta investigación, en la que se analiza cómo la Evaluación de Desempeño Laboral influye en la Motivación de los trabajadores en dos clínicas privadas de nivel 3 en Cuenca, 2024: SOLCA y HOSPIRIO. Las variables analizadas se subdividen en dimensiones e indicadores que permiten observar qué factores impactan más en los trabajadores de cada institución.

La variable “*Evaluación de Desempeño*”, se evaluó a través de cuatro dimensiones: Actitud, Personalidad, Percepción y Aprendizaje, cada una con tres indicadores. Los resultados muestran coincidencias claras en tres dimensiones y una diferencia clave en la cuarta (Aprendizaje).

#### **COINCIDENCIAS EN TRES DIMENSIONES:**

##### **1. Actitud: Mayor Incidencia: Compromiso Organizacional**

- Tanto en **SOLCA (4.281)** como en **HOSPIRIO (3.818)**, el compromiso organizacional fue el indicador más fuerte.
- Esto revela que en ambas instituciones los trabajadores **se sienten conectados con la misión y los valores de la clínica**, y creen que su trabajo tiene un impacto real en los resultados institucionales.
- Este compromiso contribuye directamente tanto a una **mejor evaluación del desempeño**, como a un **mayor nivel de motivación**.

## 2. *Personalidad: Mayor Incidencia: Liderazgo*

- En **SOLCA (3.935)** y **HOSPIRIO (3.510)**, el liderazgo se percibe como un factor decisivo en la evaluación del desempeño.
- Esto indica que los trabajadores de ambas clínicas valoran enormemente el liderazgo, tanto en términos de dirección clara, apoyo, inspiración y toma de decisiones que les guían hacia el cumplimiento de objetivos.
- Un liderazgo fuerte no solo mejora el rendimiento del equipo, sino que también **eleva el nivel de compromiso y motivación del personal.**

## 3. *Percepción: Mayor Incidencia: Precisión*

- Con puntuaciones altas en **SOLCA (3.906)** y **HOSPIRIO (3.514)**, la precisión se destaca como un factor esencial.
- Los empleados de ambas clínicas **confían en que las evaluaciones se basan en criterios objetivos**, claros y aplicables a su rol específico.
- Esto favorece un clima de justicia y transparencia que mejora tanto el desempeño como la motivación, ya que sienten que su trabajo es evaluado justamente.

## **DIFERENCIA EN LA DIMENSION APRENDIZAJE:**

### ***SOLCA* → Mayor Incidencia: Resolución de Problemas (4.025)**

- En esta clínica, el enfoque está en cómo la evaluación del desempeño **permite identificar áreas de mejora** y fortalece la capacidad de los empleados para enfrentar desafíos laborales.
- El desarrollo de la **capacidad para resolver problemas** es valorado porque impacta directamente en la eficiencia y autonomía del trabajador.

### ***HOSPIRIO* → Mayor Incidencia: Retención del Conocimiento (3.446)**

- Aquí, la evaluación del desempeño está más ligada a **detectar necesidades de capacitación y formación continua.**

- Los empleados valoran que, a través de la evaluación, se identifican carencias y se planifica su desarrollo profesional, lo que **fortalece la permanencia del conocimiento dentro de la organización.**

La variable “*Motivación*” se analizó en tres dimensiones: Estímulos, Autonomía y Reconocimiento, con tres indicadores cada una. En este caso, en ambas clínicas coinciden los indicadores con mayor incidencia, lo cual señala una tendencia clara y compartida en cómo se motivan los empleados en el sector clínico privado de nivel 3 en Cuenca 2024.

#### **COINCIDENCIAS EN TODAS LAS DIMENSIONES:**

##### 4. *Estímulos* → **Mayor Incidencia: Motivación Intrínseca**

- **SOLCA (4.453)** y **HOSPIRIO (4.088)** muestran que los trabajadores encuentran motivación principalmente en la **satisfacción personal por realizar bien su trabajo**, más allá de incentivos económicos.
- Este tipo de motivación tiene un efecto más duradero y profundo, ya que se relaciona con el **sentido de propósito, orgullo profesional y vocación.**

##### 5. *Autonomía* → **Mayor Incidencia: Responsabilidad**

- En **SOLCA (4.094)** y **HOSPIRIO (3.689)**, la responsabilidad es vista como un elemento que empodera al trabajador.
- Sentirse **responsable de tareas significativas y decisiones importantes** en la clínica fortalece el compromiso y la percepción de impacto, lo que se traduce en mayor motivación y mejor desempeño.

