



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ**

**TECNICATURA UNIVERSITARIA EN  
ADMINISTRACIÓN**

ALUMNA:  
DIANA RAQUEL MAIDANA

**2024**

*Dedicado al Prof. Pablo Ibarra Puentes, desde su lugar de docente, y a Juan José Mateo, mi partener y compañero de vida, por la paciencia y la confianza puesta en mí, y por incentivar me constantemente a lograr este objetivo, una asignatura pendiente conmigo misma.*

*A ellos mi agradecimiento por llegar hasta acá y no dejarme "colgar los guantes".*

- **TEMA**

La Evaluación de Desempeño en la Motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia, según la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.

- **RESUMEN**

La motivación es uno de los factores más relevantes en el desempeño de toda persona que presta servicio en una organización. Precisamente por ello, resulta importante analizar las causas que la afectan, tanto de manera positiva como negativa.

Víctor Vroom, en la Teoría de las Expectativas, hace tres relaciones en cuanto a la motivación de los empleados y la expectativa que éstos tienen al momento de cumplir con sus funciones: *Relación esfuerzo – desempeño, desempeño – recompensa y recompensa – metas personales.*

Cada empleado, dentro de una organización, tiene objetivos personales a los cuales aspira y para los que diariamente trabaja en busca de su logro. Es por eso que realiza un esfuerzo para tener un buen desempeño, obtener un reconocimiento por eso y así lograr sus metas de crecimiento.

La evaluación de desempeño es una herramienta utilizada que sirve para realizar una valoración al empleado en cuanto a su desenvolvimiento dentro de la organización y para determinar algún tipo de incentivo o sanción.

En el caso del personal que trabaja en la Intendencia Naval Ushuaia, la evaluación de desempeño ha afectado la motivación de manera negativa, disminuyendo notablemente la eficiencia y eficacia por la falta de reconocimiento de los superiores.

El propósito del estudio es analizar el impacto que genera la Evaluación de Desempeño en la motivación de los empleados de esta dependencia pública y cómo afecta su carrera laboral, ya que la valoración en cuanto a calificación impacta en los ascensos, que significan mejoras económicas.

- **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye la Evaluación de Desempeño en la motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia?

- **BREVE DESCRIPCIÓN**

Para que un empleado obtenga reconocimiento de su desempeño dentro de una organización, es necesario que sus superiores lleven a cabo una evaluación de su trabajo. Cuando la valoración recibida no cumple con las expectativas del empleado, la motivación se ve afectada y se manifiesta en los indicadores de cada relación.

Los trabajadores que sienten que su esfuerzo no ha sido reconocido porque no han obtenido una buena calificación, según sus expectativas, manifiestan una declinación en el desempeño ya que su motivación laboral decae. Esto se refleja en los indicadores de conducta: disminuye su compromiso con la organización, falta cuando puede, no tiene predisposición a quedarse fuera del horario de trabajo ni de realizar tareas extras, cumple con lo justo y necesario.

- **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia de la Evaluación de Desempeño en la motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia, basado en la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las causas que influyen en la motivación del personal luego de tomar conocimiento de la calificación obtenida por su desempeño.
2. Explicar la influencia motivacional de la Evaluación de Desempeño en el personal.
3. Analizar la motivación del personal mediante la herramienta de Evaluación de Desempeño.

- **HIPÓTESIS**

La motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia disminuye cuando la valoración recibida en la Evaluación de Desempeño no cumple las expectativas de los empleados, según la relación desempeño – recompensa.

