

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Motivación y desempeño laboral en las entidades de gobiernos locales de Latinoamérica**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

**Autores:**

Yovana Quispe Cuellar  
Katherin Quispe Diaz  
Dina Valdez Calsina

**Asesor:**

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores.

Lima, diciembre del 2020

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

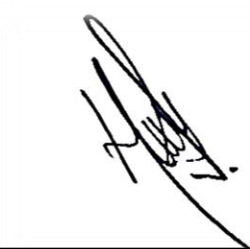
Mg. Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales,  
Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ENTIDADES DE GOBIERNOS LOCALES DE LATINOAMÉRICA**” constituye la memoria que presenta los estudiantes: Yovana Quispe Cuellar, Katherin Quispe Diaz y Dina Valdez Calsina para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020



\_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del asesor

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 13 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 14:00 horas., se reunieron en la sala virtual, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: **Dr. Alexander David De La Cruz Vargas** el secretario: **Lic. Rosalía Gladys Morales Rivera** y como miembro: **Lic. Felicidad Castillo Castillo** y el asesor **Mg Guido Angelo Huapaya Flores** con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: *"Motivación y desempeño laboral en las entidades de gobiernos locales en Latinoamérica"* de los Bachilleres:

- a) Yovana Quispe Cuellar
- b) Katherin Quispe Diaz
- c) Dina Valdez Calsina

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en **Administración y Negocios Internacionales**.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad **virtual** invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): **Yovana Quispe Cuellar**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<b>Aprobado</b>	<b>18</b>	<b>A -</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Sobresaliente</b>

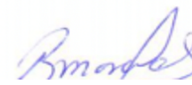
Candidato (b): **Katherin Quispe Diaz**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<b>Aprobado</b>	<b>17</b>	<b>B +</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Sobresaliente</b>

Candidato (c): **Dina Valdez Calsina**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<b>Aprobado</b>	<b>17</b>	<b>B +</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Sobresaliente</b>

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Presidente	 <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Secretario	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Asesor	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (a)	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (b)	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Candidato/a (c)

Motivación y Desempeño Laboral en las entidades de gobiernos locales en  
Latinoamérica.

Motivation and Labor Performance in local government entities in  
Latin America

Dina Valdez Calsina; Katherin Quispe Diaz; Yovana Quispe Cuellar ; Mg. Guido  
Angelo Huapaya Flores<sup>c</sup>

*<sup>a</sup>Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, miguel.estrada.flores1990@gmail.com*

*.<sup>b</sup>Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, elias@eacmachineri.com*

*<sup>c</sup>Asesor de la tesis, Docente de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú,  
angelo.huapaya@upeu.edu.pe*

## **Resumen**

El objetivo del presente estudio es **analizar el desarrollo de la Motivación y Desempeño Laboral en las entidades de gobiernos locales en Latinoamérica**, el nivel y grado de motivación que existe dentro de los gobiernos locales influye satisfactoriamente en las actividades y funciones que realizan los colaboradores en los gobiernos locales de Latinoamérica.

La motivación y desempeño laboral al ser teorías que describen, explican y predicen comportamientos, conductas y perspectivas en los espacios laborales, se torna de suma importancia conocerlos para los funcionarios y autoridades de los gobiernos locales, de esa manera tomar decisiones y crear políticas internas considerando opiniones de los colaboradores al implementar estrategias de competitividad y eficiencia.

Asimismo, la capacidad gerencial y ejecutiva de los gobiernos locales determinara de manera significativa la motivación y la satisfacción que se manifieste en los colaboradores para lograr los objetivos trazados por las entidades. A modo de conclusión el desarrollo de la motivación y desempeño laboral en los gobiernos locales tiene efectos positivos y estratégicamente bien definidos que ha fortalecido la capacidad y creatividad de los colaboradores en países como Colombia y Ecuador y efectos negativos en el resto de países por el poco desarrollo gerencial de los gobiernos locales considerando como ejemplo el Perú.

## **Palabras clave**

Motivación, Desempeño Laboral, Teoría de las necesidades, Teoría de los dos factores de Herzberg, Teoría de las Expectativas.

## **Abstract**

The objective of this study is to analyze the development of Motivation and Labor Performance in local government entities in Latin America, the level and degree of motivation that exists within local governments satisfactorily influences the activities and functions performed by employees in local governments in Latin America.

Motivation and job satisfaction as they are theories that describe, explain and predict behaviors, behaviors and perspectives in the workplace, it becomes very important to know them for officials and local government authorities, to make decisions and create internal policies considering the opinions of employees when implementing competitiveness and efficiency strategies.