##### 6. *Reconocimiento* → **Mayor Incidencia: Inclusión en Proyectos Importantes**

- **SOLCA (3.871)** y **HOSPIRIO (3.334)** valoran más ser parte de **proyectos estratégicos o significativos** que recibir premios o ascensos.
- Esto indica que los empleados se sienten más reconocidos cuando **su trabajo tiene impacto visible** y es considerado en decisiones o iniciativas relevantes de la clínica.

Tabla 31 Indicadores Clave

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador de Mayor Incidencia</b>	<b>SOLCA</b>	<b>HOSPIRIO</b>	<b>Coincidencia</b>
<b>Actitud</b>	Compromiso Organizacional	4.281	3.818	✓ Sí
<b>Personalidad</b>	Liderazgo	3.935	3.510	✓ Sí
<b>Percepción</b>	Precisión	3.906	3.514	✓ Sí
<b>Aprendizaje</b>	Resolución de Problemas / Retención	4.025 / ✗	✗ / 3.446	✗ No
<b>Estímulos</b>	Motivación Intrínseca	4.453	4.088	✓ Sí
<b>Autonomía</b>	Responsabilidad	4.094	3.689	✓ Sí
<b>Reconocimiento</b>	Inclusión en Proyectos Importantes	3.871	3.334	✓ Sí

La comparación entre SOLCA y HOSPIRIO muestra altos niveles de coincidencia en cuanto a los factores que inciden más tanto en la evaluación del desempeño como en la motivación de sus trabajadores. La única diferencia significativa se encuentra en la dimensión aprendizaje, donde SOLCA prioriza la resolución de problemas como parte de su cultura de desempeño, mientras que HOSPIRIO valora más la retención del conocimiento como medio para la mejora continua.

Esto sugiere que ambas instituciones tienen una visión bastante alineada en cuanto a los pilares que sostienen el compromiso y la productividad del personal, pero también cuentan con enfoques particulares según sus necesidades organizacionales y cultura institucional.

### 3.2 DISCUSION

Los resultados evidencian una relación directa y significativa entre el nivel de evaluación del desempeño y el nivel de motivación de los trabajadores en ambas clínicas. A medida que el desempeño es evaluado con objetividad y claridad, la motivación se incrementa. Este vínculo es más fuerte en los trabajadores que perciben la evaluación como justa, útil y alineada con su desarrollo profesional.

- En SOLCA, el 56,12% de los trabajadores mostró niveles altos en ambas variables.
- En HOSPIRIO, el 37,84% presentó esta misma coincidencia, lo que indica también una correlación positiva, aunque con menor intensidad.

Esto demuestra que una evaluación del desempeño bien implementada no solo mide resultados, sino que actúa como un motor de motivación interna y profesionalización.

Tanto en SOLCA como en HOSPIRIO, los indicadores con mayor incidencia en la variable Evaluación de Desempeño son:

- Compromiso organizacional (actitud)
- Liderazgo (personalidad)
- Precisión (percepción)

Esto confirma que el desempeño laboral está fuertemente influido por elementos psicosociales y de clima organizacional, más que por procedimientos estrictamente técnicos. Es decir, si el personal se siente parte de la misión, es liderado con claridad y es evaluado de forma precisa, su desempeño mejora notablemente.

Aquí se observa una divergencia clave:

- En SOLCA, se prioriza la Resolución de Problemas como indicador de aprendizaje, lo que sugiere una cultura orientada a la acción, autonomía y solución de desafíos inmediatos.

- En HOSPIRIO, la mayor incidencia está en la Retención del Conocimiento, lo que muestra un enfoque más preventivo, formativo y estructurado, enfocado en preservar el saber dentro de la organización.

Esta diferencia podría estar relacionada con los modelos de gestión o las prioridades estratégicas de cada institución.

En cuanto a la variable “*Motivación*”, en ambas clínicas se destaca la motivación intrínseca como principal fuente de impulso laboral, seguida por:

- La responsabilidad (autonomía)
- La inclusión en proyectos importantes (reconocimiento)

Esto indica que los trabajadores se sienten más motivados por factores no materiales: sentirse útiles, valorados, incluidos y responsables. La motivación no depende principalmente de incentivos económicos, sino de cómo se sienten en relación con su trabajo.