• **MATRIZ DE CONSISTENCIA Y PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS**

| <b>Tema</b>   | <b>Problema</b>   | <b>Objetivo General</b>   | <b>Hipótesis</b>  | <b>Variable/s</b> | <b>Definición Conceptual</b>  | <b>Definición Operacional</b>  | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>   |
|---|---|---|---|-------------------|---|--|--|--|
| La Evaluación de Desempeño en la Motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia, según la Teoría de las Expectativas | ¿Cómo influye la Evaluación de Desempeño en la motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia? | Analizar la influencia de la Evaluación de Desempeño en la motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia, basado en la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom | La motivación del Personal Civil de la Intendencia Naval Ushuaia disminuye cuando la valoración recibida en la Evaluación de Desempeño no cumple las expectativas de los empleados, según la relación desempeño – recompensa. | La motivación     | Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. | Cuestionario a los empleados para conocer cómo afecta el resultado de la Evaluación de Desempeño en la motivación laboral. | Relación esfuerzo - desempeño<br><br>Relación desempeño - recompensa<br><br>Relación recompensa – metas personales | Habilidades<br><br>Relación con los superiores.<br><br>Capacitación.<br>Cumplimiento de los objetivos.<br><br>Reconocimiento<br>Ascenso.<br>Calificaciones de Evaluación de Desempeño. |

**PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS**

|  |  |
|--|--|
| Población  | Personal civil de la Intendencia Naval Ushuaia. (10 personas)  |
| Fuentes  | La fuente de obtención de datos será suministrada por el personal civil que presta servicio en la Intendencia Naval Ushuaia. |
| Localización de las fuentes                            | Intendencia Naval Ushuaia.   |
| Instrumento de recolección de datos<br>Características | El instrumento de recolección de datos será un cuestionario autoadministrado con preguntas cerradas.                         |

- **MARCO TEÓRICO**

Hagley, C., (2019) en su Trabajo de Grado realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, titulado "Motivación factor clave en el desempeño laboral en la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom y el contexto social", lleva a cabo un estudio para determinar la relación entre la motivación, según la Teoría de las Expectativas, y el desempeño de los trabajadores. En él destaca la importancia que tiene la valoración de la organización hacia los empleados y cómo influye ésta en la motivación laboral.

Urdaneta Quintero, O. R.; Urdaneta Quintero, M. - La Revista de Ciencias Sociales (Ve) (2013) de la Universidad del Zulia de Venezuela, Edición N°4, en su artículo "Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud", define a la evaluación de desempeño como un procedimiento sistemático y estructurado que mide e influye sobre el comportamiento de los empleados y los resultados relacionados con el trabajo.

La Teoría de las Expectativas descrita por Robbins, afirma que un empleado llevará a cabo grandes esfuerzos para lograr un determinado resultado motivado por obtener un reconocimiento al evaluarse su desempeño.

Por otro lado, Martha Alles, en el Capítulo 6 de su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2015), define a la Evaluación de Desempeño como un buen estímulo para el trabajador que ayuda a canalizar su esfuerzo y una buena herramienta para mejorar los resultados del recurso humano.

En todos los ámbitos de la vida humana la motivación es el medio para llevar a cabo ciertos actos y lograr objetivos. Se podría decir que es el motor que genera la fuerza del ser humano.

Todas las personas necesitan de un motivo para realizar sus actividades de la mejor manera, ya sea para lograr una meta personal o profesional, y de esta manera, satisfacer sus necesidades.

En las organizaciones, las personas buscan la satisfacción de distintos tipos de carencias (materiales, sociales, de reconocimiento) mediante ascensos,

reconocimientos o mejora salarial, para lo cual se esfuerzan por tener un desempeño acorde que les permita lograr esos objetivos y satisfacer esas necesidades.

La evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. En ese sentido, la motivación es la fuerza que actúa dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento.

Robbins define a la motivación como la "voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual."

En el ámbito laboral, la motivación está constituida por distintos factores que se encuentran de manera implícita o explícita y que dirigen y mantienen la conducta de los empleados hacia un objetivo. Cuando alguien está motivado realiza un gran esfuerzo, por lo que es importante cuidar este factor, ya que un empleado desmotivado repercutirá en los logros organizacionales.