Likewise, the managerial and executive capacity of local governments will significantly determine the motivation and satisfaction that is manifested in the employees to achieve the objectives set by the entities. In conclusion, the development of motivation and work performance in local governments has positive effects that strengthened the capacity and creativity of employees in countries such as Colombia and Ecuador and negative effects in the rest of the countries due to the little managerial development of the governments local.

## **Keywords**

Motivation, Job Performance, Needs Theory, Herzberg's Two Factor Theory, Expectations Theory.

## 1. Introducción

Estas últimas décadas ha permitido que las sociedades industrializadas y no industrializadas experimenten cambios sociales, económicos y culturales, impactando con fuerza el desarrollo humano, alterando no sólo sus modos de vida, sino las relaciones sociales y el vínculo del individuo con las organizaciones e instituciones locales a la que pertenece.

El siglo XXI se caracteriza por ser una sociedad globalizada, gobernada por el conocimiento y la permanente motivación del individuo dentro de las organizaciones para dotarlos de desempeño laboral altamente calificados, esta realidad exige organizaciones dinámicas que se adapten a los cambios capaces de desarrollar estrategias flexibles y creativos, para satisfacer las necesidades específicas de un mercado que opera de manera dinámica y altamente competitiva.

La actualidad permite observar cambios que influyen en la motivación y desempeño laboral en los funcionarios y colaboradores de los gobiernos locales a nivel mundial, el mayor problema que aqueja o afrontan las instituciones públicas es contar con trabajadores y empleados desmotivados, por los bajos salarios, falta de incentivos, no incluirlos en los seguros sociales y en las planillas, lo que índice a una situación de bajo desempeño laboral y poca productividad que no le conviene a los gobiernos locales.

Los gobiernos locales de Latinoamérica no están exentas de problemas por ser un continente en vías de desarrollo y con poco desarrollo gerencial lo que empuja a identificar y analizar las causas de la baja motivación y el desempeño laboral en colaboradores de gobiernos locales, que se manifiesta en las dificultades sociales, emocionales y laborales que experimentan los colaboradores al desempeñar sus funciones lo que impacta en la integridad mental y física de los trabajadores en las entidades de gobiernos locales en Latinoamérica.

Otra causa muy recurrente analizada en la investigación por Cligiore y Diaz (2003). Que impide el libre desarrollo de la motivación y el desempeño laboral es la presencia de los trabajadores nombrados dentro de los gobiernos locales, que actúan como enemigos de la gestión que, como trabajadores, hecho que no contribuyen al logro de objetivos trazados por los gobiernos locales (pág. 12).

Para un análisis más detallado y profundo de la motivación y desempeño laboral en los gobiernos locales, la revisión de la literatura permitió encontrar antecedentes que dan una visión clara del tema en mención, así, Palmar y Velero (2014). Se identificó que dicho personal gerencial posee capacidades que se inician desde temprana edad y luego van perfeccionándose; conocen actividades y funciones que desarrollan, capaces de efectuar procesos que llevan a cabo habitualmente e interactúan con el resto del personal involucrado en los procesos ordinarios en la institución, razón por la cual el personal está identificado con los valores organizativos, cuentan con programas de mejoramiento profesional y se encuentran motivados en su crecimiento personal (pág. 20).

Comparando la forma en que se desarrolla la motivación y el desempeño laboral en los gobiernos locales, analizamos el estudio que se hizo de los gobiernos locales en el 5° Congreso de Cumbre mundial de líderes locales (2016). Dicho documento afirma: Los funcionarios electos y el personal de los GLRs trabajan donde vive la gente, se encuentran cara a cara cada

día y conocen sus capacidades, sus necesidades y sus aspiraciones. Ellos están idealmente situados para proporcionar el liderazgo que se necesita para generar un desarrollo económico inclusivo, sostenible en sus comunidades (pág. 30).

Asimismo, Torres Giraldo (2017). En cuanto a los indicadores de personal, reconocimiento, responsabilidad, trabajo, crecimiento personal y avance en la carrera pertenecientes a factores motivacionales, se evidenció que existe una relación directa con la variable de desempeño laboral, así mismo se obtuvo un grado de significancia de 0,019 y una correlación de Pearson ( $r = 0,521$ ) mostrando una relación moderada entre el factor de la variable independiente y la variable dependiente Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos de Cusco (pág. 98).

Del mismo modo Mendoza Castro (2018). Tras el análisis estadístico y haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson, se encontró que las estrategias de motivación laboral y el desempeño laboral tienen una relación significativa dado a que el  $r$  evaluado obtenido toma un valor de 0,001 y éste es menor del nivel de significancia planteada de 0,05. Así mismo se encontró que esta relación es positiva moderada dado al valor del coeficiente de correlación de Pearson de 0,424 en la Municipalidad Provincial de Huamanga (pág. 76).