Así también considerando las entrevistas realizadas a 5 líderes de procesos de SOLCA y a 4 líderes de proceso de HOSPIRIO, se puede desprender que:

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones se analizan en función de las conclusiones escritas en relación a los objetivos logrados en este trabajo de investigación.

En primera instancia se recomienda implementar un proceso de evaluación de desempeño adecuado, planificado con toda la información necesaria para los trabajadores, donde debe estar toda la información necesaria para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y de cada puesto de trabajo. Este programa debe ser permanente con la información de cómo desarrollar sus funciones adecuadamente, sus herramientas y responsabilidades, para de esta manera fortalecer el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa y puedan obtener una evaluación de desempeño real y que demuestre el buen nivel de desarrollo, esto se logra con lo siguiente:

- Elaborar una guía o instructivo que ayude a conocer y realizar un adecuado proceso de evaluación de desempeño, para cada uno de los puestos de trabajo, facilitando la información de la misión, visión y objetivos;
- Capacitar al personal, mandos medios y ejecutivos y al Talento Humano para que puedan realizar un proceso de evaluación de desempeño de modo efectivo y transparente;
- Deben determinarse las oportunidades de mejora en el desempeño de los trabajadores que ayuden a mejorar el comportamiento de todos, y que contribuyan de mejor manera en los cambios organizaciones que se puedan suscitar a futuro, además de mejorar el compañerismo en la empresa, para que puedan ayudarse mutuamente en el cumplimiento de metas y objetivos tanto del puesto como de la empresa;
- Identificar y establecer dentro del Plan de Capacitación Anual de cada departamento y empresarial, los temas que se ha determinado como puntos de mejora, de manera que se asegure que puedan ser superados en la siguiente evaluación de desempeño.

En general considerar lo siguiente:

#### 1. Fortalecer la calidad del proceso de evaluación de desempeño:

- Implementar criterios claros, objetivos y específicos para cada área o puesto.
- Garantizar que la evaluación esté alineada con las funciones reales del trabajador.
- Incluir la retroalimentación como parte activa del proceso, promoviendo una cultura de mejora continua, no de sanción.

#### 2. Diseñar programas de desarrollo diferenciados según el enfoque institucional

- Para SOLCA, reforzar espacios de resolución de problemas reales (simulaciones, casos clínicos, análisis de errores) como método de aprendizaje.
- Para HOSPIRIO, fortalecer estrategias de retención del conocimiento, como mentorías, capacitaciones grabadas, y gestión documental del aprendizaje.

### 3. Incentivar la motivación intrínseca con sentido de propósito

- Comunicar constantemente cómo el trabajo diario se vincula a la misión y visión institucional.
- Reforzar el mensaje de que cada colaborador tiene un rol importante en el impacto de la clínica sobre los pacientes y la sociedad.
- Incluir historias de impacto y reconocimiento no económico como parte de la cultura organizacional.

### 4. Reforzar la autonomía con mayor responsabilidad

- Brindar mayor margen de decisión dentro del rol de cada colaborador.
- Promover la co-creación de soluciones y mejora de procesos entre equipos, para que la responsabilidad sea compartida y sentida como propia.

### 5. Dar visibilidad a la inclusión en proyectos relevantes

- Generar mecanismos para seleccionar y visibilizar a quienes participan en proyectos estratégicos.
- Establecer espacios donde los trabajadores puedan presentar ideas o propuestas innovadoras, dándoles sentido de pertenencia e impacto.

### 6. Formar y fortalecer el liderazgo

- Capacitar a los líderes y mandos medios en competencias blandas: empatía, comunicación, escucha activa, manejo de conflictos.
- Evaluar periódicamente el liderazgo desde la percepción del equipo, para asegurar que inspire y no solo supervise.

## REFERENCIAS

1. Alles M. 2022. *¿Por qué evaluar el desempeño? Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica
2. Ali, B. y Answar, G. (2021). An Empirical Study of Employees Motivacion and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering. Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
3. Barnat J. 1995. *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*. Barcelona, España: Ediciones Nauta
4. Bermúdez, T.R. (2021). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la Provincia de Manabí – Ecuador. (Tesis de Doctorado-UNMSM). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16875>
5. Chiavenato I. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá Colombia. 5ta Edición Mc Graw Hill
6. Chiavenato I. 2000. *Compensación (Administración de Salarios)*. Colombia. 5ta Edición. Mac Graw Hill
7. Chiavenato I. 2017. *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana de España.
8. Chiavenato I. 2020. *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Quinta edición. McGraw Hill. Interamericana de España.
9. Daniels A. C. 1993. *Gerencia del desempeño*. Bogotá: McGraw-Hill.
10. Herzberg F. 1968. *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores?* Harvard Business Review
11. Levy Leboyer C. y Prieto J.M. 2001. *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. España. Ediciones Gestión.
12. McClelland, D.C. (1989). *La motivación humana*. Madrid. Narcea.
13. Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio 2005. *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.

