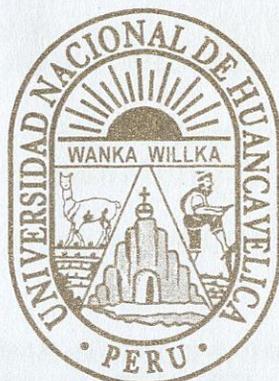


"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)

ESCUELA DE POST GRADO



TESIS

"MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013"

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES
MENCION GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:

Sandro, ÑAHUERO GUZMÁN

HUANCAVELICA - PERÚ
2015

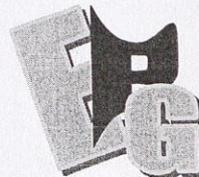


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ, Dr. Wilfredo YUPANQUI VILLANUEVA, Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS.

De conformidad al Reglamento para Optar el Grado Académico de Magister, de la Escuela de Posgrado, aprobado mediante Resolución N° 022-2012-EPG-COG-UNH.

El candidato al GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.

Don, Sandro ÑAHUERO GUZMAN, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado

APROBADO POR
UNANIMIDAD

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los quince días del mes de diciembre del año 2015.

Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ
Presidente del Jurado.

Dr. Wilfredo YUPANQUI VILLANUEVA
Secretario del Jurado

Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS
Vocal del Jurado

Agradecimientos

A la Dra. Margarita Isabel Huerta
Alfonso, quien me ha brindado su apoyo y
colaboración en la elaboración de este
trabajo de investigación, así como su
orientación y asesoría durante el proceso.

Dedicat6ria:

A mis padres Demetrio y Hercilia,
hermanos, hermanas y a mi amor, por su
apoyo incondicional en mi formaci6n
profesional y personal.

Agradecimientos

A la Dra. Margarita Isabel Huamán Albites, asesora de tesis de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, por sus aportes, consejos y sus sabias enseñanzas.

Al personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, por haber brindado su apoyo y tiempo en este trabajo de investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Contenido	
Portada	<i>i</i>
Dedicatoria	<i>ii</i>
Agradecimiento	<i>iii</i>
Índice	<i>iv</i>
Índice de tablas	<i>vii</i>
Índice de gráficos	<i>viii</i>
Resumen	<i>ix</i>
Abstract	<i>xi</i>
Introducción	<i>xiii</i>
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema	
1.1. Fundamentación del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación del estudio	19
CAPÍTULO II: Marco Teórico	
2.1. Antecedentes de la Investigación	21
2.2. Bases Teóricas	31
2.2.1. Motivación	31
2.2.1.1. Definición de motivación	31
2.2.1.2. Importancia de la motivación	32
2.2.1.3. Ciclo motivacional	33
2.2.1.4. Modelos explicativos acerca de la motivación	35
2.2.1.4.1. Perspectiva fisiológica	35
2.2.1.4.2. Perspectiva conductual	36
2.2.1.3.2. Perspectiva cognitiva	40
2.2.1.4. Teorías motivacionales	45
2.2.1.4.1. Teoría de contenido	46

2.2.1.4.2	Teoría de procesos	55
2.2.1.4.3	Teorías contemporáneas	58
2.2.1.5	Programas motivacionales	72
2.2.2.	Desempeño laboral	75
2.2.2.1	Definición del desempeño laboral	75
2.2.2.2	Indicadores del desempeño laboral	77
2.2.2.3	Evaluación del desempeño	79
2.2.2.3.1	Definición	79
2.2.2.3.2	Importancia	80
2.2.2.3.3	Objetivos	80
2.2.2.3.4	Criterios	81
2.2.2.3.5	Usos	82
2.2.2.3.6	Beneficios	84
2.2.2.3.7	Nuevas tendencias	85
2.2.2.3.8	Aplicación	87
2.2.3.	El comportamiento humano y la motivación	88
2.2.4.	La motivación y el desempeño laboral	91
2.3.	Definición de términos	93
2.4.	Formulación de Hipótesis	97
2.4.1	Hipótesis general	97
2.4.2	Hipótesis nula	97
2.4.3	Hipótesis específicas	97
2.5.	Identificación de Variables	98
2.6	Operacionalización de Variables	98
CAPÍTULO III: Marco Metodológico de la investigación		
3.1.	Tipificación de la Investigación	99
3.2.	Nivel de Investigación	99
3.3.	Métodos de Investigación	100
3.3.1	Método general	100
3.3.2	Métodos específicos	100
3.4.	Diseño de Investigación	100
3.5.	Población, Muestra y Muestreo	101
3.5.1	Población	101

3.5.2	Muestra	102
3.5.3	Muestreo	102
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	103
3.6.1	Diseño del instrumento	103
3.6.2	Elementos del instrumento	104
3.6.3	Calificación del instrumento	105
3.6.4	Parámetros de medida del instrumento	106
3.6.5	Validez y confiabilidad del instrumento	108
3.6.6	Aplicación del instrumento	109
3.7.	Técnicas de Procesamiento y análisis de datos.	110
3.8.	Descripción de la prueba de hipótesis	110
CAPÍTULO IV: Resultados		
4.1.	Presentación e interpretación de datos	114
4.1.1	Resultado estadístico de las características sociodemográficas de los sujetos de estudio	114
4.1.2	Resultado de la relación de la motivación y desempeño laboral	119
4.1.3	Resultados de la motivación del personal	123
4.1.4	Resultados del desempeño laboral	128
4.1.5	Resultados de la relación de la dimensión de las variables	134
4.2.	Proceso de prueba de hipótesis	138
4.2.1	Prueba de la significancia de las hipótesis específicas	140
4.3.	Discusión de resultados	142
	Conclusiones	147
	Recomendaciones	149
	Bibliografía	151
Anexos		
	Matriz de consistencia	
	Instrumento de recolección de datos	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01 Edad versus sexo	114
Tabla N° 02 Tiempo de servicios versus condición laboral	116
Tabla N° 03 Especialización versus Grado Académico	117
Tabla N° 04 Resultados de la relación motivación y desempeño laboral	119
Tabla N° 05 Intensidad de la correlación r de Pearson	121
Tabla N° 06 Resultados del nivel de motivación	123
Tabla N° 07 Resultados del nivel de capacitación del personal	124
Tabla N° 08 Resultados de los indicadores de la capacitación	125
Tabla N° 09 Resultados del nivel de los incentivos	126
Tabla N° 10 Resultados de los indicadores de los incentivos	127
Tabla N° 11 Resultados del nivel de desempeño laboral	128
Tabla N° 12 Resultados de las habilidades del personal	129
Tabla N° 13 Resultados de los indicadores de las habilidades	130
Tabla N° 14 Resultados del cumplimiento de funciones	132
Tabla N° 15 Resultados de los indicadores de la dimensión cumplimiento de funciones	133
Tabla N° 16 Resultados de la relación de las habilidades y la capacitación	134
Tabla N° 17 Resultados de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos	136
Tabla N° 18 Estadísticos para la docimasia de las hipótesis específicas	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.	
Gráfico N° 01	Resumen de estadísticas variable motivación	112
Gráfico N° 02	Resumen de estadísticas variable desempeño laboral	113
Gráfico N° 03	Diagrama de edad versus sexo	115
Gráfico N° 04	Diagrama del servicio versus condición laboral	116
Gráfico N° 05	Diagrama de especialización versus grado académico	118
Gráfico N° 06	Diagrama de la relación motivación y desempeño laboral	119
Gráfico N° 07	Diagrama de la relación motivacion y desempeño laboral	120
Gráfico N° 08	Diagrama de la intensidad de la relación de las variables	122
Gráfico N° 09	Diagrama del nivel de motivación	123
Gráfico N° 10	Diagrama del nivel de capacitación	124
Gráfico N° 11	Diagrama de los indicadores de la capacitación	125
Gráfico N° 12	Diagrama de los incentivos	126
Gráfico N° 13	Diagrama de los indicadores de los incentivos	127
Gráfico N° 14	Diagrama del nivel del desempeño laboral	129
Gráfico N° 15	Diagrama de las habilidades	130
Gráfico N° 16	Diagrama de los indicadores de las habilidades	131
Gráfico N° 17	Diagrama del cumplimiento de funciones	132
Gráfico N° 18	Resultados del desempeño laboral dimensión cumplimiento de funciones	133
Gráfico N° 19	Resultados relación de la habilidades y la capacitación	135
Gráfico N° 20	Diagrama de la relación habilidad versus capacitación	135
Gráfico N° 21	Resultados de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos	137
Gráfico N° 22	Diagrama de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos	137
Gráfico N° 23	Diagrama de la prueba T de la docimasia de la hipótesis	139

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general : Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, período 2013; como objetivos específicos: 1) Identificar las características sociodemográficas del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013 ; 2) Identificar el nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013 ; 3) Identificar el nivel de satisfacción de las capacitaciones en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013; 4) Identificar el nivel de satisfacción de los incentivos en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013; 5) Identificar el nivel del desempeño laboral por el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba , periodo 2013; 6) Identificar las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013; 7) Conocer el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013; 8) Establecer la relación de la capacitación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013; 9) Establecer la relación de los incentivos con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. Métodos: se utilizó como método general, el científico y métodos específicos; inductivo - deductivos, descriptivos y estadísticos, tipo de investigación aplicada, nivel descriptivo - correlacional, diseño no experimental, población 30 trabajadores, muestra 30 servidores, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Resultados : las características sociodemográficas muestran que el 6,7% son del sexo masculino y menores a 25 años; el 30% son del sexo masculino y entre 26 a 30 años, el 6,7% son del sexo masculino y entre 31 a 35 años, el 3,3% son del sexo masculino y entre 36 a 40 años y el 10% son del sexo masculino y más de 41 años; el 16,7% son del sexo femenino y

menores a 25 años, el 13,3% son del sexo femenino y entre 26 a 30 años, el 10% son del sexo femenino y entre 36 a 40 años y el 3,3% son del sexo femenino y más de 41 años ; El 46,7% de los casos en estudio tienen el grado de bachiller y no tienen estudios de especialización, el 23,3% de los casos en estudio tienen el grado de bachiller y tienen estudios incompletos de especialización, el 20,0% de los casos tienen el grado de bachiller y si tienen estudios de especialización en gestión; el 6,7% de los casos en estudio tienen estudios de maestría y tienen estudios de especialización. Del nivel de motivación muestran que el 23,3% tienen la condición de desmotivado, el 66,7% tienen la condición de motivación regular y el 10% tienen la condición de motivado. Y del desempeño laboral el 13,3% tienen un nivel deficiente, el 70,0 % tienen un nivel regular y el 16,7% tienen un nivel eficiente.

Conclusión: La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

Palabras claves:

Motivación, desempeño laboral, capacitación, incentivos, habilidades y cumplimiento de funciones.

ABSTRACT

The present study has general objective : To determine the relationship between motivation and job performance of the staff of the management of administration of Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period ; as objectives specific :1) Identify the sociodemographic characteristics of the personnel of the management of administration of the Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; (2) Identify the level of motivation of the management of administration of the Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; 3) Identify the level of satisfaction of training in the personnel of the management of administration of Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; (4) Identify the level of satisfaction of incentives in the personnel of the management of administration of the Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; 5) Identify the level of job performance by the staff of the Administrative Department of the Provincial Municipality of Acobamba , 2013 period;(6) identify the skills of the staff of the management of administration of the Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; (7) know the performance of functions of the personnel of the management of administration of the Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; (8) establish the training relationship with the skills of the staff of the management of administration of Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period; (9) establish incentives relate to the performance of duties of the staff of the management of administration of Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period. Methods: it is used as a general method, the scientist and specific methods; inductive - deductive, descriptive statisticians, applied research, and level descriptive - correlational, design pilot, population 30 workers, shows 30 servers, technical survey, questionnaire instrument. Results: sociodemographic characteristics show that 6.7% are male and less than 25 years; 30% are male and between 26 to 30 years, 6.7% are male and between 31 to 35 years, 3.3% are male and between 36 to 40 years and 10% are male and over 41 years; 16.7% are female and less than 25 years, 13.3% are female and between 26 and 30, 10% are female and between 36 to 40 years and 3.3% are female, and more than 41 years; 46.7% of the cases in the study have the degree of Bachelor and not have specialization, 23.3% of the cases in the study have Bachelor's degree and have incomplete studies of specialization, 20.0% of cases have the degree

of Bachelor and if they have a specialization in management; 6.7% of the cases in the study have master degree and specialization. Motivation level show that 23.3% have the status of unmotivated, 66.7% have the status of regular motivation and 10% have the status of motivated. Job performance 13.3% have a deficient level, 70.0% have a regular level and 16.7% have an efficient level. Conclusion: Motivation relates in a positive and meaningful way with the work performance of the staff of the management of administration of Provincial Municipality of Acobamba, 2013 period.

Key words:

Motivation, job performance, training, incentives, skills and performance of duties.

INTRODUCCIÓN

El punto de partida para realizar el trabajo de investigación es que en la actualidad el servidor público en la administración pública juega un papel importante en el desarrollo de los objetivos de las instituciones públicas, pues constituyen el principal motor del desarrollo económico, social y político del Perú, y siendo el estado el principal generador de puestos de trabajo, en este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no solo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Nace a consecuencia de los problemas que aquejan al personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, respecto a la desmotivación y el poco interés en su desempeño laboral, debido a diversos factores como la función rutinaria de los servidores públicos (ingreso y salida de la jornada de trabajo, sin aportes, ni sugerencias, no cambian, no innovan, no se modernizan, pasividad e inercia), desorganización administrativa (indisciplina, relajación, inexperiencia de funcionarios de confianza, carencia de estrategias comunicativas), comercio informal (vendedores de perfumes, ropas, etc., entre otros), clima laboral agitado (actitudes de resignación, agresividad, proceso de sindicalización) y las necesidades y perspectivas insatisfechas del servidor municipal (no hay programas de capacitación, bajos sueldos, no hay reconocimiento y otros). Frente a esta situación nuestro problema planteado es el siguiente: ¿Cuál es la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013? El Objetivo General: Determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. Es por ello que se planteó la siguiente hipótesis de investigación Hi: La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del

personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. La presente investigación se ha estructurado en iv capítulos: El capítulo I Planteamiento del Problema, donde identificamos el problema de investigación, el cual incluye el planteamiento, formulación del problema, los objetivos y justificación de la investigación. El capítulo II Marco teórico, abarca los antecedentes, bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación y operacionalización de las variables. El capítulo III Metodología de la Investigación, presenta el marco metodológico de la investigación donde identificamos el tipo de investigación, el método, el diseño, la población, muestra, muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos; técnicas de procesamiento, análisis de datos y descripción de la prueba de hipótesis. El capítulo IV Resultados, abarca el análisis de los resultados obtenidos y finalmente se presenta como anexo los documentos que sustentan el presente trabajo de investigación.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

La mayoría de los servidores municipales desarrollan sus funciones diariamente con la misma rutina de siempre, es decir, todos los días hacen lo mismo desde que ingresan hasta que se retiran de la jornada laboral, sin brindar aportes o sugerencias para mejorar o innovar su accionar y el de su oficina. La mentalidad del servidor municipal no se innova, no cambia, no se moderniza, es casi siempre la misma, es más, son pocos los que se preocupan por capacitarse o auto capacitarse. Existen casos en que algunos servidores creen saberlo todo porque cuentan con determinados años de servicios.

La vida apacible y rutinaria de la función pública es el ambiente natural para algunos servidores municipales, donde cualquier intento de modificarlo suele producir graves perturbaciones en su modo de actuar. La pasividad e inercia es una de las características más notorias en parte de los trabajadores municipales, por lo que se hace necesario e indispensable el cambio de conductas y actitudes a fin de mejorar la imagen de la institución municipal y brindar una adecuada prestación de servicios a la comunidad. Así mismo, en el interior de la municipalidad existe un gran comercio informal ejercido por algunos de sus trabajadores, donde se va encontrarse vendedores de perfumes, colonias, ropa, artesanía, etc. y también hay prestamistas, asesores de otras municipalidades, consultores de obras,

entre otros. Esto lo realizan en horario de trabajo y aducen para ello que el sueldo que les paga la municipalidad no les alcanza. También existe bastante relajación e indisciplina, en algunos casos se les encontrara paseando por las oficinas y pasadizos de la municipalidad y en otros casos conversando, comadreando, rajando o maleteando , sobornando ,a fin de lograr algún beneficio personal. Existen casos en que los funcionarios de confianza y las propias autoridades caen en este juego de los trabajadores, por su propia inexperiencia municipal y también se dan casos en que entre los mismos funcionarios se indisponen con el fin de lograr una mejor posición laboral. (ALFARO LIMAYA, 2007)

El personal interviene casi muy poco con iniciativas o sugerencias técnicas para mejorar su trabajo y el de su oficina. Todo le da lo mismo; lo que siempre busca es asegurar su estabilidad laboral.