Analizada desde su Teoría de las Expectativas, Víctor Vroom sostiene que "la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma, depende de la fuerza la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo."

Un empleado se siente motivado a realizar un esfuerzo cuando considera que ese esfuerzo será reconocido y, por ello, obtendrá un reconocimiento que se verá reflejado en una buena evaluación de su desempeño, lo que significará la obtención de recompensas organizacionales, bonificaciones, incrementos salariales o ascenso, que satisfarán sus necesidades.

En una organización, la conducta del empleado se ve influida por estímulos que provienen del ambiente de trabajo, entre otros factores, la evaluación de desempeño.

La motivación de un trabajador se verá afectada de manera positiva o negativa dependiendo del reconocimiento que reciba por el esfuerzo realizado en tener un buen desempeño.

Una forma de evitar la desmotivación de los trabajadores es lograr que exista el reconocimiento de los esfuerzos realizados en sus puestos de trabajo, ya que un empleado desmotivado pierde el sentido de pertenencia a la organización y el compromiso con su función disminuye.

Es importante que las organizaciones, sobre todo las estatales, donde el trabajador tiene asegurado su sustento económico y vive en una cierta zona de confort, motiven a sus empleados a fin de maximizar la efectividad en cada puesto y explotar las virtudes de cada trabajador.

La Teoría de las Expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para cumplir.

Si el nivel de habilidades de un empleado es deficiente, no importa qué tan duro trabaje, no es probable que tenga un alto desempeño. Un mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) en su libro Comportamiento organizacional, explican que la teoría de las expectativas afirma que para que la fuerza actúe de cierta forma, depende la intensidad con la que el empleado realice su tarea, es decir, los empleados se sentirán motivados a esforzarse siempre y cuando consideren o crean que eso les traerá una buena evaluación de su desempeño la cual conducirá a la obtención de premios o beneficios organizacionales los cuales satisfacen las metas personales establecidas por cada trabajador. Estos mismos autores establecen que esta teoría se basa en tres relaciones:

- *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

- *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Vroom (1964) parte del hecho que cada individuo en su lugar de trabajo encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción y expectativas sobre las situaciones en una organización, determinando así el nivel de motivación para cada quien. Es decir, que las personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importantes.

Ahora bien, cuando el desempeño del empleado no es recompensado según sus expectativas, la motivación disminuye, y como consecuencia, el esfuerzo por el logro de los objetivos organizacionales también, absteniéndose a llevar a cabo sólo las tareas justas y necesarias según su función.

En el caso de los trabajadores que reciben una buena devolución por su desempeño, la motivación a seguir esforzándose aumenta.

La Teoría de las expectativas, ofrece una explicación respecto a la manera en que las personas seleccionan un comportamiento entre un conjunto de opciones; postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen (Vroom, 1964).

- **DESARROLLO METODOLÓGICO:**

El tipo de investigación es de carácter descriptivo ya que con la recolección de datos se pretende exponer la influencia de la relación desempeño – recompensa de la Teoría de las Expectativas de V. Vroom en la motivación del personal mediante un cuestionario a los empleados de la Intendencia Naval Ushuaia, del cual se obtendrá la información que permitirá confirmar o no la hipótesis planteada.