Contrastando con el estudio realizado por Bermudez Martinez y Castro Leon (2018). Se ha demostrado que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral del personal de seguridad ciudadana del Distrito de Lince - Lima, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos con un nivel de significancia menor a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) y según el resultado de chi cuadrada  $X^2$ , la Hipótesis general queda aceptada a la vez; Se ha demostrado que , las remuneraciones influyen positivamente en el desempeño laboral del personal de seguridad ciudadana del Distrito de Lince - Lima (pág. 103).

Asimismo, la investigación realizada en el gobierno autónomo departamental de la Paz – Bolivia por Mónica y Celia (2018). De acuerdo a la Tabla 16 la mayoría de los encuestados (48%) consideran que su trabajo es pesado. Con respecto a la relación entre compañeros en la Tabla 43 los trabajadores de la gobernación paceña indican que en su mayoría cooperan entre ellos en la solución de problemas. Así también en la Tabla 40 respondieron que tienen un grado alto en la organización de su trabajo dentro del gobierno autónomo (pág. 100).

Continuando en la investigación titulada Factores que determinan la Motivación Laboral en el municipio de Medellín realizada por Lopera y et al (2017). Afirma lo siguiente: Esta investigación permitió no sólo diagnosticar cuáles son los niveles de motivación de los empleados, sino también las principales causas (variables para cada empresa) brindando herramientas para su intervención. Además, se pudo evidenciar que existen empleados que expresaron no sentirse motivados a desempeñar su labor, lo cual requiere una intervención urgente por parte de los directivos de las empresas, en pro del mejoramiento del clima organizacional y la calidad de vida de sus empleados.

Contrastando la investigación titulada Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del cantón Echeandía hecha por Ulloa Ulloa (2019). concluye; Al finalizar el estudio de la encuesta aplicada a los funcionarios del GAD Municipal de Echeandía se concluye que la gestión administrativa de la institución es deficiente debido a que no aplican un adecuado plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de su personal, además no cuentan con un eficiente sistema de incentivos que aporte al incremento del nivel de motivación de los empleados, los jefes de área no ejercen un debido control ni evalúan constantemente el desenvolvimiento de sus colaboradores en sus puestos de trabajo, afectando notablemente a la productividad laboral de la institución (pág. 62).

Para finalizar con el análisis de la motivación y el desempeño laboral consideramos la investigación realizada por Del Rosario (2017). El factor reconocimiento tiene influencia significativamente en la satisfacción laboral de nivel medio de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes – Tumbes - Perú, debido a la rotación de los jefes cada cuatro años en el mejor de los casos (pág. 62). A la misma vez; el factor recompensa tiene influencia significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Aguas Verdes, las condiciones laborales tienen influencia significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes (pág. 62).

La presente investigación es muy importante porque nos permite analizar las diferentes maneras en que los gobiernos locales aplican y utilizan las teorías de la motivación y desempeño laboral dentro de la institución para obtener mejores resultados de los colaboradores que depende del estado de ánimo y el clima laboral en la que desarrollan sus actividades para ser más productivos.

La investigación servirá para futuras investigaciones acerca de la motivación y desempeño laboral dentro de los gobiernos locales, y de esa manera ir mejorando los sistemas administrativos de los gobiernos que por hoy son muy criticados por su ineficiencia al momento de entender las necesidades de los trabajadores.

Para un análisis detallado de la motivación y el desempeño laboral dentro de los gobiernos locales es muy importante mencionar algunas teorías que dan una visión más general del tema tratado; que a continuación se mencionan:

## **DESARROLLO TEORICO**

En el Perú y el continente latinoamericano los gobiernos locales (en el Perú llamado así, en otros países llamados Regímenes municipales y Administración pública), cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico de las personas que habitan en los Distritos y Provincias, dicha acción municipal se transforma en una motivación para los ciudadanos generando puestos de trabajo, dinamizando la economía local y generando entornos laborales favorables y desfavorables, lo que en cierto grado determina la motivación y el desempeño laboral del ciudadano dentro de las entidades locales, es por ello necesario mencionar las definiciones conceptuales de los:

### **Gobiernos locales**

De acuerdo al Congreso de la República (2003). Afirma: Los gobiernos locales son entidades, esencial de la organización territorial del Estado y canales rápidos de colaboración vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con soberanía los intereses propios de las perteneciente sociedad; siendo elementos básicas del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno impulsores del crecimiento local, con personería jurídica de derecho público y plena inteligencia para la ejecución de sus fines (pág. 3). La definición está centrada en defender los intereses de las colectividades y promover el desarrollo local mediante la generación de empleos y el aumento de ingresos, acción que se transforma en motivación a nivel Latinoamérica.