En algunos casos, esta situación se debe a que las veces que formulan propuestas, estas fueron archivadas o simplemente no fueron aceptadas por sus jefes. No se ha reconocido las necesidades y perspectivas al servidor municipal de ascender en la jerarquía orgánica. Hay muy pocos programas de capacitación para el personal, lo cual lo desmotiva, otro factor es la desorganización administrativa, que influye directamente en el ánimo del personal.

La desmotivación del personal ha provocado actitudes de resignación, con una actitud aceptativa de la realidad, de contemplar los hechos y de intervenir en poco o casi nada para no comprometerse; agresividad, con una actitud de protesta en primer lugar y posteriormente una agudización de los conflictos. Hay un ataque y defensa casi permanente entre autoridades con el personal y un clima organizacional muy agitado. De aquí nacen los líderes sindicales y es campo fértil para un proceso de sindicalización mayor. (ALFARO LIMAYA, 2007)

Como puede notarse , si en una organización en especial en las instituciones públicas del Estado que es objeto de estudio, al no existir procedimientos para lograr un proceso efectivo, no podría llevarse

eficazmente las relaciones laborales y por ende la efectividad del desempeño laboral .

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
2. ¿Cuál es el nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
3. ¿Cómo es el nivel de satisfacción de las capacitaciones en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
4. ¿Cómo es el nivel de satisfacción de los incentivos en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
5. ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
6. ¿Cómo son las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?

7. ¿Cómo es el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
8. ¿Cuál es la relación de la capacitación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?
9. ¿Cuál es la relación de los incentivos con el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las características sociodemográficas del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
2. Identificar el nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
3. Identificar el nivel de satisfacción de las capacitaciones en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
4. Identificar el nivel de satisfacción de los incentivos en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

5. Identificar el nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
6. Identificar las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
7. Conocer el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
8. Establecer la relación de la capacitación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
9. Establecer la relación de los incentivos con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación tiene como objetivo general determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, razón que indujeron a llevar cabo esta investigación es la consideración de qué motiva a los individuos a presentar determinadas actitudes o comportamientos en las organizaciones y a su vez cómo repercute a los individuos como parte esencial e importante de la organizaciones.

Permitir identificar y analizar las percepciones de los servidores del ambiente laboral existente, con la finalidad de pretender incitar a la reflexión de los niveles ejecutivos y autoridades superiores de la institución para asumir un cambio que beneficie tanto a la organización como a los individuos que laboran en ella.

En la actualidad, las organizaciones para entrar en un mercado laboral competitivo, se requiere que reestructure su estrategia laboral para

enfrentar los retos que hoy en día el mercado laboral demanda. En este sentido se hace necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas de calidad en el servicio, atención a los clientes, productividad, la cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para poder enfrentar dichos retos. Dentro de este contexto el desempeño y la motivación se convierten en elementos claves para la supervivencia de las empresas, por lo tanto la motivación y la satisfacción del personal son aspectos que toman cada vez más importancia, ya que de ahí depende que se cuente con empleados satisfechos, responsables, comprometidos con el logro del bienestar y objetivos de la empresa

Por otro lado los resultados alcanzados de esta investigación podrían construir una fuente de consulta actualizada, la cual pudiera ofrecer elementos significativos para ser tomados en cuenta como referencia a investigaciones futuras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios precedentes que guardan relación con el presente trabajo de investigación, son:

a) NIVEL INTERNACIONAL

SUM., M. (2015), en el trabajo de investigación titulado motivación y desempeño laboral , estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango - Guatemala, arribo a las siguientes resultados : Una muestra de 34 colaboradores del área administrativa. Realizó mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo, manifestaron que el 41% están de acuerdo y el 59% totalmente de acuerdo. Lo que quiere decir que el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realiza sus actividades como deben de ser dentro de su área de trabajo quiere decir que el puesto es el apropiado para cada uno de ellos. La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, el 44% respondieron que están de acuerdo y el 50% que están totalmente de acuerdo. La evaluación, es una herramienta que ayuda a que los colaboradores fortalezcan las debilidades dentro de su trabajo. La capacitación es fundamental para poder desarrollar y proporcionarle a los

colaboradores habilidades, conocimientos, y actitudes, esto ayudará a que sean más aptos y diestros en las actividades de su trabajo. La capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera, respondió que están de acuerdo con un 65% y totalmente de acuerdo con un 15%, es necesario brindarles constantes capacitaciones para que ellos desempeñen de mejor manera sus actividades. Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño, el personal administrativo de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango, manifestaron que el 50% están de acuerdo y un 38% totalmente de acuerdo, es de suma importancia que el jefe de cada colaborador les de la confianza necesaria a cada uno de ellos. La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral. La mayoría de los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango respondieron con un 73% que están de acuerdo, la motivación es una de las maneras más importantes para que el personal aumente su rendimiento laboral dentro de las actividades en su área de trabajo. Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno, el personal demostró con un 41% que están de acuerdo y un 38% que están en desacuerdo, recibir algún reconocimiento o premio por el buen trabajo realizado es una manera de motivar a los colaboradores para que den mejores resultados en sus actividades. Mi desempeño laboral es bueno puedo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa. La mayoría de los colaboradores están de acuerdo con un 56% y se obtuvo una nota de 38% que están en totalmente de acuerdo. El desempeño se ve reflejado en la motivación que le brinden a ellos ya que elevara la oportunidad para poder optar y tener un crecimiento en la empresa, los resultados obtenidos de la investigación se encuentra con significación y fiabilidad lo que comprueba el objetivo general, la motivación si influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango. (SUM MAZARIEGOS, 2015)

ENRÍQUEZ, L. (2014), en el trabajo de investigación titulado motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión de México, arribo a las siguientes resultados: El análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de R² corregida fue igual a .414 De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de p igual .00 permitieron determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa. Analizando la hipótesis se encontró que no existe diferencia significativa entre el nivel máximo de escolaridad, área de trabajo y el nivel de desempeño; sin importar el nivel educativo alcanzado y el área de trabajo en donde desempeñen sus labores, su desempeño se ubica ente muy bueno y excelente. Analizando la hipótesis que involucra el nivel de desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado, se observó que no existe diferencia en la forma como los hombres y mujeres, no importando la edad y el tipo de empleado, sea denominacional, contrato, honorarios o por horas, auto perciben el nivel de desempeño laboral; se ubican en un nivel que va de muy bueno a excelente. Después de analizar la hipótesis con la prueba estadística se observó que no existe una relación significativa entre el desempeño y el tiempo de servicio en la institución; a mayor o menor tiempo de servicio a la institución su nivel de desempeño laboral va de muy bueno a excelente. Concluye en relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente. (ENRIQUEZ LOREDO, 2014)

GARCIA, S. (2012), en el trabajo de investigación titulado motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables, arribo a las siguientes conclusiones: En base a cómo podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas adoptaron por reconocimiento y remuneración económica, el 30% a las relaciones interpersonales y remuneración y el 10% al reconocimiento y la

disposición de recursos. Frente a los elementos motivadores un buen salario y un trabajo estable un 40%, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15% jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25% jornada laboral cómoda y un buen clima laboral. Concluye afirmando que el trabajador aspira a obtener de su trabajo unos beneficios económicos y extra salariales y una vez obtenidos, esa posición pasa de ser la deseada a la posición habitual, por lo que el trabajador continuamente deseará que su trabajo le aporte continuamente nuevos beneficios, ya sean económicos y/o beneficios extra salariales. (GARCIA SANZ, 2012)

VITERI, E. (2011), en el trabajo de investigación titulado influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa Dapalauto S.A. - Ecuador, arribo a las siguientes conclusiones: En base a las teorías y conceptos referentes a la motivación del personal en el ámbito laboral, la falta de motivación viene afectando de manera negativa en el desempeño laboral de sus trabajadores y por ende a la productividad de la compañía Dapalauto S.A. generando problemas internos y externos. En base al análisis de los factores externos e internos de la empresa y la evaluación del clima laboral se ha determinado que el personal se encuentra desmotivado, ya que la falta de comunicación de los mandos superiores es evidente, al igual que la falta de colaboración entre compañeros, la inequidad con el salario que reciben, la poca capacitación y el reconocimiento por parte del empleador , lo cual ha influenciado de manera negativa en su desempeño y generando varios problemas en cuanto al servicio al cliente como por ejemplo: la entrega de los productos fuera del tiempo estipulado. (VITERI, 2011)

DELGADO, V. (2010); en la investigación realizada la motivación laboral y su incidencia en el desempeño laboral: un estudio de caso, obtuvo las siguientes conclusiones; La mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión,

Objetivos y Valores), sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. Éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia de los mismos el averiguar sobre la Filosofía de Gestión en la Empresa donde laboran. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados. Con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. La retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción, Se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir. Las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que

permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. (DELGADO VALERY, 2010)

HERNANDEZ, G. (2010); en la investigación realizada la motivación como factor del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del complejo petroquímico Morelos, obtuvo los siguientes resultados; El 37% del personal adscrito al departamento de instrumentos del complejo petroquímico opina que se deben mejorar a nivel organizacional la capacitación, para ello como recomendación se deben de programar los cursos de acuerdo a que todo el personal asista al mismo curso y no se excluya a nadie; El 27% opina que se debe mejorar el ambiente físico (instalaciones) y la disposición de equipos y materiales; El 14% del personal opina que deben mejorar las relaciones laborales e interpersonales; El 13% opina que la remuneración deben mejorar de acuerdo a las actividades que se desarrollan durante cada jornada de trabajo debido al riesgo latente y presente en su ámbito laboral; y el 7% sugiere que deben existir mejoras en el sistema para otorgar reconocimientos ; Concluyendo la capacitación, la remuneración, los reconocimientos, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y un ambiente físico confortable, ayudan en la toma de decisiones y en la solución de problemas en relación con el desempeño laboral del personal que se encuentra adscrito al departamento de mantenimiento de instrumentos del complejo petroquímico Morelos. (HERNANDEZ GALICIA, 2010)

VIDAURRE, R (2009) en la investigación realizada diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal. Los resultados obtenidos son: Los indicadores mejor evaluados en el diagnóstico de clima organizacional fueron, supervisión y liderazgo (65.45%), puesto de trabajo (79.42%) y sentido de pertenencia y compromiso (71.82%); lo que expresa un estado alto – destacado, es decir, que se encuentran en muy buenas

condiciones, los niveles de descontento son bajos y los planes de acción en estos rangos son a largo plazo. Los indicadores que puntearon como deficientes en la evaluación del clima organizacional fueron, las prestaciones al personal (43.76%), la comunicación organizacional (44.58%) y la remuneración salarial (49.45%) lo que deja ver un evidente estado de deterioro, que se encuentra mal y es preciso tomar acciones a corto plazo para hacer las correcciones necesarias. Concluye que las dimensiones estudiadas: factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, son de gran importancia y utilidad, pues de su conocimiento depende en forma determinante la administración eficiente del recurso humano (VIDAURRE, 2009)

FIGUEROA,G.(2007):El estudio realizado sobre impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional, obtuvo los siguientes resultados: El 85% de los encuestados eran de sexo femenino mientras el 15% sexo masculino; la edad preponderante entre los empleados es de 31 a 40 años un 37%, de 20 a 25 años un 22%,de 26 a 36 años un 19% y más de 40 años un 15%; en relación al programa de motivación , un 68% afirmaron que se aplican en la actualidad , mientras que un 26% afirmo que no. Entre los incentivos más motivadores para los empleados se encontró que los incentivos económicos (remuneración económica) con un 52%, el ascenso al puesto con un 19%, el buen ambiente laboral con un 22% y reconocimiento por rendimiento con un 7%. Con relación al sistema de evaluación del desempeño el 85% de los empleados afirmaron que si existe, un 15% dijo que no. En relación a la evaluación a la cooperación, 52% considero buena, en un 15% excelente, un 7% afirmo que es insatisfactoria, muy buena 15% y 4% deficiente. En relación al papel que juega la comunicación, 45% asegura la calidad del servicio, un 34% mejora el clima laboral, un 14% asegura que la información llegue a tiempo y un 7% propicia un cambio en la institución. (FIGUEROA, 2007)

BEDOBO ,E. (2006):El estudio realizado sobre motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica , obtuvo los siguientes resultados: Se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. (BEDOBO ESPINOZA, 2006)

b) A NIVEL NACIONAL

BARBOZA, C (2010): El estudio realizado sobre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria de Huancayo; obtuvo los siguientes resultados: De la muestra por sexo se ha encuestado a 138 profesores y 92 profesoras, representando el 60% y 40 % respectivamente; según la distribución Z la diferencia es significativa para el grupo masculino, en cuanto al comportamiento organizacional por sexo. Los promedios alcanzados en desempeño laboral, el promedio más alto le corresponden al sexo masculino; y respecto de la edad el promedio más alto corresponde al grupo etario de 20 a 25 años. En cuanto a la condición laboral 156 son nombrados, 74 son contratados, los contratados muestran mejor promedio en comportamiento organizacional., de igual manera los contratados tiene promedio más alto de desempeño laboral. El 58% de los docentes se ubican en el rubro de bueno, 25% en excelentes de desempeño laboral. Los docentes muestran puntajes más altos de desempeño laboral en la dimensión de emocionalidad, seguido de relaciones interpersonales con la comunidad educativa, capacidad pedagógica en aula y responsabilidad en cumplimiento de funciones. (BARBOZA, 2010)

MAYURI, J. (2008) En el estudio realizado sobre capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN-Lima, obtuvo los siguientes resultados: En relación al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, 52% manifestó capacitación empresarial, 18% organización y control de trabajo, 14% recursos materiales, 8% recursos financieros. En relación la capacitación puede mejorar el desempeño, 60% indicó que siempre, 26% casi siempre, 6% algunas veces y 8% casi nunca. En relación a la Experiencia en cursos de capacitación el 18% ha sido excelente, 36% ha sido buena, 32% regular, 8% ha sido malas y 6% pésimas. En relación a las áreas que considera prioritarias para capacitar, 34% dice planeamiento estratégico, 22% crecimiento y desarrollo personal, 18% motivación, 8% control de calidad y el 6% liderazgo. En relación a evaluarse el aprovechamiento de la capacitación, 56% opina debe evaluarse mediante exámenes, 18% mediante la resolución de problemas, 12% mediante un compromiso empresarial, 10% mediante seguimiento en el área y 4% mediante encuestas de opinión. (MAYURÍ BARRÓN, 2008)

VASQUEZ, S. (2007), en el trabajo acerca de nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza - Lima; obtuvo los siguientes resultados: 25 (48%) de las enfermeras presentan motivación media. Al valorar la dimensión de la motivación obtuvo que más de 50% de los profesionales presenten motivación media; destacándose la dimensión identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta. La dimensión que presentó nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea. Acerca de la satisfacción laboral el 28 (53.8%) de las enfermeras tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción

media, las dimensiones relaciones interpersonales , desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja. (VASQUEZ, 2007)

c) A NIVEL LOCAL

VILLA, I. (2008). En el trabajo realizado acerca de la incidencia de la motivación y capacitación del personal en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2008 ; obtuvo los siguientes resultados: El 73% ha recibido capacitaciones en temas relacionados a gestión municipal por lo menos una vez, el 27% no ha recibido ninguna capacitación; el 38% han recibido entre uno y tres tipos de motivación, 37% ha recibido entre cuatro y seis tipos de motivación , el 10% ha recibido entre siete a nueve tipos de motivación, el 3% ha recibido entre diez a más tipos de motivación y el 12% no ha recibido ningún tipo de motivación. Concluyendo que la motivación y la capacitación del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, incide significativamente en la gestión municipal, existiendo una correlación positiva en 83.57% entre ambas variables. (VILLA, 2008)

TAYPE, R. (2009), en el estudio realizado el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede central – área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica, en el año 2009, obtuvo los siguientes resultados: según los incentivos, el 81% opina que definitivamente si se percibe incentivos en la remuneración y le motivan a trabajar más, el 37% opina que probablemente es así, el 8% prefiere no opinar sobre el tema, el 4% opina que probablemente no es así. Respecto a la motivación el 45% opina que definitivamente sienten inseguridad hacia un futuro y se siente sin motivación, el 40% opina que probablemente es así, el 11% opina que probablemente no es así y el 4% prefiere no opinar sobre el tema. El desempeño laboral en la oficina de personal, el 50% es sobresaliente, el 33% es satisfactorio, el 17% es excelente, lo que demuestra que el desempeño laboral es

sobresaliente. Concluyendo que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional de Huancavelica. (TAIPE, 2009)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 MOTIVACIÓN

2.2.1.1 Definición

El origen etimológico de la palabra motivación, proviene de “moveré”, que significa mover, pues motivar es mover voluntades. En 1979, Sikula afirmó que, debido a las diferentes concepciones sobre el comportamiento humano, existen diferentes definiciones del concepto de motivación y que tendrán un enfoque u otro en función del ámbito académico del investigador. A continuación se presentan algunas definiciones del concepto motivación:

- Frederick Herzberg (1968) dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo"
- (DESSLER, 1996), lo considera como un “ reflejo o deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Kelly (1966) afirma que: " La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- La motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. (STONER, 1996)
- La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos,

necesidades, anhelos y fuerzas similares.
(KOONTZ, 2004)

- La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (ROBBINS S. , 2004)
- La motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (COULTERS, 2010)

En síntesis, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Para la presente investigación se entiende la motivación “conjunto de factores que impulsan al individuo a querer hacer algo o alcanzar una meta”.