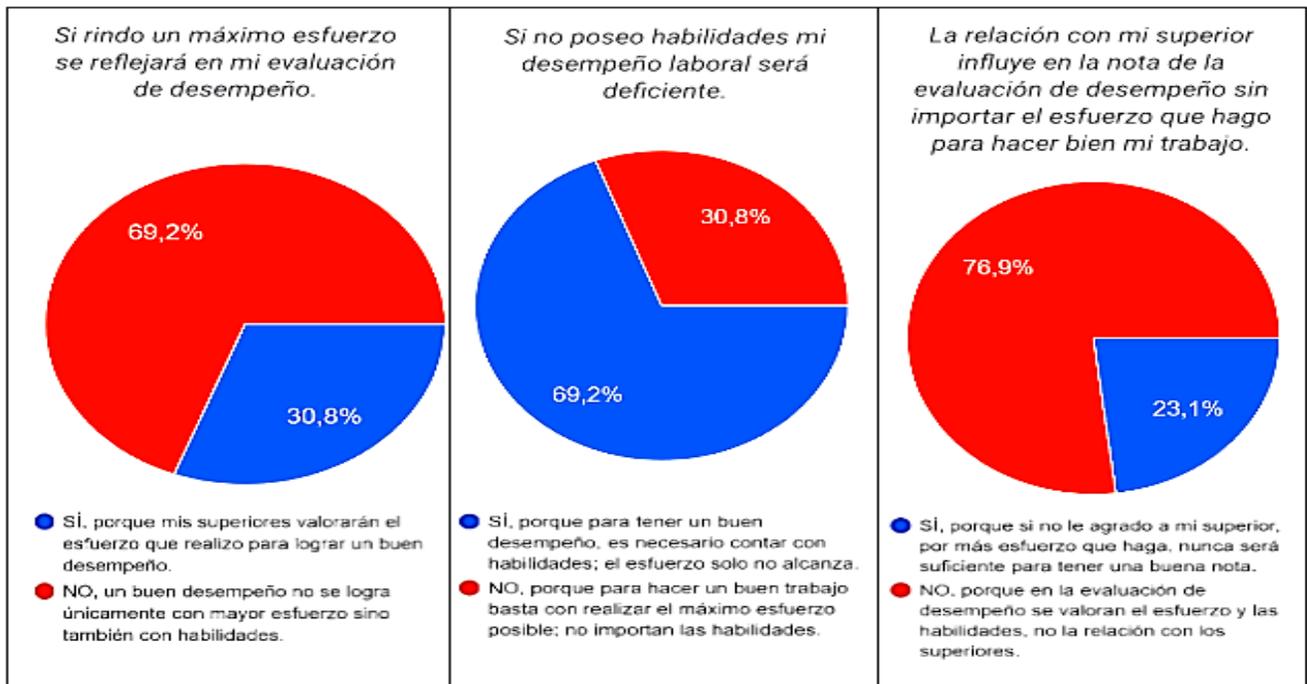
- **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

| MARCO TEORICO  | PREGUNTAS   |
|--|---|
| <p><b>DIMENSIÓN:</b> Relación esfuerzo - desempeño.</p> <p><b>INDICADORES:</b> Habilidades - Relación con los superiores.</p> <p>Martha Alles (2015), define a la Evaluación de Desempeño como un buen estímulo para el trabajador que ayuda a canalizar su esfuerzo y una buena herramienta para mejorar los resultados del recurso humano.</p> <p>Robbins (2009) Si el nivel de habilidades de un empleado es deficiente, no importa qué tan duro trabaje, no es probable que tenga un alto desempeño. Un mayor esfuerzo no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación.</p> <p>Para que el esfuerzo conduzca a un buen desempeño, el individuo debe tener las habilidades necesarias para ello y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe percibirse como justo y objetivo</p> <p>Otra posibilidad es que el empleado, esté o no en lo cierto, perciba que no le agrada a su jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre sin que importe su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de baja motivación de los empleados es su creencia de que, no importa qué tan duro trabajen, la probabilidad de obtener una buena evaluación de desempeño es baja.</p> | <p><i>Si rindo el máximo esfuerzo se reflejará en mi evaluación de desempeño.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque mis superiores valorarán el esfuerzo que realizo para lograr un buen desempeño.</li> <li>• <b>NO</b>, un buen desempeño no se logra únicamente con mayor esfuerzo sino también con habilidades.</li> </ul> <p><i>Si no poseo habilidades mi desempeño laboral será deficiente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque para tener un buen desempeño, es necesario contar con habilidades; el esfuerzo solo no alcanza.</li> <li>• <b>NO</b>, porque para hacer un buen trabajo basta con realizar el máximo esfuerzo posible; no importan las habilidades.</li> </ul> <p><i>La relación con mi superior influye en la nota de la evaluación de desempeño sin importar el esfuerzo que hago para hacer bien mi trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque si no le agrado a mi superior, por más esfuerzo que haga, nunca será suficiente para tener una buena nota.</li> </ul> |