14. Montoya C. 2007. Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones. UNAM.
15. Peralta, D. (2021). Motivación y desempeño laboral en profesionales de obstetricia durante etapa de pandemia COVID-19. Hospital Sergio E. Bernales (Tesis de pregrado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Escuela Profesional de Obstetricia.
16. Robins Stephen y Judge Timothy 2009. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México. 13va Edición.
17. Steiner, G.A. 1983. *Planeación Estratégica: lo que debe todo director saber*. México D.F.: Continental.
18. Terrones C, S. (2022). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Establecimiento de Salud Integral de Huarmaca. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.
19. Valenzuela, Blanca & Ortiz Pacheco, Micaela 2004. *Análisis de Puestos de trabajo*. México: Ed. Mora-Cantúa S.A.
20. Velásquez, C. (2021). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de Centros Públicos de Atención de la Salud en Guayaquil. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: [https://lareferencia.info/vufind/Record/EC\\_f4ee07934fab3b1de8e925d193c65510c](https://lareferencia.info/vufind/Record/EC_f4ee07934fab3b1de8e925d193c65510c)
21. Villanueva A. y González E. 2005. *Gestión en las compensaciones I Manual del participante*. Santiago de Chile
22. Vroom V. 1964. *Work and motivation*. New York EUA: John Wiley and sons.
23. Wayne Mondy, Robert M. Noe 2005. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México. 9na Edición
24. Werther W. y Davis K. 2004. *Administración de personal y recursos humanos*. México. Mac Graw Hill

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo Encuesta dirigida a trabajadores de Clínicas Privadas de Cuenca

#### Nivel 3.

#### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar la incidencia de la Evaluación del Desempeño laboral en la motivación de los trabajadores de las Clínicas Privadas de Cuenca Nivel 3, por lo que se pide su colaboración para responder de forma honesta cada pregunta del siguiente cuestionario. Esta información es confidencial completamente anónima y será utilizada solo para fines académicos:

Elija una de las alternativas de respuesta con el valor que le corresponde:

MD	MUY EN DESACUERDO	1
D	EN DESACUERDO	2
N	NEUTRAL	3
A	DE ACUERDO	4
MA	MUY DE ACUERDO	5

#### ENCUESTA

NO.	AFIRMACION	MD 1	D 2	N 3	A 4	MA 5
1	Siento que mi trabajo es reconocido y apreciado a través de la Evaluación de Desempeño.					
2	Entiendo bien los criterios utilizados para evaluar mi desempeño laboral.					
3	Creo que mi trabajo tiene un impacto positivo en los resultados de la clínica y se evidencia en la última Evaluación de Desempeño.					
4	Hay un buen clima laboral en mi equipo de trabajo y en general en la clínica.					
5	Me siento cómodo/a comunicándome con mis superiores y lo puedo expresar mediante la evaluación de desempeño laboral.					
6	La evaluación de desempeño laboral es un proceso que nos inspira a alcanzar el máximo potencial.					
7	La evaluación de desempeño laboral ayuda a reconocer y celebrar los logros del equipo.					
8	La evaluación de desempeño laboral ha aportado para superar los obstáculos que se presentan en mi trabajo.					
9	La evaluación de desempeño ha aportado a mostrar mis fracasos y errores y motivarme a buscar aprender de ellos.					
10	Los resultados de la evaluación de desempeño me han dado libertad para experimentar con nuevas soluciones en mi trabajo.					
11	La creatividad es valorada en mi equipo de trabajo y considerada para la evaluación de desempeño.					
12	Las instrucciones sobre cómo mejorar mi desempeño son comprensibles y las conozco a través de la retroalimentación de la evaluación de desempeño laboral por parte de mis supervisores.					
13	La evaluación de desempeño laboral es un proceso transparente.					