2.2.1.2 Importancia de la motivación.

Motivar al recurso humano es una de las tareas administrativas más importantes que existe en toda empresa. Esto implica la habilidad de comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer motivadores justos, es decir, una recompensa.

En toda organización la motivación hacia el trabajo es una variable de suma importancia, debido a que vivimos en un mundo que día a día se vuelve más complejo, en el cual tenemos una tecnología muy avanzada a nuestro alcance. El éxito, como podemos darnos cuenta,

proviene principalmente de las personas que integran toda organización. Si percibimos y aceptamos todo lo anterior, entonces es fundamental alcanzar una comprensión más completa de nosotros mismos, de lo que nos motiva y de cómo podemos estar y mantener la motivación tanto personal como laboral. El autor da a entender que es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo.

2.2.1.3 Ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes: (CHIAVENATO I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2006)

- Homeostasis.- Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo.-Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad.- Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión.- La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento.-El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción.- Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en las organizaciones es que cuando las rutas que conducen al objetivo de los empleados están bloqueadas, ellos normalmente se rinden o se frustran. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria de la empresa, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

2.2.1.4 Modelos explicativos de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

2.2.1.4.1 Perspectiva fisiológica

Este modelo hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose *"explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"* (REEVE, 1994).

En resumen se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino.

2.2.1.4.2 Perspectiva conductual

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

A. Motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994, p. 102). Por otra parte, un castigo se refiere a "un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa

conducta se vuelva a dar” (Reeve, 1994, p. 102). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que

aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas eliciten determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es

recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable. En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de radio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas (DAVIS, 1993)

B. Motivación intrínseca

Bandura (1982, citado en Reeve, 1994, p. 130), explica que “la motivación intrínseca emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas”. *Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca*”; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

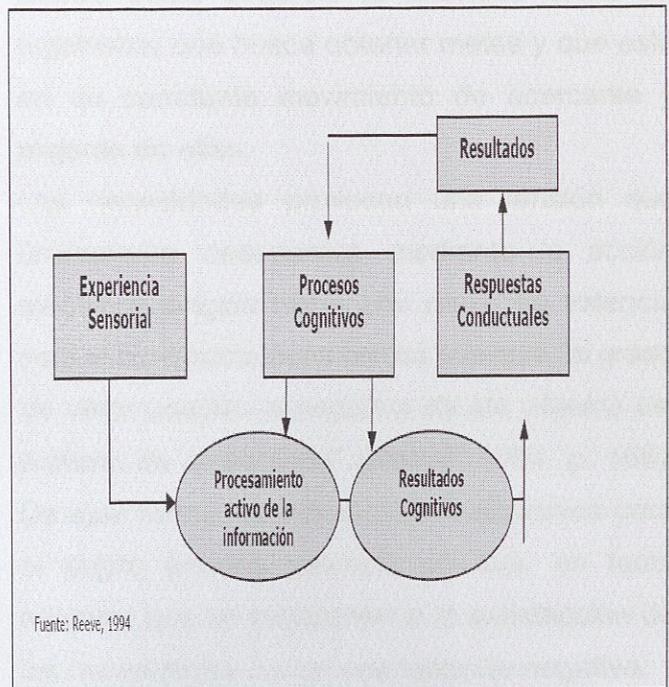
2.2.1.4.3. Perspectiva cognitiva

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y

planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve,1994). El modelo puede ser entendido en el siguiente flujo (ver esquema N°2):

Esquema N°2: Perspectiva Cognitiva de la Conducta



Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al

ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción *"se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"* (Reeve, 1994, p. 166).

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas.

Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción ejecutora dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse *"al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona"* (Reeve, 1994, p. 168).

De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos

mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (*test – operate – test – exit*), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operacionalización se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de

disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (*feedback*) para detectar desajustes entre el sí mismo (*self*) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 1994). Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables, sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

Semejante al plan, la meta "*es aquello que la persona se esfuerza por conseguir*" (Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981, en Reeve, 1994, p. 171). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento. Erez (1977, en Reeve, 1994) agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

2.2.1.5. Teorías de la motivación

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de la motivación con relación al desempeño laboral de los trabajadores.

Las teorías presentadas que explican la motivación desde la perspectiva laboral, pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso.

2.2.1.5.1. Teorías de contenido

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas.

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer.

A. Teoría de la Jerarquía de las necesidades

“Según (MASLOW A. , 1943) las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- **Necesidades Básicas o Fisiológicas:**
Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están las

necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frio o calor), deseo sexual y otras de carácter orgánico. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.

- Necesidades de Seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenazas o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas.
- Necesidades Sociales (de afiliación o pertenencia): Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Son las necesidades de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor.
- Necesidades de Estima: Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autoapreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de

status, de prestigio y de consideración., incluye además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

- Necesidades de Autorrealización o auto actualización: Son las necesidades más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esta tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y ser todo lo que puede ser.

B. Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950, (HERZBERG, 1959) desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensaran en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los

empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores se conocen como factores de higiene o insatisfactorias y factores de mantenimiento, y

- Factores higiénicos o insatisfactorias: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental.

Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados.

Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter

preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

- Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la

satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

C. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por (MCCLELLAN, 1970) estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, poder y afiliación.

- Necesidades de logro.- Se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas". Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.
- Necesidad de poder.- Alude a "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo", es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios. Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y

generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deben competir con los demás.

- Las necesidades de afiliación.- Se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Estos trabajadores valoran más la cooperación que la competencia, son colaboradores y acatan las normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa.

La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

D. Teoría E-R-C de Alderfer

La Teoría E.R.C. expuesta por Clayton Alderfer (1992), considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- Necesidades de existencia (E); Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.
- Necesidades de relación (R); Corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.
- Necesidades de crecimiento (C); Anhelos interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow).

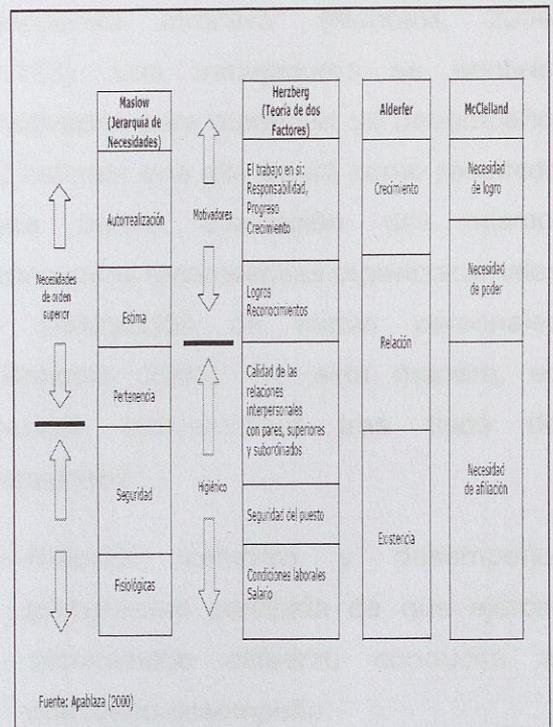
Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente.

Aplicado al ámbito del trabajo, sostienen que los empleados inicialmente se

interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

A continuación, se expone un esquema que muestra las teorías motivacionales de contenido en relación y permite visualizar sus diferentes énfasis.

Esquema N°3: Teorías de contenido de la motivación en relación



2.2.1.5.2 Teorías de proceso

Las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

A. Teoría de las expectativas

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor (VROOM, 1962) y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004, p.173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.

- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores:

- a) **Valencia:** El nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.
- b) **Expectativa:** el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- c) **Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa o

positiva) y después se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

B. Teoría de la equidad

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

C. Teoría del establecimiento de metas

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

2.2.1.6 Teorías motivaciones contemporáneas.

Las teorías que veremos en esta sección representan explicaciones actuales de la motivación de los empleados. Aunque estas teorías no sean tan conocidas, están apoyadas por la investigación (STEERS, 2004). Estos enfoques contemporáneos sobre la motivación son la teoría del Katz y Kahn, teoría del hombre complejo de Shein, modelo de flujo de Csikszentmihalyi y teoría de Skinner.

A. Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas:

Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.

Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.

Las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una empresa.

➤ Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros. Hay tres tipos básicos de comportamiento que son indispensables para que una organización funcione y pueda cumplir eficazmente sus objetivos:

- El ingreso y la permanencia de sus miembros en la organización. Se necesita que las personas quieran ser parte de la organización de forma rápida para poder cubrir los puestos libres y cubrir las nuevas necesidades de personal. Además,

es interesante que los miembros se queden en la organización, ya que la rotación de puestos puede originar un coste elevado para la empresa y poco eficaz.

- El desempeño de los roles asignados a cada miembro. Cada miembro debe desarrollar adecuadamente el rol que le ha sido asignado por la organización para conseguir cumplir los requisitos mínimos de cantidad y calidad que busca la organización.
- La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Este último trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones. Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las normas para la consecución de los objetivos. Por ello, la organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la

organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, auto entrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos.

Todos estos tipos de comportamiento pueden ser motivados por diferentes impulsos y diferentes necesidades, por ello, los patrones motivacionales se adaptaran a cada tipo de comportamiento y según el contexto para poder ser lo más eficaces posibles.

Tipos de patrones motivacionales

Katz y Kahn (1966) diferencian tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional.

El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización.

El segundo bloque de patrones motivacionales está caracterizado por las

recompensas externas, y a su vez está dividido en cuatro tipos diferentes:

- Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros.
- Las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la organización.
- Los reconocimientos de los superiores, directivos, gerentes o supervisores, por determinadas actitudes o comportamientos del miembro o del grupo de miembros.
- El reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la empresa.

El último bloque de patrones motivacionales engloban los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y auto realizarse, identificándose con el propio trabajo.

Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales:

Acatamientos de las reglas legítimas: tanto los controles normativos como los legales que existen en la organización son poco

eficaces para conseguir atraer a las personas y, puede repercutir en el aumento de rotación de puestos. En tareas rutinarias simples, las normas legales pueden conseguir la consecución de los objetivos en niveles de calidad y cantidad adecuado, consiguen que los individuos realicen adecuadamente las tareas que tienen asignadas. Las normas legales y las obligaciones es un patrón motivacional que se pueden considerar deficiente, ya que el trabajador se respaldará en el cumplimiento de las normas y no estará motivado para desarrollar otros comportamientos no regulados que podrían aumentar la productividad de la empresa. Resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los miembros de la organización pueden desarrollar, y además es muy difícil regular todos los aspectos que existen en la organización.

Recompensas extrínsecas generales e individualizadas: introducir refuerzos extrínsecos e incentivos para motivar el comportamiento adecuado de los miembros puede realizarse a todo un grupo de la organización por el simple hecho de ser parte de ella o por cumplir una serie de requisitos o criterios, que tendrán relación con el esfuerzo y desempeño del miembro.

Las recompensas individualizadas pueden ser incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento de los directivos y gerentes,

y resultan bastantes eficaces para conseguir motivar a los miembros para que realicen tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos. Este tipo de recompensas son ineficaces para motivar los comportamientos innovadores de los miembros, por lo que se utilizarán en un sistema de recompensas individualizado que cumpla los siguientes requisitos:

a) Deben ser claras y concisas, y deben justificar el esfuerzo extra que realiza el miembro para realizar la tarea que se exige para obtenerlas.

b) El individuo las debe percibir como la consecuencia directa por realizar la tarea solicitada.

c) Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros. Recompensas intrínsecas y sus consecuencias: este tipo de recompensas están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores que son importantes en la satisfacción del propio trabajo, la expresión de los valores del sujeto y la cohesión del grupo al que pertenecen. Las investigaciones apuntan que el enriquecimiento del trabajo disminuye el absentismo laboral, además si el trabajador tiene más autonomía y responsabilidad personal en las decisiones que se tomen, aumentará la productividad, la calidad de los resultados de trabajo y la satisfacción del empleado en su propio trabajo.

También en la motivación intrínseca se incluye la pertenencia a un grupo de trabajo, proporcionando un sentido de comprensión de la tarea y desarrollar un sentimiento de identificación y responsabilidad con el grupo. Tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas influyen en el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores.

2.2.1.6.2. Teoría del hombre complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

El ser humano por naturaleza va a tender a satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas necesidades serán básicas y otras necesidades serán de grado superior.

Una vez satisfechas las necesidades pueden reaparecer otras necesidades que cambian constantemente y pueden reemplazarse por necesidades nuevas.

Las necesidades son muy variables, tanto de una persona a otra persona, como en la misma persona, ya que depende de las circunstancias y del momento.

Los administradores que sean efectivos serán conscientes de este dinamismo de las necesidades, y serán más flexibles en el trato con sus trabajadores.

Se parte de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la

búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia.

Las actividades y los comportamientos de los gerentes o supervisores tienen un gran efecto sobre los niveles de motivación de los trabajadores de toda la organización, por lo que es interesante estudiar quiénes son las personas de la dirección que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, a través de estas personas se podrá influir en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y así de la organización.

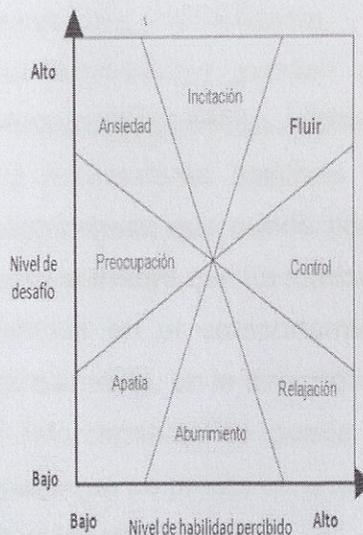
2.2.1.6.3 Modelo de flujo de Csikszentmihalyi

Este modelo trata de esclarecer porque trabajadores se sienten desmotivados con puestos prestigiosos, o porqué después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el trabajador se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un trabajador o motivar a otros.