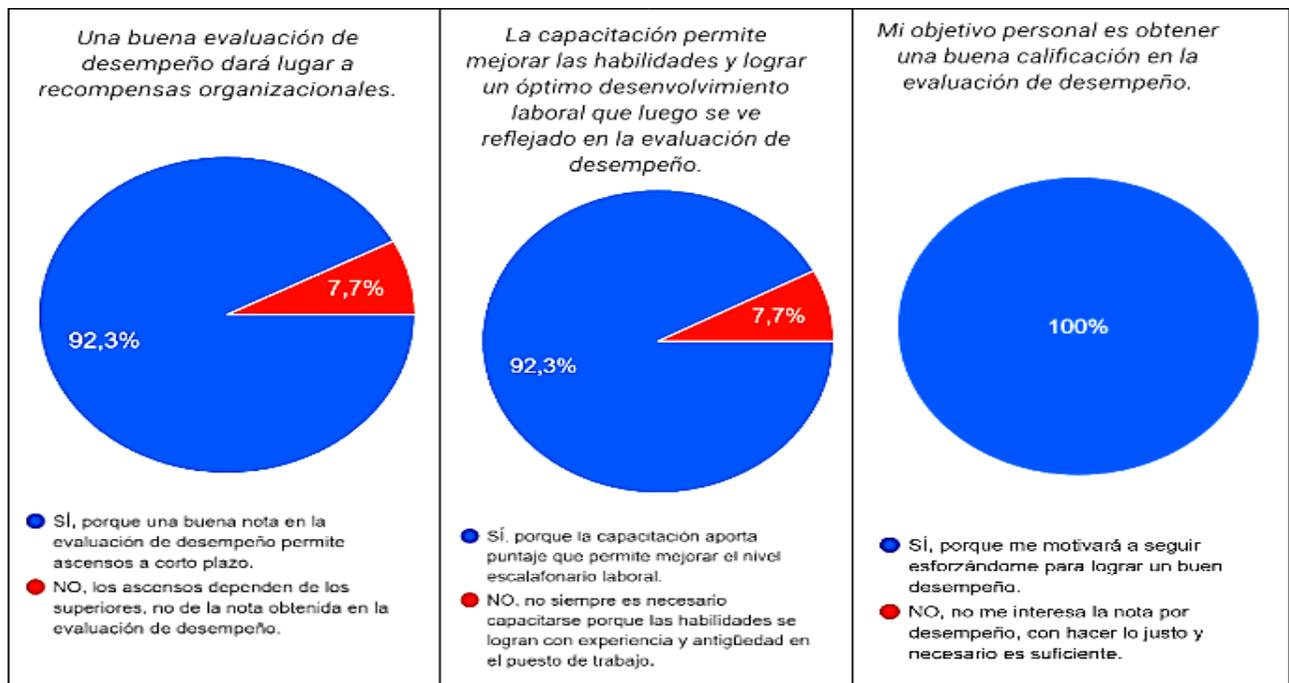
|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NO</b>, porque en la evaluación de desempeño se valoran el esfuerzo y las habilidades, no la relación con los superiores.</li> </ul>  |
| <p><b>DIMENSIÓN:</b> Relación desempeño - recompensa.</p> <p><b>INDICADORES:</b> Capacitación. Cumplimiento de los objetivos.</p> <p>El individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.</p> <p>Los empleados se sentirán motivados a esforzarse siempre y cuando consideren o crean que eso les traerá una buena evaluación de su desempeño la cual conducirá a la obtención de premios o beneficios organizacionales.</p> <p>Vroom (1964) Las personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importantes.</p> | <p><i>Una buena evaluación de desempeño dará lugar a recompensas organizacionales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque una buena nota en la evaluación de desempeño permite ascensos a corto plazo.</li> <li>• <b>NO</b>, los ascensos dependen de los superiores, no de la nota obtenida en la evaluación de desempeño.</li> </ul> <p><i>La capacitación permite mejorar las habilidades y lograr un óptimo desenvolvimiento laboral que luego se ve reflejado en la evaluación de desempeño.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque la capacitación aporta puntaje que permite mejorar el nivel escalafonario laboral.</li> <li>• <b>NO</b>, no siempre es necesario capacitarse porque las habilidades se logran con experiencia y antigüedad en el puesto de trabajo.</li> </ul> <p><i>Si logro cumplir eficazmente con los objetivos requeridos en mi puesto de trabajo tendré un buen desempeño y eso se verá reflejado en un buen puntaje.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque cuanto mejor sea mi desempeño, mayores posibilidades hay de obtener una buena nota de evaluación.</li> <li>• <b>NO</b>, no es necesario tener un buen desempeño, con ser amigo de mi superior es suficiente para obtener buen puntaje.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>DIMENSIÓN:</b> Relación recompensa - metas personales.</p> <p><b>INDICADORES:</b> Reconocimiento - Ascensos - Calificaciones de Evaluación de Desempeño.</p> <p>El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.</p> <p>La teoría de las expectativas de Vroom (1964) establece una visión de las relaciones económicas del individuo tomando en cuenta sus necesidades y expectativas de logro dentro del mundo laboral buscando alguna recompensa. Según lo planteado, la motivación va a depender de la situación que esté presente y los beneficios que esta pueda traer y de qué forma satisface sus expectativas.</p> <p>Robbins, S. y Judge, T. (2009) "Los empleados se sentirán motivados a esforzarse siempre y cuando consideren o crean que eso les traerá una buena evaluación de su desempeño la cual conducirá a la obtención de premios o beneficios organizacionales los cuales satisfacen las metas personales establecidas por cada trabajador."</p> | <p><i>Mi objetivo personal es obtener una buena calificación en la evaluación de desempeño.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque me motivará a seguir esforzándome para lograr un buen desempeño.</li> <li>• <b>NO</b>, no me interesa la nota por desempeño, con hacer lo justo y necesario es suficiente.</li> </ul> <p><i>Me interesa obtener una buena calificación porque eso me ayudará a mejorar mi situación escalafonaria.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SÍ</b>, porque mi objetivo es ascender jerárquicamente y cobrar mejor sueldo.</li> <li>• <b>NO</b>, no me interesa tener una buena nota, me conformo con cobrar el sueldo todos los meses.</li> </ul> |
|---|---|