14	La información y los criterios que se utiliza para evaluar mi desempeño laboral son relevantes y precisos para mi trabajo.					
15	Confío en que la evaluación de mi desempeño laboral se basa en hechos y no en opiniones subjetivas.					
16	La evaluación de desempeño laboral se realiza de manera consistente a lo largo del tiempo.					
17	La evaluación de desempeño laboral es justa y objetiva.					
<b>NO.</b>	<b>AFIRMACION</b>	<b>MD 1</b>	<b>D 2</b>	<b>N 3</b>	<b>A 4</b>	<b>MA 5</b>
18	La evaluación de desempeño identifica la necesidad y el tipo de capacitación que recibo.					
19	La evaluación de desempeño me ayuda a identificar áreas de mejora.					
20	Tengo las herramientas necesarias para enfrentar desafíos laborales y esto se considera y evidencia en la evaluación del desempeño.					
21	Gracias a la evaluación de desempeño laboral compartimos conocimientos y experiencias en mi equipo de trabajo.					
22	Disfruto de las tareas que realizo en mi trabajo.					
23	La calidad de mi trabajo es importante para mí, independientemente de la recompensa y esta se refleja en la evaluación de desempeño laboral.					
24	Los resultados de la evaluación de desempeño influyen en mis posibilidades de promoción.					
25	La retroalimentación sobre mi desempeño laboral es clara.					
26	Mis tareas son lo suficientemente desafiantes para mantenerme motivado/a.					
27	Me siento valorado/a por mis contribuciones en el trabajo y esto se evidencia en la evaluación de desempeño laboral.					
28	Mis supervisores valoran mi opinión al tomar decisiones y se consideran en la evaluación del desempeño laboral.					
29	Los niveles de responsabilidad me hacen sentir que tengo un papel importante en el equipo y los resultados de la clínica.					
30	Tomo la iniciativa para proponer nuevas ideas o mejoras en el trabajo y son valoradas y reconocidas en la evaluación de desempeño laboral.					
31	La evaluación de desempeño laboral ha contribuido para que reciba recompensas adecuadas y justas por mi desempeño.					
32	La evaluación de desempeño influye en las decisiones de ascenso en la clínica.					
33	Los criterios para la promoción son claros y justos.					
34	Tengo la oportunidad de contribuir a proyectos significativos en mi clínica y son considerados en la evaluación de desempeño laboral.					
35	La participación en proyectos importantes aumenta mi motivación y ésta es reconocida adecuadamente.					

## Anexo 2: Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos				Resumen de procesamiento de casos <sup>a</sup>				Resumen de procesamiento de casos <sup>a</sup>			
		N	%			N	%			N	%
Casos	Válido	287	100,0	Casos	Válido	139	100,0	Casos	Válido	148	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0		Excluido <sup>b</sup>	0	,0		Excluido <sup>b</sup>	0	,0
	Total	287	100,0		Total	139	100,0		Total	148	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

a. ClinicaNom = Solca

b. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

a. ClinicaNom = Hospital del Rio

b. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

## Anexo 3: Resultado de Prueba de muestra independientes

### Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F		t	gl	Sig. (bilateral)
Actitud	Se asumen varianzas iguales	3,660	,057	3,136	285	,002
	No se asumen varianzas iguales			3,151	283,015	,002
Personalidad	Se asumen varianzas iguales	,020	,887	4,168	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,168	283,918	,000
Percepción	Se asumen varianzas iguales	,016	,899	3,524	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			3,522	283,015	,000

Aprendizaje	Se asumen varianzas iguales	,381	,537	4,574	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,576	284,357	,000
Desempeño	Se asumen varianzas iguales	,011	,917	4,483	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,479	282,722	,000
Estimulos	Se asumen varianzas iguales	,006	,936	4,419	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,426	284,923	,000
Autonomia	Se asumen varianzas iguales	,001	,969	4,486	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,485	283,544	,000
Reconocimiento	Se asumen varianzas iguales	2,034	,155	4,172	285	,000
	No se asumen varianzas iguales			4,162	279,093	,000
Motivación	Se asumen varianzas iguales	,938	,334	4,620	285	,000

#### Anexo 4: Correlación entre Desempeño Laboral y Motivación

##### Correlaciones<sup>a</sup>

			Desempeño	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,897**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,897**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. ClinicaNom = Solca

##### Correlaciones<sup>a</sup>

			Desempeño	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. ClinicaNom = Hospital del Rio