El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el trabajador; un nivel alto sería una tarea que el trabajador percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el trabajador se cree capaz de lograrla con sus capacidades. En los trabajadores que llevan un periodo de tiempo medio desarrollando su trabajo, donde

ya han adquirido habilidades suficientes para sus tareas se puede producir un estado de aburrimiento o relajación, ya que los trabajadores sienten que no progresan ni profesionalmente, ni económicamente o incluso que no aumentan sus habilidades. Este problema que se presenta en muchas empresas se pueden solucionar con modificación de las funciones que desarrollan, nuevas responsabilidades o rotación de tareas, estos cambios motivarán a los trabajadores, lo cual se traduce en un beneficio para el empleado y la organización.

En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el trabajador, es decir, para sus necesidades, que el trabajador en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes.



2.2.1.6.4 Teoría de Skinner

La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo.

Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentando la probabilidad de que se repita la conducta.

Un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada.

El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad.

Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

- Reforzadores primarios: son los reforzadores que no dependen de la historia del trabajadores, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.
- Reforzadores secundarios: este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.
- Reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Para Skinner, en su teoría existen dos tipos de refuerzos:

- a. Refuerzo positivo
- b. Refuerzo negativo

El refuerzo positivo implica asociar a un comportamiento o resultado concreto con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo telefonía móvil, recibe el 5% por cada teléfono móvil vendido y un 5% por cada seguro de robo que venda con el teléfono móvil; el comportamiento

deseado, la venta de telefonía móvil y su seguro va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación induce al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que el trabajador lo repita. Pero en el caso de que el comportamiento no sea el deseado por el supervisor o gerente o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones al comportamiento que se desea pueden conseguir que el comportamiento real se aproxime más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado.

A diferencia del refuerzo positivo, si se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta.

La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estímulo de un entorno, es decir, que desaparezca la contingencia que es consecuencia de la conducta.

El refuerzo negativo, tiene importancia en dos tipos de aprendizaje, en el condicionamiento de escape y en el condicionamiento de evitación.

El condicionamiento de escape se produce al aplicar un castigo, pero este castigo se termina

cuando se produce una conducta, es decir, cuando el individuo aprende a dar una respuesta que va a eliminar o desaparecer una situación que no resulta agradable.

El condicionamiento de evitación se produce cuando se reducen o eliminan los estímulos que anteriormente han precedido estímulos aversivos. La diferencia con el condicionamiento anterior, el condicionamiento de escape, es que en este condicionamiento el organismo no recibe el estímulo aversivo, en cambio en el condicionamiento de escape el organismo va a terminar o reducir el estímulo aversivo a través de la respuesta, que se podrá ver aumentada su frecuencia.

Otros procedimientos que se citan dentro del control de la conducta: son el castigo y la extinción de los refuerzos.

El castigo va a eliminar un comportamiento que no es deseado o retirar un reforzador inmediatamente después de una conducta, disminuyendo o eliminando la probabilidad de repetición de dicha conducta.

Un estímulo adverso es cuando el castigo puede tener consecuencias para los observadores de la situación, los puede también puede tener consecuencia para los observadores, pues los convence para no realizar un comportamiento parecido o similar, o por el contrario, puede afianzar positivamente el comportamiento que se está castigando.

Extinción es el proceso por el que una conducta deja de realizarse al discontinuar el

reforzamiento que la mantenía. Una conducta o respuesta se acaba porque deja de recibir el refuerzo que la hacía existir.

Otros procedimientos a destacar desde el punto de vista del control de las conductas son la discriminación y la generalización.

La discriminación entendida como el proceso en el cual la frecuencia de una respuesta puede resultar mayor ante la presencia de un estímulo, que ante su ausencia.

La generalización se puede definir como el proceso por el cual se puede reforzar una determinada conducta, utilizando la mayor cantidad de estímulos que sean posibles.

2.2.1.7 Programas para la motivación

Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores. A continuación se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

- **Administración por Objetivos (APO):** Basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de

metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

- Programas de Reconocimiento a los Empleados: estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias.
- Programa de Participación de los Empleados: se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:
 - a) Administración Participativa: se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores.
 - b) Participación Representativa: este tipo de participación se observa en la mayoría de los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto pequeños, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de

la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de representantes, representando en el Consejo directivo los intereses de los trabajadores.

c) Círculos de Calidad: formados por un grupo de supervisores y empleados que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas.

➤ Programa de Pago variable Se consideran formas de pago variable o formas de Programas de Compensación Flexible las siguientes:

- a. Los planes a destajo.
- b. Los incentivos salariales
- c. Participación de utilidades
- d. Participación de bonos
- e. Participación de utilidades comparativas

Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. A continuación, se citan los cuatro programas de pago variable que más se utilizan:

➤ Planes de Pago a Destajos: se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades.

- Planes de Participación de Utilidades: son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la compañía.
- Ganancias Compartidas: es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo.

Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización.

2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1 Definición del desempeño laboral

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform, aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas).

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

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los

empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo
- Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (ZARAGOZA, 2011)

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (CHIAVENATO I. V., 1983)

Según Stoner, a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Según Milkovich y Boudreau, pues mencionan como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (VEGA, 2010)

Para la presente investigación se entiende el desempeño laboral “Cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal, como resultado de la realización de su trabajo.”

2.2.2.2 Indicadores de desempeño

Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez (1996), por considerar que estos son adecuados a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación.

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

- a. Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas i no planificadas en dicho período.
- b. Calidad del Trabajo. Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.
- c. Conocimiento y Dominio del Trabajo. Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).
- d. Disciplina Laboral. Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el

- 2.2.2.2.2 cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.
- e. Iniciativa y Creatividad. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.
 - f. Cooperación y Trabajo en Equipo. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.
 - g. Superación Personal. Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.

2.2.2.3 Evaluación del desempeño

2.2.2.3.1 Definición de la evaluación del desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

2.2.2.3.2 Importancia de la evaluación del desempeño

2.2.2.3.2.1 Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

2.2.2.3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios: La vinculación de la persona al cargo; entrenamiento, promociones, incentivos por el

buen desempeño y mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior.

2.2.2.3.4 Criterios de evaluación del desempeño

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, conductas y rasgos.

a. Resultados de las tareas individuales

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

b. Conductas

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

c. Rasgos

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

2.2.2.3.5 Usos de la evaluación del desempeño

(AAMODT, 2010) Explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño, a través de:

a) Proporcionar capacitación a los empleados.

Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar

lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

b) Determinar los incrementos salariales.

Se refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial.

Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

c) La toma de decisiones para ascenso

Consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si

parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.

2.2.2.3.6 Beneficios de la evaluación de desempeño
(CHIAVENATO I. , Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 2007) Explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

a) **Beneficios para el gerente**

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

b) **Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.**

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

c) **Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).
- Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

d) **Beneficios para la organización**

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

2.2.2.3.7 Nuevas tendencias de la evaluación

(CHIAVENATO I. , Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 2007) Refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las

empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas, en este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es dificultoso que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.

- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos. hoy en día las organizaciones busca identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.

2.2.2.3.8 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

(CHIAVENATO I. , Gestión del talento humano, 2009) Aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

a. Proceso para sumar a las personas

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

b. Proceso para colocar a las personas

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

c. Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

d. Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

2.2.3 El comportamiento humano y la motivación

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

El concepto de motivación se ha utilizado en diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar en determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un

estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.), un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas. (ROBBINS S. P., 1999)

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, estas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones. (CHIAVENATO I. , Administración de Recursos Humanos, 1999) El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano según Chiavenato (1999):

- a) **El comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano

producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

- b) **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como: (MASLOW A. H., 1951)

- a) **Una necesidad**, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie humana, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía de las necesidades fisiológicas _ sociales.
- b) **Los estímulos**, es todo agente concreto simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistemas nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- c) **Un impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No es conveniente confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

2.2.4 El desempeño laboral y la motivación

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representan un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de capital humano, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si al menos eso no es posible al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. (wikipedia, 2014)

El desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero desempeño del trabajador.

Los expertos en gestión de recursos humanos otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto desempeño laboral.

Para (TAYLOR, 2003) los individuos se mueven por el sencillo esquema: estímulo-respuesta; fundamentalmente económico; la única motivación que tienen en el trabajo es la económica tanto para los empleados como para los directivos. La satisfacción laboral estará basada en el nivel de remuneración, ésta es la principal variable sobre la que gira todo el estudio de la satisfacción. En el horizonte subyace la convicción de que “la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; es posible dar al trabajador lo que más desea – salario elevado - y al empresario lo que más le interesa -un bajo costo de producción.

La motivación en las personas es uno de los factores principales, que se observa primordialmente dentro de un mundo competitivo y globalizado, que inicia con la aparición de una serie de estímulos tanto internos como externos que hacen sentir la falta de apremios cuando éstos se concretan en un deseo específico, orientando las actividades o la conducta hacia el logro de los objetivos que son capaces de satisfacer las necesidades tanto personales como laborales dentro de una organización.

En la era racionalista, Platón, como la mayoría de los filósofos griegos, pensaban que lo que hoy llamamos determinantes motivacionales de la conducta tenía muy poco que ver con la conducta del hombre, pues se le contrarrestaba con la facultad de razonar. Como el hombre es capaz de elegir metas, mientras el intelecto tenga libertad para decidir sus acciones, el determinante de la acción será la elección de una meta. La voluntad es libre, porque siempre se dirige al futuro; la situación no restringe su libertad (con la salvedad de las limitaciones de la razón debidas a la educación). Platón reconoció la existencia de movimientos

“forzados”, producidos por las emociones o por las pasiones animales, pero los consideraba torpes y carentes de gracia y de propósito (Bolles, 1990).

La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Empíricamente, se observa que las condiciones antecedentes preceden al comportamiento humano; la privación, el incentivo o la estimulación nociva tiene ciertos efectos sobre el comportamiento, llevan a aprender algo, a hacer algo o hacerlo en grado mayor o menor. En el medio, entre las condiciones antecedentes y el comportamiento se hace intervenir un factor hipotético, la motivación (Ardilla, 1970). Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos (de contenido o de procesos), que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores y que tiene total importancia conocer para poder pretender explicar la hipótesis de este trabajo de investigación.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

➤ Capacitación

Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una

cambio positivo en el desempeño de su tarea. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

➤ **Ciclo motivacional**

Estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

➤ **Cognitiva**

Procesos mentales como la percepción, la memoria o el lenguaje; los medios de comunicación cumplen una función comunicativa cuando las personas recurren a ellos para satisfacer necesidades de carácter instrumental, afectivo, cognitivo, social o de cualquier otra clase"

➤ **Cumplimiento de funciones**

Es la realización de un deber o una obligación (Real Academia Española, 2014)

➤ **Desempeño Laboral**

Es el grado en que cumple los requisitos del trabajo. (CHIAVENATO I. , Gestión del talento humano, 2002)

➤ **Desempeño**

El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007)

➤ **Eficiente**

Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" (Simón Andrade).

➤ **Evaluación del desempeño laboral.**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (WERTHER & Davis, 2000)

➤ **Habilidad**

Es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica. (M. A. Danilov.A, Skatkin. M.1981. p. 127)

➤ **Incentivos**

Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector, con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. (Real Academia Española, 2014)

➤ **Logros**

Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

➤ **Logro de objetivos o metas de la organización**

Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

➤ **Metas**

Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

➤ **Modelos**

Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (Real Academia Española, 2014)

➤ **Motivación**

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17).

➤ **Necesidad**

Estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort). Según Philip Kotler y Gary Armstrong.

➤ **Objetivos**

Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

➤ **Perspectiva**

Es el punto de vista concreto, particular y subjetivo que tiene una persona sobre un tema en concreto. La perspectiva no es fija e inamovible ya que lo habitual es que una persona cambie de opinión respecto de ciertos temas a lo largo de su vida precisamente, porque la experiencia también modifica la forma de interpretar la realidad. (<http://www.definicionabc.com/social/perspectiva.php>)

➤ **Teoría Motivacional**

Investigación que intentan proporcionar explicaciones sobre la relación entre conducta y resultado.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis General (Hi):

La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

2.4.2 Hipótesis Nula (Ho)

La motivación no se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

2.4.3 Hipótesis Específicas

1. Las capacitaciones se relaciona de forma positiva y significativa con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.
2. Los incentivos se relacionan de forma positiva y significativa con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia

de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La presente investigación es bivariable:

Variable X : Motivación,

Variable Y : Desempeño Laboral

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
MOTIVACION	Conjunto de factores que impulsan al personal, a querer hacer algo o alcanzar una meta.	La motivación del personal de la Gerencia de Administración será medida utilizando la Técnica de Encuesta a través de su instrumento el cuestionario.se utilizaran las categorías: MOTIVADO, se da cuando se obtiene un puntaje de 80 a 60 puntos; REGULARMENTE MOTIVADO cuando se obtiene un puntaje de 59 a 38 puntos y DESMOTIVADO cuando se obtiene un puntaje de 37 a 16 puntos.	Capacitación	Cantidad	1
				Tiempo	2
				Facilidades	3
				Financiamiento	4
				Expectativas	5,6
			Incentivos	Salario	7,8
				Seguridad	9,10
				Ambiente Laboral	11,12
				Instalaciones	13,14
				Reconocimiento	15
Flexibilidad	16				
DESEMPEÑO LABORAL	Cumplimiento de las funciones y responsabilidad es del personal, como resultado de la realización de su trabajo.	El desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración, será medido utilizando la Técnica de la Encuesta y su instrumento el cuestionario. Se utilizara las categorías: EFICIENTE cuando se obtiene un puntaje de 80 a 60 puntos; REGULARMENTE EFICIENTE cuando se obtiene un puntaje de 59 a 38 puntos y DEFICIENTE cuando se obtiene un puntaje de 37 a 16 puntos.	Habilidades	Conocimiento	17,18,19
				Experiencia	20
				Toma de Decisiones	21
				Acceso	22
				Relaciones Humanas	23
			Cumplimiento de Funciones	MOF	24,25,26
				Iniciativa	27,28
				Trabajo en equipo	29
				Evaluación	30,31
				Puntualidad	32

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue de tipo aplicada, porque solo se observó al fenómeno en su contexto real, no hubo manipulación de las variables. (GOMERO CAMONES G. y., 1997)

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación fue descriptivo correlacional. (BUNGE, 2000)

Descriptivo

El tipo de investigación realizada fue descriptiva, el cual consiste en describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar y explicar las causas y efectos para los cuales los datos de interés, serán tomados directamente de la realidad del estudio (tomar los datos in situ) de las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación describirá de forma precisa las dimensiones de la capacitación, incentivos, habilidades y cumplimiento de funciones a través de sus diferentes indicadores.

Correlacional

El tipo de investigación realizada fue correlacional, el cual consiste en

estudiar la relación de dos o más variables, es decir, cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los métodos siguientes:

3.3.1 Método general:

Método Científico, que es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (AL H. L., 2007).

3.3.2 Métodos específicos:

Método Deductivo, porque se partió de los aspectos generales de la investigación para llegar a tener un conocimiento específico de la realidad en estudio, lo que permitió formular conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos.

Método Inductivo, porque se partió de conocimientos de lo particular a lo general

Método Analítico, porque se analizó las relaciones que pudieran existir entre sí de las variables en estudio y se sintetizó en forma clara los elementos que configuraron los resultados del estudio.

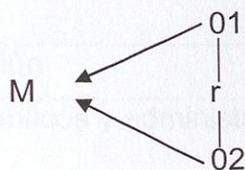
Método Descriptivo, porque se describió las características de los hechos o fenómenos.

Método Estadístico, porque se recopiló datos numéricos, y de interpretarlos y elaborar relaciones entre determinados grupos de elementos para determinar tendencias o generalidades.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental. Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente la variable. Lo que hacemos es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo. Transversal, porque el acopio de la información se dio

en un tiempo determinado en un contexto dado y correlacional por que busco establecer la relación entre dos variables. (HERNANDEZ S. , 2007)
El esquema es el siguiente:



Dónde:

M= Representa al Personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, que constituyen las unidades de análisis.

01= Es la medición de la variable Motivación.