Otra idea a desarrollar es, los gobiernos locales son fuentes de:

### **Promoción del Desarrollo Integral**

El Congreso de la República (2003). Afirma: Los gobiernos locales fomentan el crecimiento integral, para facilitar el desarrollo económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del incremento local es constante e integral. Las municipalidades provinciales y

distritales fomentan el crecimiento local, en organización y sociedad con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de permitir la competitividad local y favorecer las mejores circunstancias de vida de su población (pág. 4). Esta definición nos permite analizar y entender; que, los gobiernos locales, al promover el desarrollo local integral y la sostenibilidad ambiental, motivan a las personas a identificarse con los objetivos municipales propiciando comprensión y climas laborales saludables.

Por la amplitud del estudio es necesario mencionar, como es analizada y entendida los gobiernos locales y como contribuyen a la motivación y desempeño laboral es así:

El Congreso Nacional de Ecuador (2005). Afirma: La municipalidad es la sociedad política independiente subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, su finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma principal, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. (pág. 2). La definición nos permite analizar que el fin último de cada municipalidad es satisfacer las necesidades del ciudadano invirtiendo en proyectos que generen empleo, aumenten los ingresos y mejoren la calidad de vida, esta acción es generadora de incentivos y le motiva al ciudadano a buscar sus objetivos y aun buen desempeño laboral.

Asimismo, cabe mencionar que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1997). Afirma; El Municipio, constituido por un conjunto de habitantes establecidos en un territorio, administrado por un Ayuntamiento para satisfacer sus intereses comunes, es una entidad de derecho público investido de personalidad jurídica, con libertad interior, patrimonio propio y autonomía para su administración (pág. 1). Se puede evidenciar que la concepción y definición que manejan los diferentes gobiernos locales es promover el desarrollo local económico, satisfacer los intereses comunes y promover la justicia social, estas acciones realizadas por los gobiernos locales motiva al trabajador y hace que los trabajadores mejoren su productividad (su desempeño laboral).

La investigación que desarrollamos es Correlacional, razón por la cual se busca entender el grado de relación que existe entre las variables gobiernos locales, motivación y desempeño laboral en esa línea a continuación mencionamos algunas teorías que nos ayuden a analizar dicha relación:

### **Teoría de la Motivación**

Según Espada García (2006). Afirma que; “la motivación es un factor emocional esencial para el ser humano y para cualquier profesional, ser motivado significa desarrollar las tareas cotidianas sin entusiasmo y sin un sobreesfuerzo añadido; aun para unos el o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsorio y a veces un libramiento (pág. 12). Prosiguiendo con la comprensión de la motivación, hay que entenderla como un fin que deben desarrollar los gobiernos locales para mejorar sus capacidades gerenciales y lograr metas, para ello es menester entender lo que le motiva al ser humano dentro de las organizaciones en las que explotan todas sus capacidades y su potencial como parte de la entidad. En esa misma línea se menciona tres teorías que analizan y explican la forma en que las personas son motivadas en el curso en el desarrollo de sus actividades laborales.

### **La Teoría de las Necesidades**

De acuerdo a (Colvin & Rutland, 2008). Afirma: En la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo (pág. 1). Es cierto que las necesidades humanas siempre estarán por encima de los recursos escasos, cuanto más logro adquieren los gobiernos locales y las personas tienden a padecer de otras necesidades, que a lo largo de la vida no son alcanzados y ahí surge la interrogativa ¿Realmente la teoría de Maslow o de otros autores se aproximan a explicar la manera en que satisfacen sus necesidades las personas?

A continuación, analizaremos la jerarquía de las necesidades: empezando por Necesidades Fisiológicas o Básicas; De acuerdo con Quintero Angarita (2014). Son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (pág. 2). De acuerdo a la definición; todas nuestras necesidades básicas, son elementales para sobrevivir, nos ayudan a vivir, lo podemos conseguir trabajando, relacionándonos con otros, debido a que el ser humano necesita satisfacer necesidades para vivir familia, hogar etc.

Una vez satisfecha las necesidades fisiológicas de acuerdo a Maslow pasaríamos a la segunda fase, las necesidades de seguridad; Según Quintero Angarita (2014). Si las necesidades fisiológicas están en su mayoría satisfechas, aparece un segundo escalón de necesidades dirigidas a la seguridad personal, el orden, la permanencia y la seguridad. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de ocupación, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el delito de la propiedad personal (pág. 2). Los seres humanos necesitan sentirse protegidos, de las amenazas, tener empleo e ingresos que le aseguren su vida. pero esta jerarquía no aplica para la realidad peruana, muchos niños abandonados, demasiada inseguridad lo que hace que el ser humano ande más preocupado por su vida.