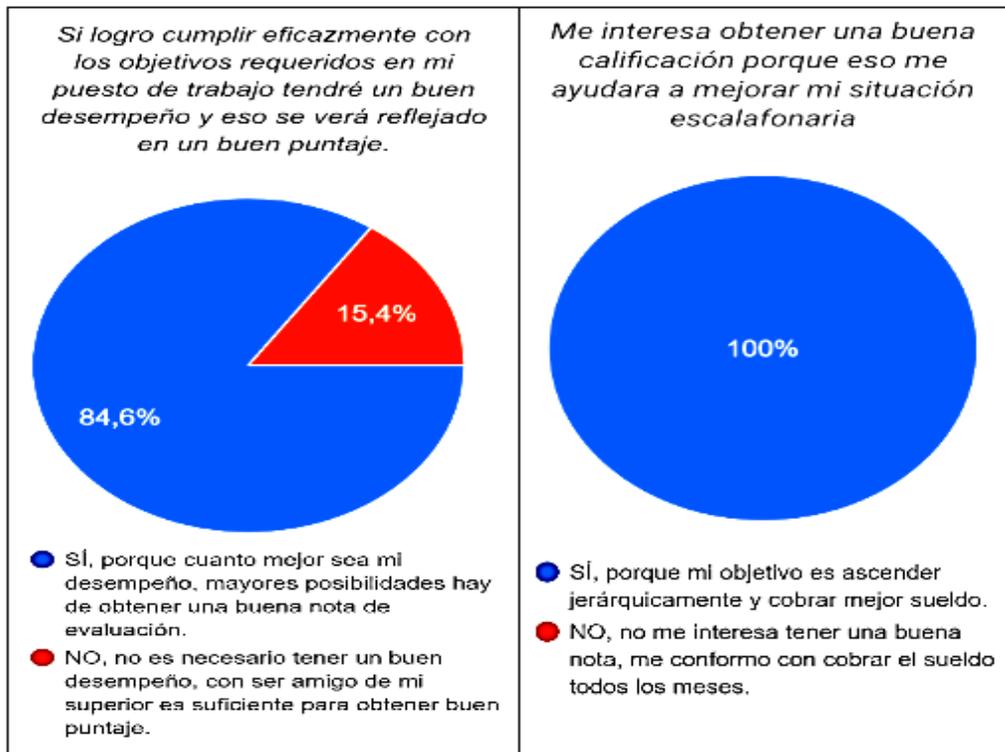
• **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**