02= Es la medición de la variable Desempeño Laboral

r = Relación entre las dos variables.

3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.5.1 La Población

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. (BERNAL T, 2007) En el presente trabajo de investigación, la población estuvo conformada por el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba que laboran en el año 2013.

A continuación se presenta la distribución del personal de la Municipalidad Provincial de Acobamba, según las diferentes unidades orgánicas:

Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acobamba

Denominación de la Unidad Orgánica	N° de empleados
Alcaldía	3
Gerencia municipal	2
Control institucional	1

Procuraduría pública municipal	1
Gerencia de asesoría legal	2
Gerencia de planeamiento y presupuesto	5
Secretaría municipal	4
Gerencia de administración	30
Gerencia de servicios públicos y administración tributaria	37
Gerencia de desarrollo urbano y rural	10
Gerencia de desarrollo social y económico productivo	15
Total	110

3.5.2 Muestra

Dado que la población es reducida la muestra, la constituyeron todo el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, un total de 30 servidores. A continuación se detalla personal de la muestra:

Personal de la Gerencia de Administración

Gerencia de Administración	N° de empleados
Unidad de administración	2
Área de logística	8
Área de maquinarias y equipos	9
Área de tesorería	4
Área de contabilidad	3
Área de personal	2
Unidad de estadística e informática	2
Total	30

3.5.3 Muestreo

El muestreo que se ha utilizado fue no Probabilístico, supone un procedimiento de selección simple y arbitraria, criterial o intencional, cuando se requiere tener representativos de la población investigada.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 Diseño del instrumento

Con la finalidad de realizar la medición de la variable motivación y desempeño laboral, se diseñó una encuesta tomando como referencia la escala valorativa de Rensis Likert (1932).

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, es un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. La escala utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

Para construir una escala de actitudes de calificaciones sumadas, en primer lugar se debe de definir el objeto de la variable actitud que se pretende medir. En segundo lugar se consultará la información pertinente para construir los ítems.

Con estos dos pasos se puede tener una escala previa, la que ha de someterse a una valoración piloto en una muestra representativa de la población o de otra con características similares a la que se va a estudiar.

Con esta valoración se podrá efectuar un análisis de los ítems que permitirá decidir si son discriminativos, o no, si se deben modificar, y en definitiva cómo se va a configurar la escala. Finalmente, una vez que se haya pasado la escala en la población que interesa estudiar, se obtiene la puntuación sumada de cada individuo.

Tomando en cuenta las consideraciones presentadas anteriormente, se diseñó una encuesta de actitudes con su respectiva escala de valoración, esta lleva dos partes, las que se detallan a continuación:

En primer lugar, la encuesta abarca las categorías sociodemográficas del objeto de estudio, tales como: Edad, género (masculino o femenino), grado de instrucción, estudios de especialización, grado académico, título (técnico o universitario), tiempo de servicio y condición laboral.

En segundo lugar, sobre las variables (motivación y desempeño laboral) en estudio y para analizar sus respectivos indicadores, se creó un cuestionario estructurado de treinta y dos (32) ítems, el cual se fundamentó en preguntas cerradas (afirmaciones) de respuestas de elección múltiple con una estimación en base a la escala de Likert, dicha escala tiene cinco (5) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco. A continuación se presenta la medición de la escala:

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente en acuerdo	5

Ver anexo – cuestionario de motivación y desempeño laboral

3.6.2 Elementos del instrumento

Dentro de la Motivación y desempeño laboral se identifican cuatros dimensiones o factores a evaluar con sus respectivos indicadores, estos son los siguientes:

DIMENSIONES	INDICADORES
Capacitación	Cantidad
	Tiempo
	Facilidades
	Financiamiento
	Expectativas
Incentivos	Salario
	Seguridad
	Ambiente laboral
	Instalaciones
	Reconocimiento
	Flexibilidad

Habilidades	Conocimiento
	Experiencia
	Toma de decisiones
	Acceso
	Relaciones humanas
Cumplimiento de Funciones	MOF
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Evaluación
	Puntualidad

3.6.3 Calificación del Instrumento

Para la calificación de los indicadores de las dimensiones de la Motivación y desempeño laboral, se utilizó el método estadístico porcentual el cual se detalla a continuación:

$$\text{Porcentaje (\%)} = (F \times 100) / N$$

Dónde:

(%) = Porcentaje

F = Frecuencia

100 = Constante

N = Total de Datos

Para determinar el nivel en que se encuentran los factores o dimensiones evaluadas se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$\text{Dimensión} = \left(\frac{\sum X}{Pr \text{ (pt) (N)}} \right) 100$$

Dónde:

$\sum X$ = Sumatoria de frecuencia Absoluta (puntaje obtenido x valor en escala de Likert)

Pr = Total de preguntas del indicador analizado por encuestas

pt = Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (5)

N = Total de personas encuestadas (30)

3.6.4 Parámetros de medición del instrumento

Se tomara en cuenta el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los siguientes:

Intervalo	Estado	
	Variable x	Variable y
80-60	Motivado	Eficiente
59-38	Regularmente motivado	Regularmente eficiente
37-16	Desmotivado	Deficiente

De acuerdo a los resultados de la evaluación de la motivación y el desempeño laboral, este podrá tener ciertas pautas de control las que se mencionan a continuación:

Estado	Pauta de control
Motivado	Cuando la motivación da como resultado estado motivado, significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción de sus necesidades y que los mecanismos de la institución han sido los apropiados
Regularmente motivado	Cuando la motivación da como resultado estado regularmente motivado, significa que los empleados en la organización tienen satisfacción de sus necesidades, pero es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo

Desmotivado	Cuando la motivación da como resultado estado desmotivado, significa que los empleados en la organización tienen una insatisfacción de sus necesidades y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Eficiente	Cuando el desempeño laboral da como resultado estado eficiente, significa que los empleados realiza su trabajo de una forma eficaz alcanzado las metas y objetivos de la institución.
Regularmente eficiente	Cuando el desempeño laboral da como resultado estado regularmente eficiente, significa que los empleados realizan su trabajo de una forma regular para alcanzar las metas y objetivos de la institución y que es necesario tomar acciones a corto plazo para fortalecer las dificultades.
Deficiente	Cuando el desempeño laboral da como resultado estado deficiente, significa que los empleados realizan su trabajo de forma pésima y no alcanzan las metas y objetivos de la institución y que es necesario tomar acciones urgentes para solucionar los problemas y mejorarlo.

Para las dimensiones de la motivación (capacitación e incentivos), los parámetros considerados son los siguientes:

dimensiones	Estado		
	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho
Capacitación	6-14	15-22	23-30
Incentivos	10-23	24-37	38-50

Este podrá tener ciertas pautas de control las que se mencionan a continuación:

Estado	Pauta de control
Satisfecho	Cuando se siente complacida y contenta como consecuencia de una determinada situación o hecho que se produjo espontáneamente o se realizó.
Ni satisfecho ni insatisfecho	Cuando ni siente complacida y ni está contenta como consecuencia de una determinada situación o hecho que se produjo espontáneamente o se realizó, pero es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzar.
Insatisfecho	Cuando no se siente complacida y no está contenta como consecuencia de una determinada situación o hecho que se produjo espontáneamente o se realizó y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorar.

Para las dimensiones del desempeño laboral (Habilidades y cumplimiento de funciones), los parámetros considerados son los siguientes:

dimensiones	Estado		
	Deficiente	Regularmente Eficiente	Eficiente
Habilidades	7-16	17-26	27-35
Cumplimiento de funciones	9-21	22-33	34-45

3.6.5 Validez y confiabilidad del Instrumento

Validez: El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido, mediante el juicio de expertos en metodología y estadística, y por parte de especialistas (consultores) en la Administración de Recursos Humanos, quienes emitieron sus opiniones en relación a la coherencia, claridad, pertinencia y número de ítems que contiene el instrumento para determinar su comprensión y aceptación.

Confiabilidad: Se considera que la confiabilidad de un instrumento de medición, es la capacidad que tiene de registrar los mismos

resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones. Con la finalidad de determinar la precisión de las variables en estudio (dimensiones e indicadores), de esa forma se determinó la confiabilidad del mismo.

3.6.6 Aplicación del instrumento

Se convocó a una reunión con el gerente de la gerencia de administración, para explicar de manera detallada los objetivos que persigue la investigación, se hizo un calendario de trabajo para establecer las fechas para la aplicación del cuestionario. Fijado el día y la hora de la aplicación de la encuesta se notificó a todo el personal.

La encuesta se aplicó en el mes de diciembre del año 2013 a un número total de treinta (30) servidores distribuidos entre las seis unidades orgánicas que conforman la gerencia de administración, no se consideró el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la organización y fue administrada por la responsable de proyecto de investigación en colaboración del área de Recursos Humanos.

Con los grupos ya establecidos se procedió a leer las instrucciones de la encuesta y a concientizar a los participantes sobre la importancia de realizar el estudio, ya que la opinión de todos los empleados sería sumamente valiosa, seguidamente, se explicó cómo llenar el cuestionario de la motivación y desempeño laboral, las dudas que surgieron entre los participantes se aclararon de tal forma que no hubiesen equivocaciones para contestar las preguntas. El tiempo para contestar la encuesta es de aproximadamente de quince minutos.

Como aspecto ético considerado en la investigación, se tomó en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se le explicó a los empleados que la información que recabada a través de la encuesta no identificaría a nadie, ya que en estas no se le

solicita nombres ni apellidos, lo que generó una atmósfera de confianza entre los participantes.

3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva de las dimensiones e indicadores tomados individualmente en función de la información obtenida mediante el instrumento aplicado (cuestionario de motivación y desempeño laboral) a la población sujeta de estudio; este se realizó de la siguiente manera:

La información obtenida en la investigación de campo se clasificó y se distribuyó a través de un vaciado de datos por medio de un análisis estadístico (paquete estadístico PASW Statistics SPSS 23.0), se utilizó el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias absolutas derivadas de cada indicador según las respuestas de los encuestados (análisis cuantitativo), seguidamente los datos se tabularon y los porcentajes alcanzados se ilustraron en tablas y gráficos de barras usando hojas de cálculo de Microsoft Excel 2013 - versión profesional para una mejor interpretación con el fin de resumir la información tanto a nivel general como específica. El análisis de datos obtenidos se realizó en base a los objetivos.

La interpretación en forma global por cada dimensión e indicador permitió establecer la representación de los juicios críticos de cada opinión emitida por el responsable del proyecto de la investigación (análisis cualitativo).

3.8 DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

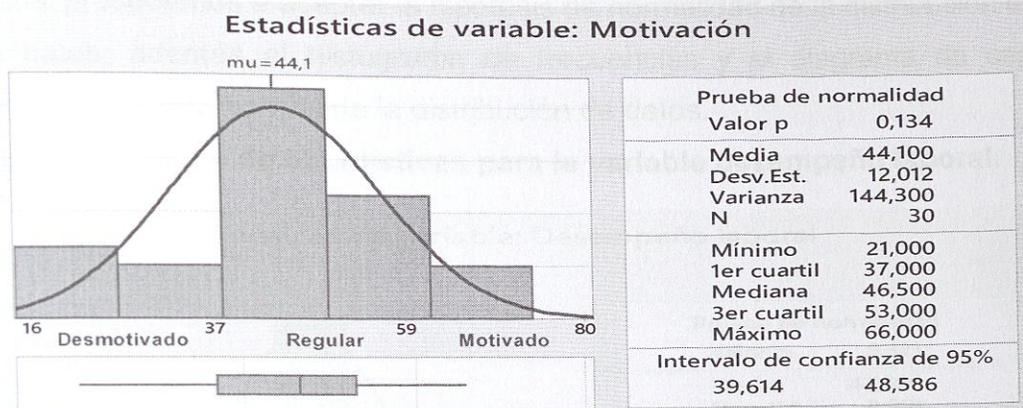
La hipótesis fue contrastada haciendo uso de la prueba paramétrica, r de Pearson.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir ambas variables (motivación y desempeño laboral) en estudio en el personal de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba. Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar las respectivas variables en estudio, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en variables y casos) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba de correlación "r" de Pearson y prueba Chi Cuadrado. Como herramienta de apoyo, se ha utilizado el programa IBM SPSS Versión 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se realizó las simulaciones de los modelos estadísticos; comenzaremos estudiando las características de ambas variables.

Gráfico 1. Resumen de estadísticas para la variable motivación.



Fuente: Base de datos.

De acuerdo con Kerlinger (2005) la variable *motivación* se tipifica como una variable de tipo escalar por la cual es imprescindible estudiar el tipo de distribución de datos, la misma que incluye las siguientes estadísticas:

- **Medidas de tendencia central:** El valor de la media obtenida es de 44,1 que dentro del rango considerado para la variable [16-80] es tipificado como regular. El valor de la mediana es 46,5 que nos indica la existencia de quince casos por encima del valor y los otros quince casos por debajo del valor. La puntuación mínima obtenida es de 21 puntos y la máxima es 66 puntos.
- **Medidas de dispersión:** El valor obtenido para la desviación estándar es 12,012 que representa el grado de variabilidad respecto a la media de los datos obtenidos. El valor de la varianza es de 144,3 que es el resultado de la desviación estándar elevado al cuadrado.
- **Intervalo de confianza del 95%:** los límites del intervalo de confianza para la media poblacional es:

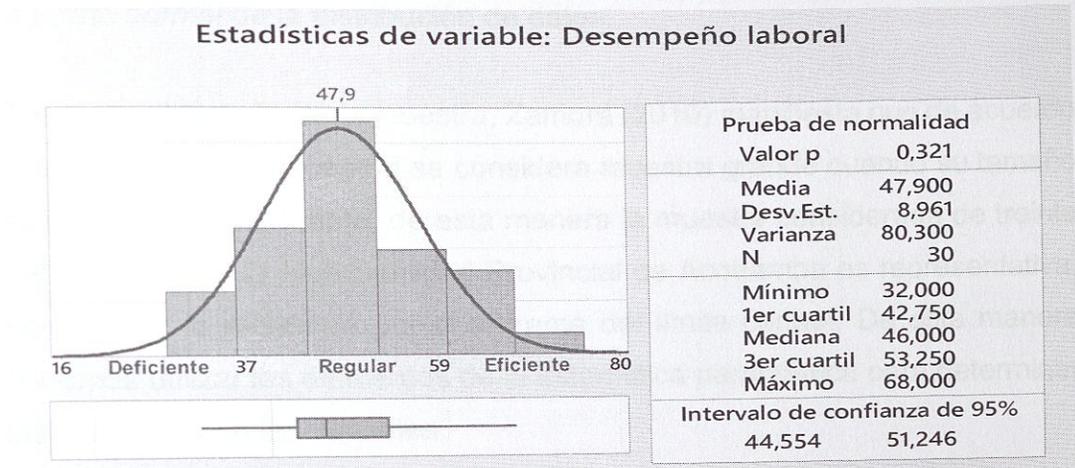
$$LI(\mu) = \mu - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} = 39,614 \qquad LS(\mu) = \mu + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} = 48,586$$

Dichos valores representan los límites de la media poblacional para un nivel de confianza del 95%.

- **Normalidad de los datos:** De acuerdo con Ritchel (2006) la premisa fundamental para usar los métodos paramétricos radica en que la distribución poblacional de los datos deben ser normales. En el gráfico 1 observamos el contraste de significancia de la prueba de normalidad K-S de Kolmogorov -

Smirnov para un nivel de significancia de $\alpha=5\%$ se tiene $p.=0,134>0,05$ por lo cual procedemos a aceptar la hipótesis de normalidad de la distribución de los datos; además el histograma de frecuencias y el diagrama de caja confirma la forma *normal* de la distribución de datos.

Gráfico 2. Resumen de estadísticas para la variable desempeño laboral.



Fuente: Base de datos.