## Anexo 5: Correlación entre Actitud y Motivación

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Actitud	Motivación
Rho de Spearman	Actitud	Coefficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Solca

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Actitud	Motivación
Rho de Spearman	Actitud	Coefficiente de correlación	1,000	,627**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,627**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Hospital del Río

## Anexo 6: Correlación entre Percepción y Motivación

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Percepción	Motivación
Rho de Spearman	Percepción	Coefficiente de correlación	1,000	,856**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,856**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Solca

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Percepción	Motivación
Rho de Spearman	Percepción	Coefficiente de correlación	1,000	,817**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,817**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Hospital del Río

Anexo 7: Correlación entre Aprendizaje y Motivación

**Correlaciones<sup>a</sup>**

			Aprendizaje	Motivación
Rho de Spearman	Aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,852**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,852**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Solca

**Correlaciones<sup>a</sup>**

			Aprendizaje	Motivación
Rho de Spearman	Aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Hospital del Río

## Anexo 8: Correlación entre Estímulos y Motivación

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Estimulos	Motivación
Rho de Spearman	Estimulos	Coefficiente de correlación	1,000	,946**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,946**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clinica = Solca

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Estimulos	Motivación
Rho de Spearman	Estimulos	Coefficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clinica = Hospital del Rio

## Anexo 9: Correlación entre Autonomía y Motivación

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Autonomía	Motivación
Rho de Spearman	Autonomía	Coefficiente de correlación	1,000	,956**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Motivación	Coefficiente de correlación	,956**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Solca

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Autonomía	Motivación
Rho de Spearman	Autonomía	Coefficiente de correlación	1,000	,932**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Motivación	Coefficiente de correlación	,932**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Hospital del Río

## Anexo 10: Correlación entre Reconocimiento y Motivación

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Motivación	Reconocimiento
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,958**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	139	139
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,958**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	139	139

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Solca

### Correlaciones<sup>a</sup>

			Motivación	Reconocimiento
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,896**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	148	148
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,896**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	148	148

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

a. Clínica = Hospital del Río

Anexo 11: Matriz de Consistencia

**Título: La Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en la Motivación de trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera la Evaluación de desempeño laboral incide en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Verificar de qué manera la Evaluación de desempeño laboral incide en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.	<b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> La evaluación de desempeño laboral incide en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca, 2024.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b>  <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>ACTITUD</b>	SATISFACCIÓN LABORAL	<b>Diseño de la Investigación</b>  Quali – Cuantitativa (Mixta)  Escala de Likert
					COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
RELACIONES INTERPERSONALES						
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 1:</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1:</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 1:</b>		<b>PERSONALIDAD</b>	LIDERAZGO	<b>Tipo de</b>
					RESILIENCIA	

¿En qué medida la actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?	Analizar en qué medida la actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.	La actitud influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.			CREATIVIDAD	<b>Investigación</b> No experimental Descriptiva De campo Causal Bibliográfica
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 2:</b> ¿De qué forma la personalidad afecta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2:</b> Evaluar de qué forma la personalidad afecta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:</b> La personalidad afecta la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.		<b>PERCEPCIÓN</b>	CLARIDAD	<b>Método</b> Deductivo
			PRECISIÓN			
					CONSISTENCIA	<b>Técnica</b> Observación
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 3:</b> ¿De qué manera la percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3:</b> Conocer de qué manera la percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3:</b> La percepción impacta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.		<b>APRENDIZAJE</b>	RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO	Encuestas Entrevistas
					RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<b>Instrumento</b>

privadas Nivel 3 de Cuenca?	privadas Nivel 3 de Cuenca.					Cuestionario y entrevistas
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO: 4</b></p> <p>¿Cómo el aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO: 4</b></p> <p>Determinar como el aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA: 4</b></p> <p>El aprendizaje aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>			COLABORACIÓN	