La habilidad es un factor determinante para lograr un buen desempeño. Por lo tanto, la motivación de quien realizó el mayor esfuerzo para obtener una buena calificación en la evaluación de desempeño, se verá afectada al no lograr el resultado esperado y no siempre, mayor esfuerzo = a mejor desempeño.



Una buena nota en la evaluación de desempeño motiva a los empleados a desempeñarse a un determinado nivel utilizando la capacitación como herramienta para mejorar sus habilidades. Las personas son conscientes que tener un buen desempeño dará la posibilidad de obtener reconocimientos organizacionales. Cuanto mejor sea el desenvolvimiento laboral, mayor será la posibilidad de tener una buena devolución.



La principal motivación de los empleados radica en lograr una buena posición escalafonaria y la forma de ascender en cualquier carrera laboral es mediante buenas calificaciones en las evaluaciones de desempeño. Una buena posición jerárquica no solo satisface necesidades básicas sino también permite tener una mejor calidad de vida. Por lo tanto, los empleados se esfuerzan por lograr los objetivos organizacionales porque así es como obtendrán una buena calificación que les permitirá mejorar sus ingresos.

- **CONCLUSIONES**

Luego de haber analizado la influencia de la evaluación de desempeño en la motivación del personal civil de la Intendencia Naval Ushuaia, desde la Teoría de las Expectativas de Vroom, se llega a la conclusión que la hipótesis respecto a la relación desempeño – recompensa influye en la motivación del personal, ya que el objetivo deseado de los empleados es obtener una buena calificación, pero que para ello, no es suficiente con realizar grandes esfuerzos sino que también es importante el desarrollo de habilidades que permitan lograr un buen desempeño, obteniendo de esta manera el reconocimiento esperado que será el peldaño para mejorar su situación laboral.

Los empleados se ven motivados a realizar esfuerzo pero son conscientes de la importancia de capacitarse para obtener herramientas que faciliten el logro de sus metas en la organización y los objetivos en su puesto de trabajo de manera eficaz y eficiente.

- **BIBLIOGRAFÍA**

Hagley, Catherine. (2019). *Motivación factor clave en el desempeño laboral en la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom y el contexto social*. Trabajo de Grado Fac. Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bellos de Venezuela.

Urdaneta Quintero, O., Urdaneta Quintero, M. (2013). *Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud*. La Revista de Ciencias Sociales (Ve), Universidad del Zulia de Venezuela.

Alles Martha. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.

Robbins Stephen (2009). *Comportamiento Organizacional. Conceptos de Motivación básica*. Pearson Educación.