Realizamos el mismo análisis para la variable desempeño laboral:

- **Medidas de tendencia central:** El valor de la media obtenida es de 47,9 que dentro del rango considerado para la variable [16-80] es tipificado como regular. El valor de la mediana es 46 que nos indica la existencia de quince casos por encima del valor y los otros quince casos por debajo del valor. La puntuación mínima obtenida es de 32 puntos y la máxima es 68 puntos.
- **Medidas de dispersión:** El valor obtenido para la desviación estándar es 8,961 que representa el grado de variabilidad respecto a la media de los datos obtenidos. El valor de la varianza es de 80,3 que es el resultado de la desviación estándar elevado al cuadrado.
- **Intervalo de confianza del 95%:** los límites del intervalo de confianza para la media poblacional es:

$$LI(\mu) = \mu - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} = 44,554 \qquad LS(\mu) = \mu + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} = 51,246$$

Dichos valores representan los límites de la media poblacional para un nivel de confianza del 95%.

- *Normalidad de los datos:* En el gráfico N° 2 observamos el contraste de significancia de la prueba de normalidad K-S de Kolmogorov - Smirnov para un nivel de significancia de 0,05% se tiene $p.=0,321>0,05$ por lo cual procedemos a aceptar la hipótesis de normalidad de la distribución de los datos; además el histograma de frecuencias y el diagrama de caja confirma la forma *normal* de la distribución de datos.

Respecto al tamaño de la muestra, Zamora (2010) manifiesta que de acuerdo al teorema del límite central se considera muestra grande cuando su tamaño es igual o mayor a treinta, de esta manera la muestra considerada de treinta trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acobamba es representativa, por cumplir lo requerido por el teorema del límite central. De esta manera podemos utilizar los elementos de la estadística paramétrica para determinar las relaciones de las variables.

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

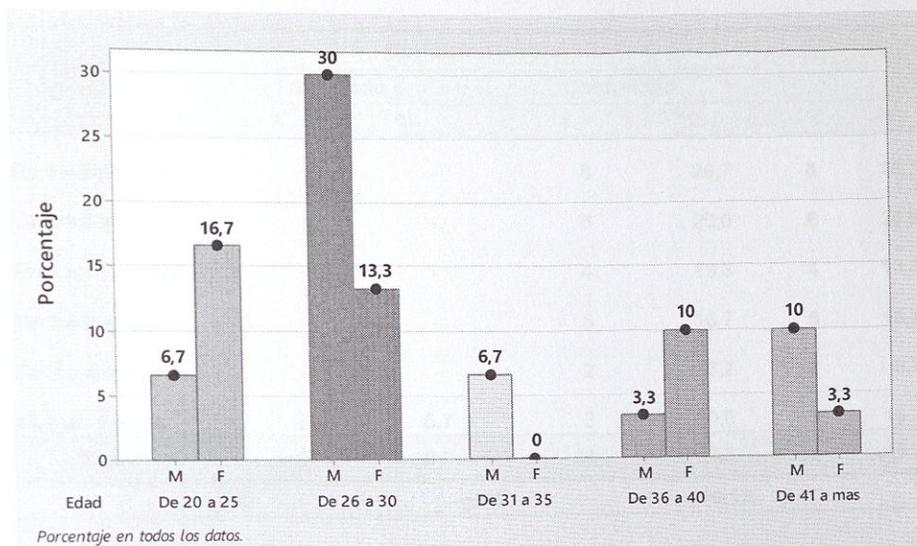
4.1.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

Tabla 1. Edad versus sexo del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Edad (años)	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino		f	%
	f	%	f	%		
De 20 a 25	2	6,7	5	16,7	7	23,3
De 26 a 30	9	30,0	4	13,3	13	43,3
De 31 a 35	2	6,7	-	-	2	6,7
De 36 a 40	1	3,3	3	10,0	4	13,3
De 41 a mas	3	10,0	1	3,3	4	13,3
Total	17	56,7	13	43,3	30	100,0
	$\chi^2=7$		gl=4		p=0,15	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de edad versus sexo del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Base de datos.

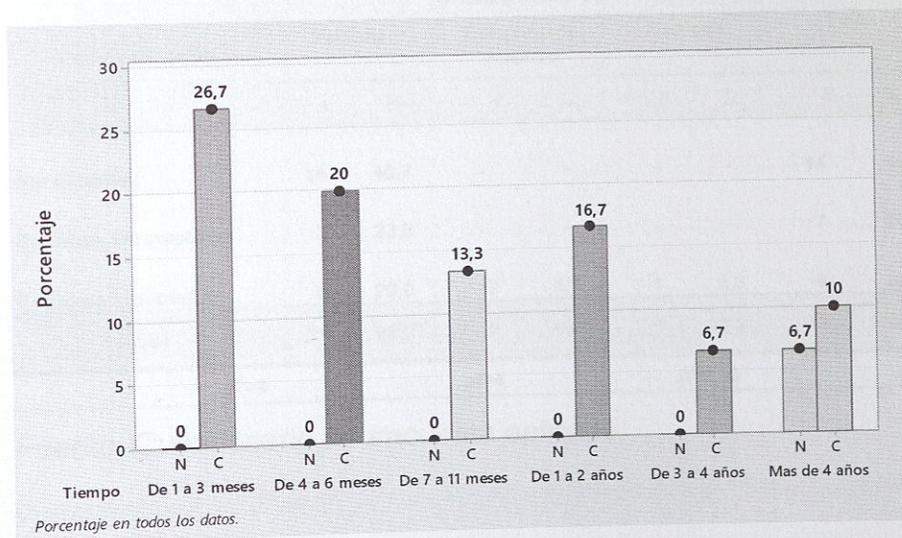
En la tabla 1 se muestra los resultados de la edad de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna. Las proporciones conjuntas muestran que el 6,7% son del sexo masculino y menores a 25 años; el 30% son del sexo masculino y entre 26 a 30 años, el 6,7% son del sexo masculino y entre 31 a 35 años, el 3,3% son del sexo masculino y entre 36 a 40 años y el 10% son del sexo masculino y más de 41 años; el 16,7% son del sexo femenino y menores a 25 años, el 13,3% son del sexo femenino y entre 26 a 30 años, el 10% son del sexo femenino y entre 36 a 40 años y el 3,3% son del sexo femenino y más de 41 años. La prueba de independencia chi cuadrado $\chi^2(gf=4, n=30)=7 < 9,4$ muestra que la edad y el sexo son independiente.

Tabla 2. Tiempo de servicio versus condición laboral de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Tiempo de servicios	Condición laboral				Total	
	Nombrado		Contratado		f	%
	f	%	f	%		
De 1 a 3 meses	-	-	8	26,7	8	26,7
De 4 a 6 meses	-	-	6	20,0	6	20,0
De 7 a 11 meses	-	-	4	13,3	4	13,3
De 1 a 2 años	-	-	5	16,7	5	16,7
De 3 a 4 años	-	-	2	6,7	2	6,7
Mas de 4 años	2	6,7	3	10,0	5	16,7
Total	2	6,7	28	93,3	30	100,0
	$\chi^2=9$		gl=4		p=0,12	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de servicio versus condición laboral de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Base de datos.

En la tabla 2 se muestra que el 6,7% de los casos en estudio tienen la condición laboral de nombrados y su tiempo de servicios es más

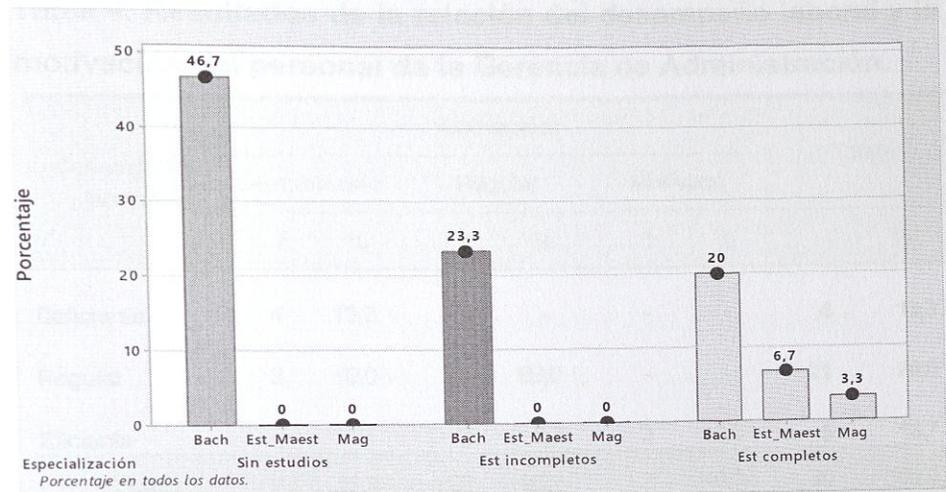
de 4 años; el 6,7% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es de 1 a 3 meses, el 20,0% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es de 4 a 6 meses, el 13,3% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es de 7 a 11 meses, el 16,7% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es de 1 a 2 años, el 6,7% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es de 3 a 4 años, el 10,0% de los casos en estudio tienen la condición laboral de contratado y su tiempo de servicios es más de 4 años. La prueba de independencia chi cuadrado $\chi^2(gf=4, n=30)=9 < 9,49$ muestra que el tiempo de servicio y la condición laboral son independiente.

Tabla 3. Especialización versus grado académico de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Especialización	Grado académico						Total	
	Bachiller		Estudios de maestría		Magister		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Sin estudios	14	46,7	-	-	-	-	14	46,7
Estudios incompletos	7	23,3	-	-	-	-	7	23,3
Estudios completos	6	20,0	2	6,7	1	3,3	9	30,0
Total	27	90,0	2	6,7	1	3,3	30	100,0
	$\chi^2=8$		gf=4		p=0,10			

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de especialización versus grado académico de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Base de datos.

En la tabla 3 se muestra los resultados de la especialización versus el grado académico de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Castrovirreyna. Las proporciones conjuntas muestran que el 46,7% de los casos en estudio tienen el grado de bachiller y no tienen estudios de especialización, el 23,3% de los casos en estudio tienen el grado de bachiller y tienen estudios incompletos de especialización, el 20,0% de los casos tienen el grado de bachiller y si tienen estudios de especialización en gestión; el 6,7% de los casos en estudio tienen estudios de maestría y tienen estudios de especialización. La prueba de independencia chi cuadrado $\chi^2(gf=4, n=30)=8 < 9,49$ muestra que la especialización y el grado académico obtenido son independientes, es decir no existen la posibilidad de una relación entre la especialización de los trabajadores del municipio y el grado académico obtenido.

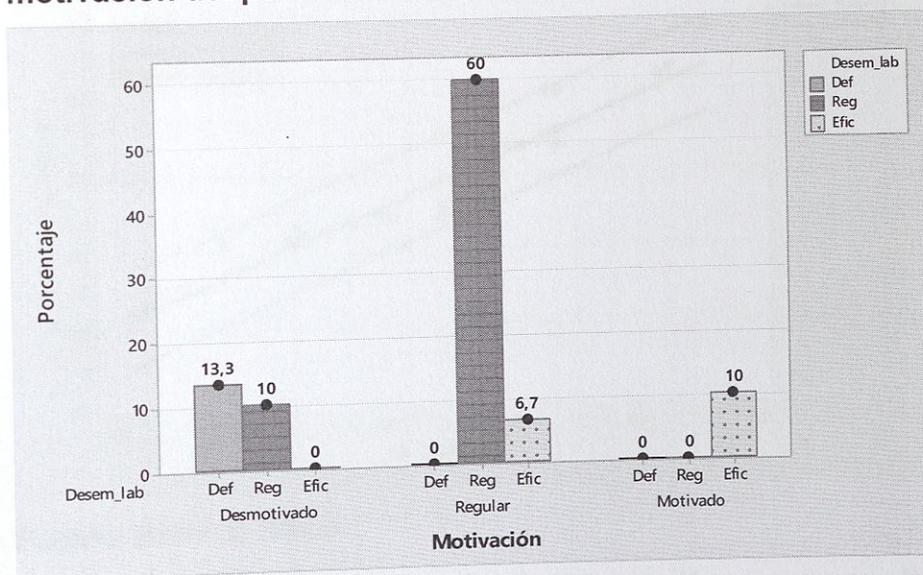
4.1.2. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

Tabla 4. Resultados de la relación del desempeño laboral y la motivación del personal de la Gerencia de Administración.

Desempeño laboral	Motivación						Total	
	Desmotivado		Regular		Motivado			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	4	13,3	-	-	-	-	4	13,3
Regular	3	10,0	18	60,0	-	-	21	70,0
Eficiente	-	-	2	6,7	3	10,0	5	16,7
Total	7	23,3	20	66,7	3	10,0	30	100,0

Fuente: Base de datos.

Gráfico 6. Diagrama de la relación del desempeño laboral y la motivación del personal de la Gerencia de Administración.



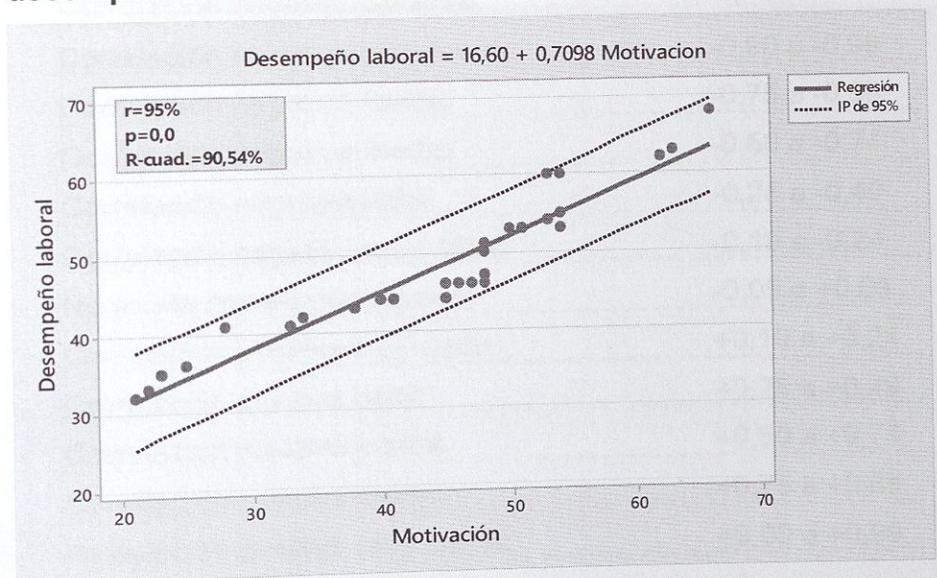
Fuente: Base de datos.

En la tabla 4 se puede observar los resultados de la relación, observamos que el 13,3% de los casos presenta un desempeño

laboral deficiente y una desmotivación, el 10% de los casos presenta un desempeño laboral regular y una desmotivación, el 60% de los casos presenta un desempeño laboral regular y una motivación regular, el 6,7% de los casos presenta un desempeño laboral eficiente y una motivación regular, el 10% de los casos presenta un desempeño laboral eficiente y a la vez está motivado. Para la tabla 5 el nivel de medición de los datos es ordinal, además considerando a Hernández (2010) si se pretende determinar la intensidad de la relación entre variables, a diferencia del nivel *ordinal*, el nivel de medición *escalar* tienen propiedades más estables en las estadísticas que reflejan la realidad en estudio con la única premisa que sus distribución ha de ser normal y según los resultados del gráfico 1 y 2 se cumple con este supuesto.

En el gráfico siguiente se muestra los resultados de la relación entre las variables.

Gráfico 7. Diagrama de relación de la motivación versus el desempeño laboral.



Fuente: Base de datos.