A la misma vez es necesario considerar las necesidades sociales que debe existir en el seno de los gobiernos locales, De acuerdo a Quintero Angarita (2014). Si las necesidades de seguridad y de comodidad fisiológico están regularmente satisfechas, posterior clase de necesidades incluye el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están dirigidas, a vencer los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan constantemente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o sencillamente participar a un club social (pág. 2). Siguiendo con la interpretación de las necesidades, un fin supremo es que los seres humanos quieren ser felices, aspiramos a la felicidad, consideramos que superar o poseer algo de las otras necesidades no induce al abandono de la soledad, la gente cada día más sola se siente, una pirámide no debe ser elaborado para unos cuantos, si no para la mayoría, en ese sentido esta tercera jerarquía es incongruente con la realidad. De esta manera pasamos a la cuarta jerarquía que nos habla de la Necesidad de autoestima que según, Según Quintero Angarita (2014). Si las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, manifiestan las llamadas necesidades de aprecio orientadas a la autoestima, el reconocimiento a la persona, el éxito exclusivo y el respeto a los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienen seguridad de sí misma y apreciado dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las

personas se sienten inferiores y sin valor. En este característico, Maslow señaló dos necesidades de aprecio: una inferior que incorpora el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, individualización y albedrío. (pág. 2). Siguiendo con la comprensión y análisis, si bien es cierto que las personas buscan constantemente el respeto, aunque ellos mismos carezcan de la comprensión del mismo, las personas en su mayoría no saben respetar, exigen respeto, pero no respetan, pensamos que quizá el exceso de autoestima que las personas poseen hace que menosprecien a los otros, la pirámide de Maslow es inconsistente para esta realidad.

Y finalmente llegamos a la última pirámide que parece estar lejos de la realidad, la Necesidad de autorrealización que de acuerdo a Quintero Angarita (2014). Son los más salientes y se encuentran en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y realizar lo que la persona "nació para realizar", es decir, es el cumplimiento de su capacidad personal a través de una tarea específica; de esta forma una persona que está entusiasmado para la música debe realizar música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (pág. 2), Es cierto que esta necesidad se logra atravesando todas las otras necesidades, pero si uno analiza la realidad y compara con lo que pasa en el mundo o en el mismo Perú, cuantas personas realmente hacen para lo que nacieron hacer, uno no hace lo que quiere hacer porque está rodeado de personas que le impiden hacer lo que quiere, está limitado, por ende la motivación avanza hasta donde los otros te permiten desarrollarla.

Otra de las teorías que nos habla del logro de la motivación es la que a continuación se menciona. si la teoría de Maslow nos habla de las cinco necesidades desarrolladas en una pirámide, para la autorrealización y satisfacción plena, la Teoría de Herzberg nos habla de dos factores que nos induce a la motivación.

### **Teoría de los Factores Intrínsecos o Motivacionales**

Según Herzberg (1999). Afirma: Los Factores motivacionales o factores intrínsecos, están vinculados con el placer en el cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo la inspección de personas, pues se enlazan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales implicar los sentimientos vinculados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo (pág. 5). Siguiendo con la lógica de las teorías motivacionales, el autor se enfoca más en la parte de las organizaciones, en la que el individuo cumple un rol importante, desempeña la función que más le acomoda a su interés y le llena de motivación para seguir haciéndolo mejor, ya que en cierto modo busca el reconocimiento dentro de la organización. Pero también es necesario entender que hacer solo lo que le motiva al empleado del gobierno local lo aleja de otras actividades que son complementarios para realizarse como personas, alejándolo de su confort e induciéndonos a la apatía.

Para un mejor análisis, recurrimos los Factores Extrínsecos o Higiénicos: en esa línea de análisis Herzberg (1999). Afirma: los Factores higiénicos o factores extrínsecos, están vinculados con el disgusto, pues se ubican en el ambiente que rodean a las personas y cubrir las situaciones en que desempeñan su trabajo. Como esas situaciones son administradas y animados por la

empresa, los factores higiénicos están fuera de la verificación de las personas (pág. 6). Consideramos que los factores extrínsecos, no es controlado por el individuo, más bien tiene que ver con el desarrollo y las condiciones que establece la organización para generar satisfacción o insatisfacción para los servidores de la empresa. Prosiguiendo el autor (Herzberg, 1999). Analizando dicha contribución, entendemos que el grado de relación que se establezca entre ambos factores contribuirá a la satisfacción y motivación del trabajador dentro de una organización de acuerdo a las recompensas que obtengan que puede ser negativa o positiva.