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO 5:</b></p> <p>¿De qué manera los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 5:</b></p> <p>Verificar de qué los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 5:</b></p> <p>Los estímulos inciden en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>(Y)</p> <p><b>MOTIVACIÓN</b></p>	<p><b>ESTÍMULOS</b></p>	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	<p>Población:</p> <p>El Universo a observar serán los trabajadores de Clínicas Privadas Nivel 3 de Cuenca 2024, que son 597 trabajadores (Hospital del Rio 247, Solca 350)</p>
					MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO 6:</b></p> <p>¿De qué forma la autonomía influye en la motivación de</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 6:</b></p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICA 6:</b></p>		<p><b>AUTONOMÍA</b></p>	TOMA DE DECISIONES	
					RESPONSABILIDAD	

trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?	Conocer de que forma la autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.	La autonomía influye en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.			INICIATIVA	$n = \frac{z^2 P Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$ <p>Muestra Total: 234 (Hospital del Rio 97, Solca137)</p>
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO 7:</b></p> <p>¿Cómo el reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 7:</b></p> <p>Determinar cómo el reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7:</b></p> <p>El reconocimiento aporta en la motivación de trabajadores de clínicas privadas Nivel 3 de Cuenca.</p>		<b>RECONOCIMIENTO</b>	<p>PREMIOS Y RECOMPENSAS</p> <p>ASCENSOS Y PROMOCIONES</p> <p>INCLUSIÓN EN PROYECTOS IMPORTANTES</p>	

## Anexo 12: Entrevista

1. ¿Qué criterios utilizan para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Calidad y Cantidad de trabajo

Resultados alcanzados

Conocimiento y dominio del puesto

Competencias profesionales (Perfil, Formación)

Comportamiento laboral (Destrezas, Habilidades y Responsabilidades)

Relaciones Interpersonales (pares, supervisores, clientes)

Adaptabilidad y capacidad de aprendizaje

Otros (especificar):

2. ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Autoevaluación

Evaluación 90 grados (evaluación por parte del superior)

Evaluación 180 grados (evaluación por parte del supervisor y compañeros)

Evaluación 270 grados (evaluación por parte de supervisores, compañeros y subordinados)

Evaluación 360 grados (evaluación integral por todas las partes involucradas. Clientes)

Por objetivos

Por competencias

Otros (especificar):

3. ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño en su hospital/clínica y porque con es periodicidad?

Mensualmente

Trimestral

Semestral

Anual

No se realizan evaluaciones

Otros (especificar):

4. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de desempeño y de qué forma, queda constancia formal de la misma?

Sí, de manera regular

Sí, pero de forma esporádica

No, nunca reciben retroalimentación

Otros (especificar):

5. ¿El Plan Estratégico Organizacional está claramente establecido y socializado con los trabajadores, de qué forma?

Si, todos los trabajadores lo conocen

Esta parcialmente socializado

No está socializado, pero existe y está documentado

No existe

6. ¿Conoce los resultados de la última evaluación de desempeño en todos sus criterios y de forma global como individualmente?

Si, los conozco ambos  
Solo conozco los resultados globales  
Solo conozco los resultados individuales  
No, no conozco los resultados

7. ¿Considera que la información y comunicación sobre el proceso de evaluación de desempeño que se aplica en su hospital/clínica es adecuada y ha sido suficientemente desarrollada?

Si, completamente  
No, es insuficiente  
En parte, pero podría mejorar  
No, no hay comunicación  
¿Por qué?

8. ¿Qué planes de acción concretos se han tomado después de la última evaluación de desempeño laboral?

Mejoras en la capacitación y desarrollo  
Ajustes en las tareas o responsabilidades  
Reestructuración de equipos de trabajo  
Cambios en los procesos internos  
Ninguna acción concreta  
Otros (especificar):

9. ¿Considera que la Evaluación de Desempeño ha contribuido a la implementación de indicadores de gestión que favorecen la eficiencia organizacional?

Si, de manera significativa  
En algunos casos  
No, no ha tenido impacto  
No estoy seguro/a

10. ¿Considera que el proceso de evaluación de desempeño laboral genera incertidumbre, inconformidad o estrés entre los trabajadores?

Si, genera un alto nivel de estrés  
En ocasiones, genera incertidumbre  
No, el proceso está bien recibido  
No estoy seguro/a  
¿Personalmente que genera en Ud. el proceso de Evaluación de desempeño laboral?

11. Existe alguna metodología establecida para medir y conocer los niveles de motivación de los trabajadores?

Si, utilizamos encuestas periódicas  
Si, utilizamos entrevistas uno a uno  
Si, utilizamos herramientas de retroalimentación 360 grados  
No, no utilizamos ninguna metodología específica  
Otros (especificar):

12. Cómo considera que la evaluación de desempeño incide en la motivación de los trabajadores?

Positivamente, al proporcionar claridad sobre expectativas y objetivos

Negativamente, al generar ansiedad sobre el rendimiento  
Tiene un impacto neutro  
No estoy seguro/a