Para determinar la intensidad de la relación usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición y de acuerdo con Zamora (2010) utilizaremos la estadística “r” de Pearson:

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{102,42}{\sqrt{144,3} \times \sqrt{80,3}} = 95\%$$

Siguiendo la tipología de Ritchel (2006) su interpretación es de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 5. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

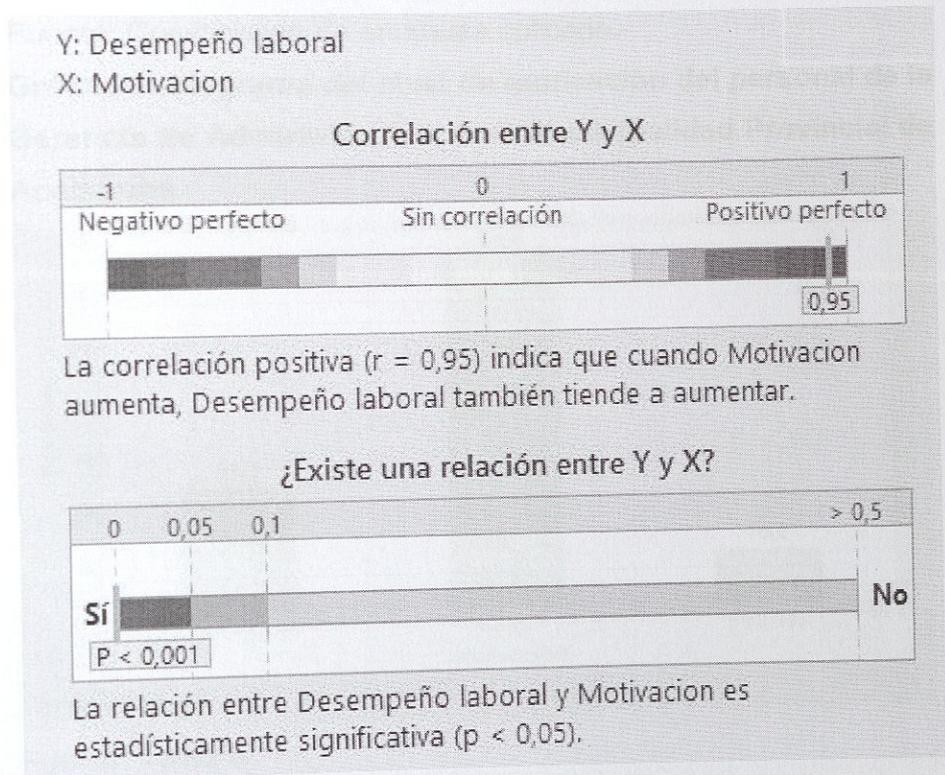
Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Según la escala, la intensidad de la relación hallada del 95% lo tipificamos como una relación positiva y fuerte.

En el gráfico 7 observamos la distribución de las puntuaciones en el plano cartesiano, notamos que los puntos se alinean alrededor de la línea oblicua central con pendiente positiva, además el gráfico nos muestra los correspondientes intervalos de confianza al 95% de confianza para las predicciones de las puntuaciones; en el siguiente gráfico se muestra la significancia de la relación obtenida y su correspondiente contraste de significancia, que fue generado por el software estadístico.

Gráfico 8. Diagrama de la intensidad de la relación de las variables.



Fuente: Software estadístico.

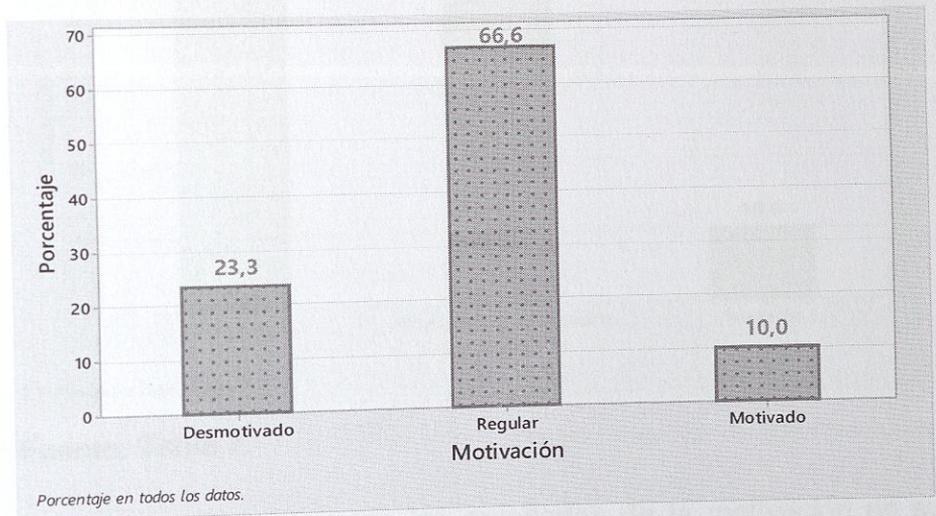
4.1.3. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 6. Resultados del nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Motivación	f	%
Desmotivado	7	23,3
Regular	20	66,7
Motivado	3	10,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 9. Diagrama del nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Tabla 6.

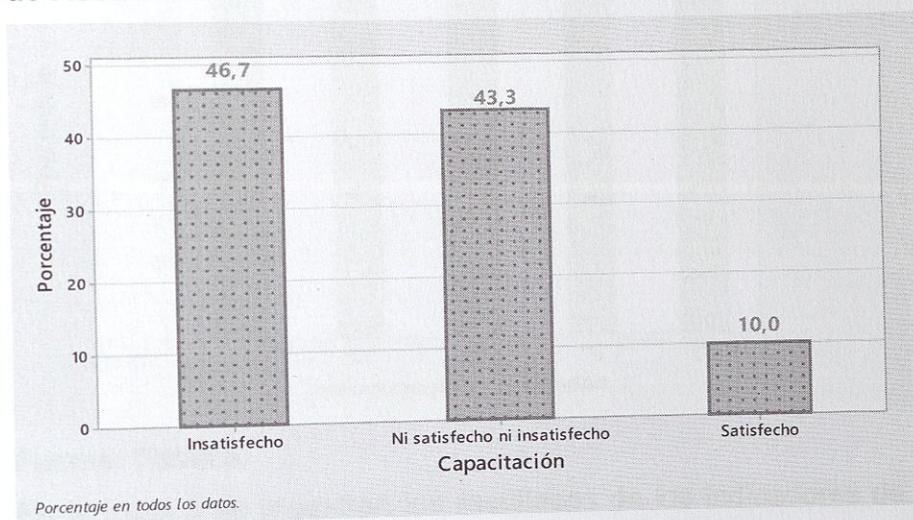
En la tabla 6 se muestra los resultados de la motivación de los trabajadores de la Gerencia de Administración; el 23,3% tienen la condición de desmotivado, el 66,7% tienen la condición de motivación regular y el 10% tienen la condición de motivado.

Tabla 7. Resultados del nivel de capacitación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Capacitación	f	%
Insatisfecho	14	46,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	13	43,3
Satisfecho	3	10,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 10. Diagrama del nivel de capacitación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Tabla 7.

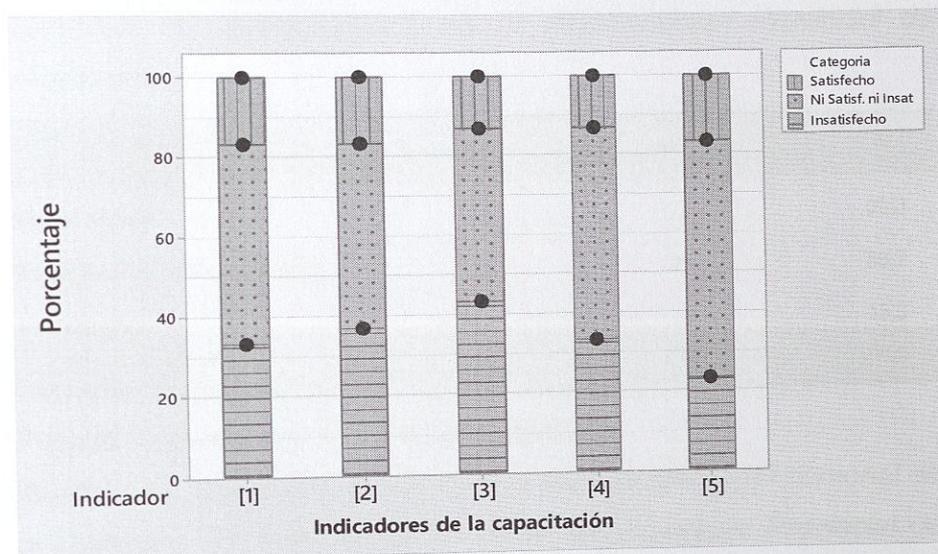
En la tabla 7 se muestra los resultados de la motivación en su dimensión de capacitación de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba; el 46,7% están insatisfechos, el 43,3% no están satisfechos ni insatisfechos y el 10% están satisfechos.

Tabla 8. Resultados de los indicadores de la capacitación.

Indicadores de la Capacitación	Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Cantidad	10	33,3	15	50,0	5	16,7	30	100,0
[2] Tiempo	11	36,7	14	46,7	5	16,7	30	100,0
[3] Facilidades	13	43,3	13	43,3	4	13,3	30	100,0
[4] Financiamiento	10	33,3	16	53,3	4	13,3	30	100,0
[5] Expectativas	7	23,3	18	60,0	5	16,7	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de los indicadores de la capacitación.



Fuente: Tabla 6.

En la tabla 8 se muestran los resultados de los indicadores de la dimensión capacitación de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica:

- **[1] Cantidad.-** En el 33,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 50% no está satisfecho ni insatisfecho y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[2] Tiempo.-** En el 36,7% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 46,7% no están satisfechos ni insatisfechos y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.

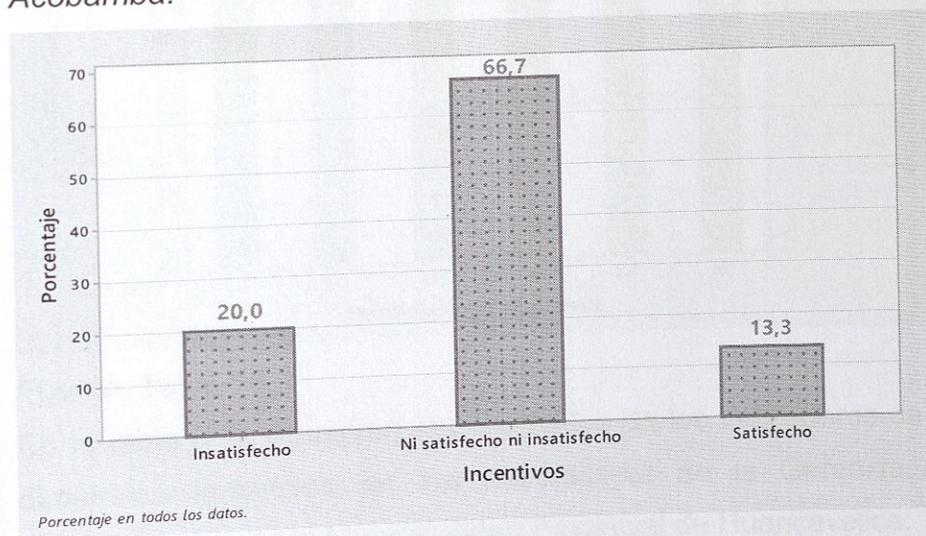
- **[3] Facilidades.-** En el 43,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 43,3% no están satisfechos ni insatisfechos y el 13,3% de los casos se sienten satisfecho.
- **[4] Financiamiento.-** En el 33,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 53,3% no están satisfechos ni insatisfechos y el 13,3% de los casos se sienten satisfechos.
- **[5] Expectativas.-** En el 23,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 60% no están satisfechos ni insatisfechos y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.

Tabla 9. Resultados de los niveles de incentivos del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Incentivos	f	%
Insatisfecho	6	20,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	20	66,7
Satisfecho	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de los niveles de incentivos del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Tabla 9.

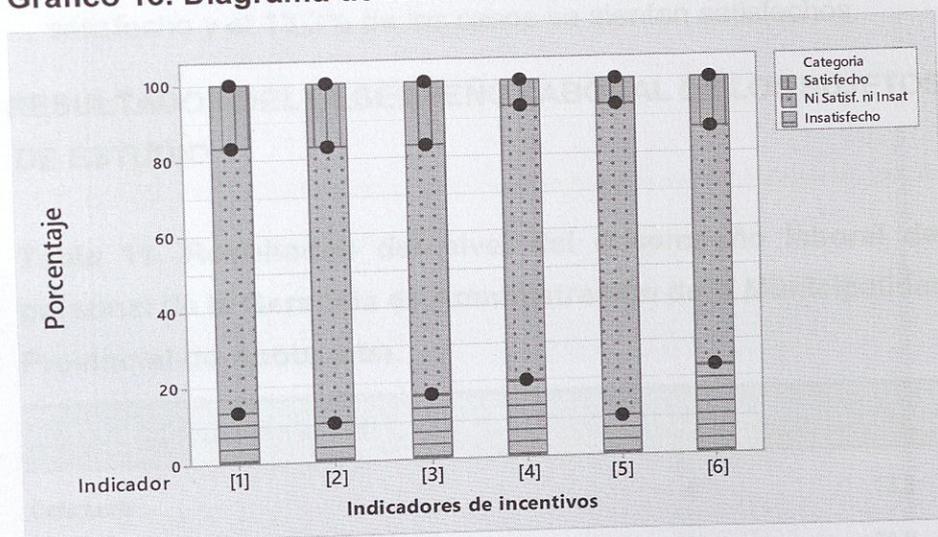
En la tabla 9 se muestra los resultados de la motivación en su dimensión de incentivos de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba; el 20% se sienten insatisfechos, el 66,7% no están satisfechos ni insatisfechos y el 13,3% están satisfechos.

Tabla 10. Resultados de los indicadores de la incentivos.

Indicadores de Incentivos	Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Salarios	4	13,3	21	70,0	5	16,7	30	100,0
[2] Seguridad	3	10,0	22	73,3	5	16,7	30	100,0
[3] Ambiente laboral	5	16,7	20	66,7	5	16,7	30	100,0
[4] Instalaciones	6	20,0	22	73,3	2	6,7	30	100,0
[5] Reconocimiento	3	10,0	25	83,3	2	6,7	30	100,0
[6] Flexibilidad	7	23,3	19	63,3	4	13,3	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 13. Diagrama de los indicadores de incentivos.



Fuente: Tabla 10.

En la tabla 8 se muestran los resultados de los indicadores de la dimensión incentivos de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica:

- **[1] Salarios.-** En el 13,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 70% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[2] Seguridad.-** En el 10% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 73,3% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[3] Ambiente laboral.-** En el 16,7% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 66,7% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 16,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[4] Instalaciones.-** En el 20% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 73,3% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 6,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[5] Reconocimiento.-** En el 10% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 83,3% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 6,7% de los casos se sienten satisfechos.
- **[6] Flexibilidad.-** En el 23,3% de los casos los trabajadores se sienten insatisfechos, el 63,3% no está ni insatisfecho ni satisfecho y el 13,3% de los casos se sienten satisfechos.

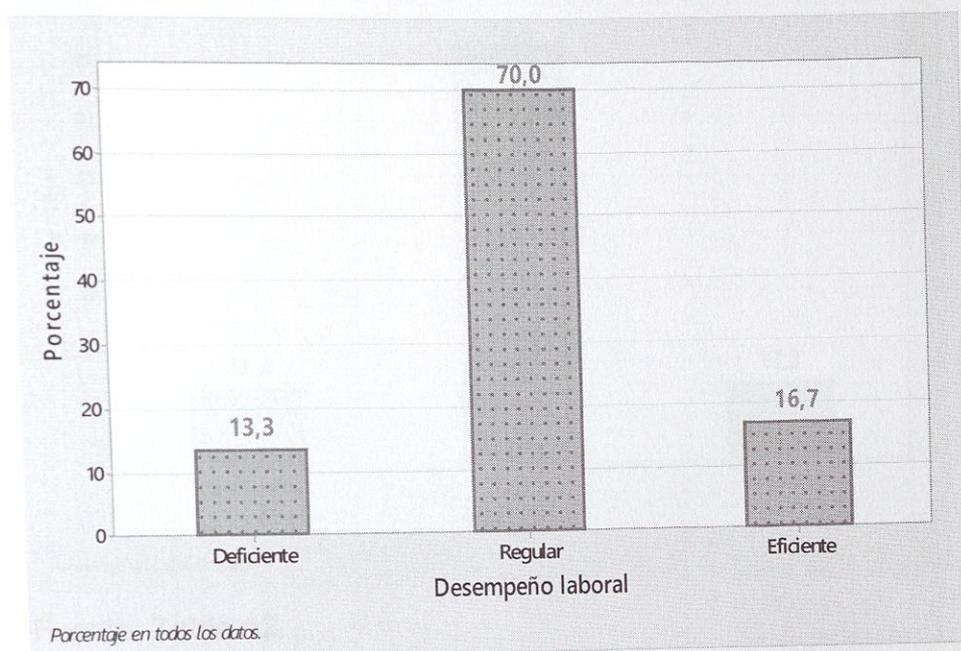
4.1.4. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

Tabla 11. Resultados del nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.