Para una mayor profundidad del análisis de la motivación y desempeño laboral, se hace necesario considerar la: Teoría de las Expectativas que de acuerdo a Gibson (1994). Afirma “Es un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria, desde este punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y motivadas por esta (pág. 213). Como lo afirma el autor, la motivación obedece a procesos Psicológicos, que tienen que ver mucho con el estado de ánimo del ser humano, la persistencia y la resiliencia para afrontar situaciones desfavorables deben ser garantizadas por las capacitaciones dadas dentro de los gobiernos locales. Otra definición que nos aproxima a la comprensión de la teoría de la expectativa es de López Mas (2005). Determina el proceso por intermedio el cual las personas pueden elegir por diferentes acciones, en base a sus perspectivas de lo que lograrán de cada hábito. La motivación es una característica de la psicología humana que coopera al grado de responsabilidad de la persona; es un proceso que motiva, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la ejecución de objetivos ú (pág. 2). Esta definición nos permite entender que los seres humanos tienen opciones o alternativas que los motiva a elegir una o varias que satisfagan nuestras necesidades, consideramos que las personas siempre están comprometidas con una alternativa, la que mejor costo de oportunidad le genera, al sacrificar otras. Todas las personas están motivadas por causas internas y externas, que en cierta medida gobiernan su comportamiento al desarrollarse dentro de una sociedad, en esa lógica es imprescindible captar de otras maneras las expectativas del ser humano, desde un enfoque emocional que muchas veces controla razón.

## **Teoría del desempeño laboral**

A continuación, desarrollamos como se desempeña la gente dentro de una organización de acuerdo al control, monitoreo y evaluación permanente del capital humano, capital físico, o capital intelectual para una mejor comprensión del recurso humano dentro de los gobiernos locales; citaremos a autores expertos en el tema:

### **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral según Milkovich y Bourdrem (1994). Afirma: tener en cuenta otra secuencia de características personales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que relacionan con la naturaleza del trabajo y de la organización para ejercer comportamientos que pueden perjudicar resultados y los cambios sin previo que se están alcanzando en las organizaciones (pág. 134).

Entonces el desempeño laboral tiene que entenderse como el comportamiento que asume el individuo para lograr sus objetivos, poniendo en juego sus capacidades, habilidades e inteligencia para resolver adversidades, pensamos entonces que la organización es la creadora del desempeño laboral, al descubrir y potencializar al individuo con el fin de mejorar sus capacidades productivas y de mejorar las capacidades del individuo.

Una dimensión que no debe pasar desapercibida es la función de las organizaciones: Según Chiavenato (2009). Afirma: Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir (pág. 42). Como lo indica el autor, las organizaciones están integradas por personas que desarrollan una estrategia, que los puede llevar al éxito o la desaparición, es importante contar dentro de una organización de la índole que sea con profesionales o trabajadores inteligentes capaces de entender la misión y visión de lo que se busca.

Por otro lado, es necesario analizar como dentro de la dinámica de gestión en los gobiernos locales se enfatiza a los recursos humanos, en ese entender es necesario considera los:

### **Teoría de la gestión del desempeño.**

Esta teoría propone la forma en como las personas se desenvuelven dentro de una organización y cuan competitivos pueden lograr ser si reciben una capacitación adecuada y de calidad; en ese entender cabe mencionar algunas teorías propuestas por peritos en esta materia.

Según Beardwell, Holden y Clayton citado por (Latorre Navarro, 2012). Afirma: La gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (pág. 28). La gestión del recurso humano es hacer filosofía, es entender las necesidades del ser humano para a partir de eso descubrir sus potencialidades y cualidades que potencialicen las organizaciones.

En esa misma línea de reflexión citamos a: Analoui en el 2007 citado por (Latorre Navarro, 2012). Afirma que: Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados (pág. 28;29). La gestión del desempeño busca en

el ultimo fin, busca atribuirle de capacidades y talento a las personas, para que puedan crear bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Finalmente cabe resaltar a Storey 2007 citado por (Latorre Navarro, 2012). Lo define de la siguiente manera: Como una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal (pág. 29). La gestión del desempeño en la medida de lo posible tiende a la ventaja competitiva sea con tangibles o intangibles lo que le diferencia a una organización de otra.

Por otro lado, es necesario analizar la gestión de los recursos humanos, en ese entender es necesario considera los:

### **Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos**

#### **La persona dentro de una organización como asociada.**

Siguiendo con Chiavenato (2009). Afirma que “En el presente las organizaciones incrementan su visión y su acción estratégica. Cualquier evolución productiva sólo es factible con la intervención unida de distintos grupos de interés y cada uno de ellos proporciona algún recurso. Los proveedores proporcionan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas proporcionan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los colaboradores proporcionan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual manera, aportan con las decisiones y acciones que señalan eficacia a la organización(pág. 48).

Prosiguiendo, toda organización esta estratificada y dividida en funciones, en el cual; cada miembro sabe el lugar que ocupa y la tarea que cumple, podríamos decir que una organización es un sistema lógico y coherente que conoce y hace conocer los objetivos que persigue ya sea como organización y como generador de climas laborales adecuados y adaptables.

Para un mejor análisis del desempeño laboral es necesario analizar las múltiples funciones que el ser humano desempeña dentro de una organización, es menester entender a las:

#### **Personas como seres humanos:**

Como afirma Chiavenato (2009). Afirma que están: Equipado de personalidad propia y profundamente distintos entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, dueños de conocimientos, habilidades y competencias imprescindibles para la adecuada administración de los demás recursos de la organización (pág. 48). Las personas están dotadas de personalidad, tienen una idiosincrasia que les diferencia unas de otra, en su carácter y conducta, razón suficiente para afirmar que los individuos son la misma organización y no parte de la organización.

Dentro de las organizaciones cada individuo desarrolla sus competencias o capacidades para las que fueron contratados, es por esa razón que las empresas u organizaciones deben capacitar de manera permanente a los individuos para hacerlos más eficientes y productivos.

A la misma vez los gobiernos locales y las personas son portadores de conocimiento, de inteligencia, capaces de resolver problemas que afecten los intereses de los gobiernos locales y

sus propios intereses individuales, entonces el individuo es el activo más preciado de un gobierno local, siguiendo con (Chiavenato, 2009). lo define: Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención (pág. 49). Asimismo:

### **Las personas como talentos proveedores de competencias**

Siguiendo con Chiavenato (2009). Afirma: Las personas como componentes vivos y portadores de competencias fundamentales para el logro de la organización. Cualquier organización puede obtener maquinarias y conseguir tecnologías para equiparse con sus adversarios; esto es verdaderamente sencillo, pero levantar rivalidades semejantes a las que tienen los rivales es extremadamente complicado, lleva tiempo, en crecimiento y aprendizaje (pág. 48). Dentro de las organizaciones cada individuo desarrolla sus competencias o capacidades para las que fueron contratados, es por esa razón que las empresas u organizaciones deben capacitar de manera permanente a los individuos para hacerlos más eficientes y productivos. Asu vez:

### **Las personas como el capital humano de la organización**

De acuerdo a Chiavenato (2009). La define: Como primordial activo de la empresa que añade conocimiento a su negocio. Las personas integran el capital activo de la organización y de ahí la obligación de que las empresas sean más responsables de sus trabajadores y les presten más atención (pág. 49). Como lo afirma: las personas son portadores de conocimiento, de inteligencia, capaces de resolver problemas que afecten al interés común e individual, entonces el individuo es el activo más preciado de una organización.

## DISCUSIÓN

### **Motivación y Desempeño Laboral en las entidades de gobiernos locales en Latinoamérica.**

A partir del análisis de los antecedentes y las teorías, se puede comparar que la motivación y el desempeño laboral en los gobiernos locales arroja resultados heterogéneos.

En los gobiernos locales de Argentina, Ecuador y Chile la motivación y el desempeño laboral ha generado efectos positivos y muy significativos en la vida del ciudadano, que están asociadas netamente a los altos salarios, al buen liderazgo gerencial, a los incentivos por las metas cumplidas y las constantes capacitaciones al servidor público, este análisis nos permite afirmar que las teorías de la motivación que lo entendemos como alicientes para hacer mejor las cosas y obtener resultados trazados y el desempeño laboral que es la explotación del talento humano cuando se dan las condiciones necesarias dentro del ambiente laboral ha sido claramente entendida por gobiernos locales.

Por otro lado, tenemos que los gobiernos locales de países como Perú, Venezuela, Bolivia y Colombia en la que la motivación y el desempeño laboral no ha generado los efectos positivos esperados en los trabajadores del sector público, por un lado, consideran que el trabajo es pesado para una remuneración muy baja, no perciben el liderazgo gerencial ni el clima organizacional esperado, la gestión administrativa de la institución es deficiente por la falta de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de su personal, a la vez no existe incentivos que motive al empleados generándose una baja productividad y el excesivo control de los jefes. consideramos que las teorías de la motivación y desempeño laboral no han sido entendidas ni interpretadas adecuadamente dentro de los gobiernos locales convirtiéndolos en deficientes y demasiado burocrático.

## **Conclusiones**

La motivación y el desempeño laboral dentro de los gobiernos locales en base a la información teórica y antecedentes produce impactos positivos en los estados de ánimo de los empleados; razón por la cual las personas que laboran dentro de las instituciones públicas se sienten motivadas, reconocidas y reciben recompensas por su capacidad y conocimiento.

A la misma vez existe en la mente de los empleados y funcionarios públicos una perspectiva negativa y una actitud que desarrolla una idea; trabajar en los gobiernos locales hasta que salga un trabajo mejor o con más oportunidades, es decir; la perspectiva de los trabajadores es alcanzar sus propios objetivos sin importar lo que pase con la misión, visión y estrategias de desarrollo de las instituciones.

El desempeño laboral en la mayoría de los gobiernos locales en Latinoamérica debe ser reformulados y comprendidos, se evidencia que los servidores públicos en la mayoría de los casos; no se siente en un clima laboral cómodo, amigable y de confianza, todo lo que hacen las personas es observada lo que le quita libertad para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y se sienta motivada a lograr objetivos personales y para la institución.

La investigación demuestra claramente que las teorías y la manera como los gobiernos locales lo desarrollan funcionan; en una determina época y en un determinado lugar, no se puede universalizar la aplicación de las teorías, a todas las sociedades como si fueran las mismas como lo demuestran los estudios, cada sociedad tiene su propia forma de entender y desarrollar sus actividades y organizaciones.

## Referencias

- Anonimo. (2018). *Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador*. Canton - Ecuador.
- Bermudez Martinez , J., & Castro Leon, M. (2018). *Influencia de la motivacion en el desempeño laboral del personal de seguridad ciudadana del distrito de lince*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Caligiore, C., & Diaz, T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño* . Maracaibo - Venezuela: Universidad del Zulia.
- Chavenato , I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico - Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico - Mexico: Mc Graw Hill.
- Colvin , M., & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana: Louisiana Tech University.
- Condori Gavincha, M. M., & Condori Ticona, C. (2018). *Riesgos Ergonomicos y el Desempeño Laboral en el gobierno Autonomo Departamental de la Paz*. La Paz - Bolivia: Universidad Mayor de San Andres.
- Congreso de la Republica . (2003). *Ley organica de Municipalidades N° 27972*. Lima - Peru: Diario El Peruano.
- Congreso Nacional . (2005). *Ley Organica de regimen Municipal, Codificacion*. Ecuador .
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1997). *Ley organica de la administracion Publica* . Nuevo Leon - Mexico: (Publicada en el Periódico Oficial del Estado de fecha 28 de Enero de 1991).
- Cowell, D. (2003). *Mercadeo de Servicios*. Bogota - Colombia: Legis Serie Empresarial.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico - Mexico: Mc Graw Hill.
- Del Rosario, F. (2017). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AGUAS VERDES*. Tumbes: UNIVERSIDAD NACIONALDE TUMBES.
- Drovett, S. (2005). *Diversión de la Salud*. Mexico - Mexico: Mc Graw Hill.
- Espada Garcia, M. (2006). *Nuestro Motor Emocional: La Motivacion* . Barcelona -

- España: Editorial Díaz de.
- Gibson , J. (1994). *Dirección y Administración de Empresas* . Mexico - México: Iberoamericana.
- Hellriegel , D. (1999). *Comportamiento Organizacional* . Mexico - México: EISA.
- Herrera Lopera , L. M., & et al. (2017). *Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del Sector Público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella*. Medellín - Colombia: Institución Universitaria Escolme.
- Herzberg, F. I. (1999). *Teoría de los Dos Factores de Herzberg*. Nueva York.
- Kinicki , Á. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones* . Madrid - España: Mc Graw Hill.
- Latorre Navarro, F. (2012). *Gestión del Recurso Humano y el Desempeño Laboral* . Valencia - España : Copyright: Servei de Publicacions .
- Lopez Chanez, F. J., & et al. (2016). *La satisfacción hacia el trabajo: Un análisis Basado en las teorías de las expectativas y de equidad*. México - México : Pearson.
- Lopez Mas, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Lima - Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Mendoza Castro, L. Y. (2018). *Estrategias de motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga*. Huamanga: Universidad Cesar Vallejo.
- Milkovich, G., & Boudrem , T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Nash, M. (2013). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Norma.
- Palmar G, R., & Velero U, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios publicos*, 28.
- Quintero Angarita, J. R. (2014). *Teoría de las Necesidades de Maslow*. Lima: <http://paradigmaseducativosft.blogspot.com/>.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción* . Madrid : McGraw - Hill.
- regionales, 5° Congreso de Cumbre mundial de líderes locales; Colu. (2016). *Rol de los gobiernos locales en el desarrollo económico Territorial*. Bogotá - Colombia: FANSI.
- Robbins , S. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México : Pearson .

- Ruben, T. (2016). *El pequeño libro de la Motivacion*. Barcelona - España : Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Torres Giraldo, S. B. (2017). *Motivación y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos*. Cusco - Peru: Universidad Andina del Cusco.
- Ulloa Ulloa, J. A. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del cantón Echeandía, Provincia de Bolívar*. Echeandia - Ecuador : Universidad Tecnica de Babahoyo.
- Vroon , V. (1994). *Trabajo y Motivacion*. Mexico: Trillas S.A. .