Desempeño laboral	f	%
Deficiente	4	13,3
Regular	21	70,0
Eficiente	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 14. Diagrama del nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba.



Fuente: Tabla 11.

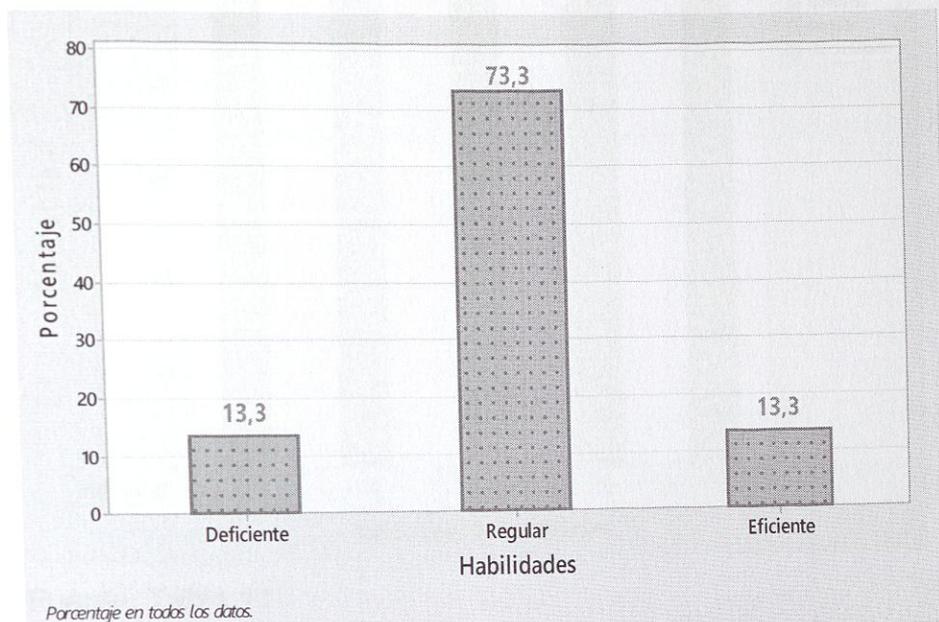
En la tabla 11 se muestra los resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba; el 13,3% tienen un nivel deficiente, el 73,3% tienen un nivel regular y el 13,3% tienen un nivel eficiente.

Tabla 12. Resultados de las habilidades del personal de la Gerencia de Administración.

Habilidades	f	%
Deficiente	4	13,3
Regular	22	73,3
Eficiente	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 15. Diagrama de las habilidades del personal de la Gerencia de Administración.



Fuente: Tabla 12.

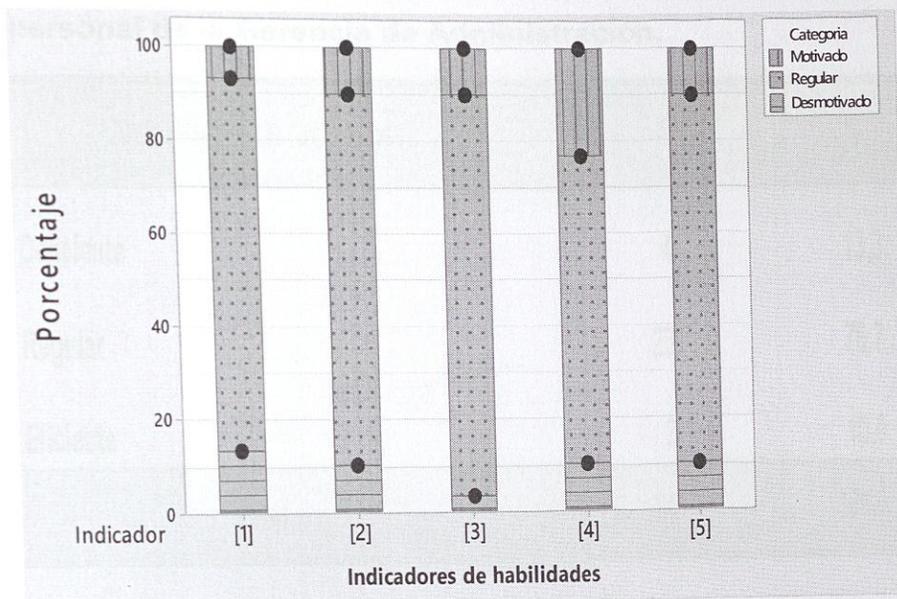
En la tabla 12 se muestra los resultados del desempeño laboral en su dimensión habilidades de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba; el 13,3% tienen un nivel deficiente, el 73,3% tienen un nivel regular y el 13,3% tienen un nivel eficiente.

Tabla 13. Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades.

Indicadores de Habilidades	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Conocimiento	4	13,3	24	80,0	2	6,7	30	100,0
[2] Experiencia	3	10,0	24	80,0	3	10,0	30	100,0
[3] Toma de decisiones	1	3,3	26	86,7	3	10,0	30	100,0
[4] Acceso	3	10,0	20	66,7	7	23,3	30	100,0
[5] Relaciones humanas	3	10,0	24	80,0	3	10,0	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 16. Diagrama de los indicadores de habilidades.



Fuente: Tabla 11.

Gráfico 17. Diagrama del comportamiento de los trabajadores por personal

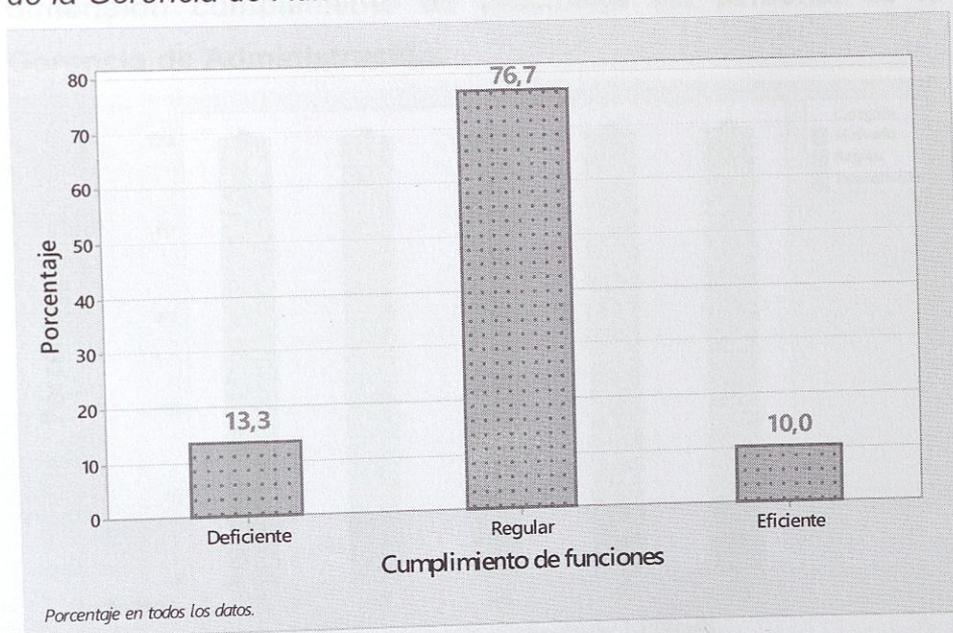
- **[1] Conocimiento.-** En el 13,3% de los casos el desempeño laboral de los trabajadores es deficientes, el 80% son regulares y el 6,7% son eficientes.
- **[2] Experiencia.-** En el 10% de los casos el desempeño laboral de los trabajadores es deficientes, el 80% son regulares y el 10% son eficientes.
- **[3] Toma de decisiones.-** En el 3,3% de los casos es deficiente, el 86,7% son regulares y el 10% son eficientes.
- **[4] Acceso.-** En el 10% de los casos los trabajadores son deficientes, el 66,7% son regulares y el 23,3% son eficientes.
- **[5] Relaciones humanas.-** En el 10% de los casos los trabajadores son deficientes, el 80% son regulares y el 10% son eficientes.

Tabla 14. Resultados del cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración.

Cumplimiento de funciones	f	%
Deficiente	4	13,3
Regular	23	76,7
Eficiente	3	10,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 17. Diagrama del cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración.



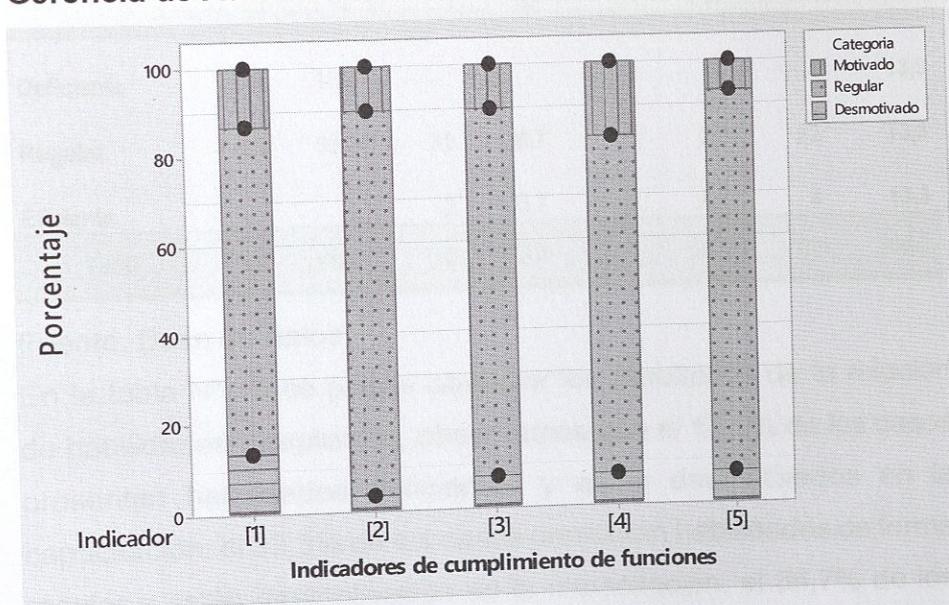
Fuente: Tabla 14.

Tabla 15. Resultados de los indicadores de la dimensión cumplimiento de funciones.

Indicadores de cumplimiento de funciones	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] MOF	4	13,3	22	73,3	4	13,3	30	100,0
[2] Iniciativa	1	3,3	26	86,7	3	10,0	30	100,0
[3] Trabajo en equipo	2	6,7	25	83,3	3	10,0	30	100,0
[4] Evaluación	2	6,7	23	76,7	5	16,7	30	100,0
[5] Puntualidad	2	6,7	26	86,7	2	6,7	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 18. Resultados del desempeño laboral en su dimensión cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración.



Fuente: Tabla 15.

- **[1] MOF.**- En el 13,3% de los casos es deficientes, en el 73,3% de los casos es regular y en el 13,3% de los casos es eficiente. Evidentemente el nivel regular prevalece.

- **[2] Iniciativa.**- En el 3,3% de los casos es deficientes, el 86,7% es regular y el 10% es deficiente.
- **[3] Trabajo en equipo.**- En el 6,7% de los casos es deficientes, el 83,3% es regular y el 10% es deficiente.
- **[4] Evaluación.**- En el 6,7% de los casos es deficientes, el 76,7% es regular y el 16,7% es deficiente.
- **[5] Puntualidad.**- En el 6,7% de los casos es deficientes, el 86,7% es regular y el 6,7% es deficiente.

4.1.5. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE DIMENSIONES DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Tabla 16. Resultados de la relación de las habilidades y la capacitación del personal de la gerencia de administración.

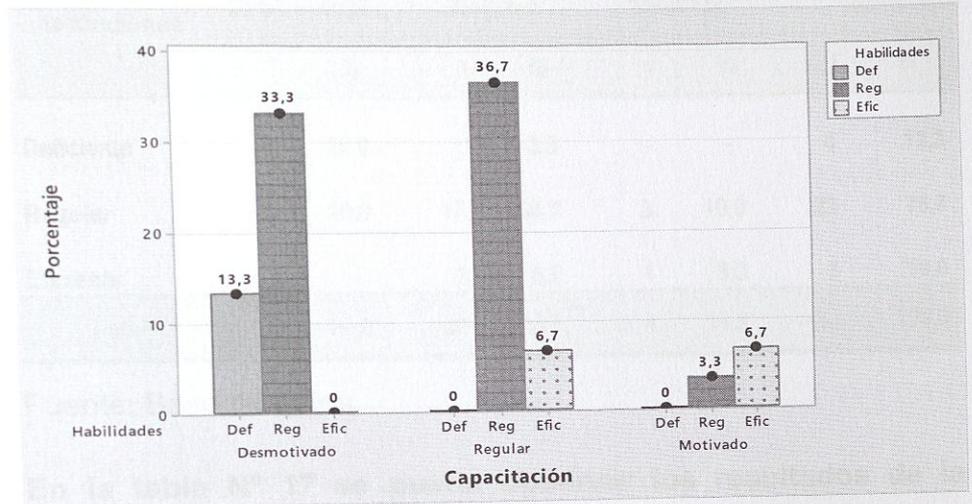
Habilidades	Capacitación						Total	
	Desmotivado		Regular		Motivado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	4	13,3	-	-	-	-	4	13,3
Regular	10	33,3	11	36,7	1	3,3	22	73,3
Eficiente	-	-	2	6,7	2	6,7	4	13,3
Total	14	46,7	13	43,3	3	10,0	30	100,0

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 16 se puede observar los resultados de la relación de habilidades y capacitación, observamos que el 13,3% de los casos presentan habilidades deficientes y están desmotivados en la capacitación, el 33,3% de los casos presentan habilidades de forma regular y están desmotivados en la capacitación, el 36,7% de los casos presentan habilidades regulares y están motivados en forma regular en las capacitaciones, el 6,7% de los casos presentan habilidades eficientes y tienen una motivación regular en las capacitaciones, el 3,3% de los casos presentan habilidades de

forma regular y están motivados en la capacitación, el 6,7% de los casos presentan habilidades eficientes y están motivados en las capacitaciones.

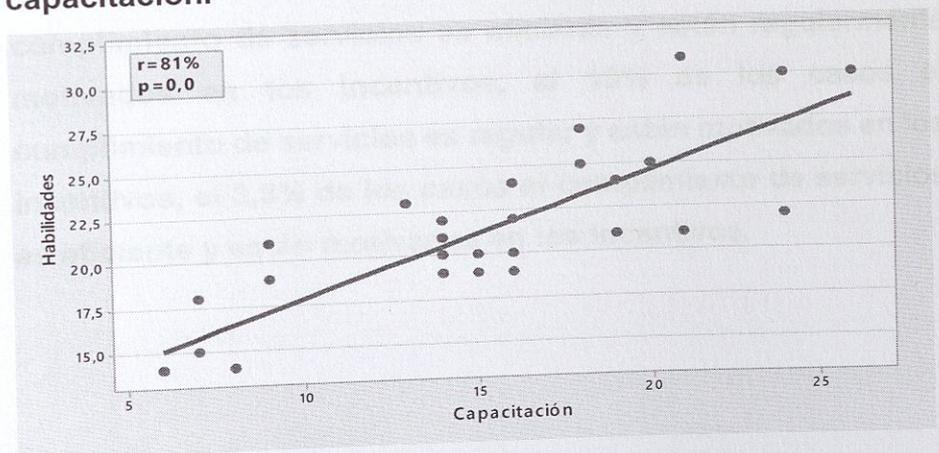
Gráfico 19. Resultados de la relación de las habilidades y la capacitación del personal de la gerencia de administración.



Fuente: Tabla 16.

Para la determinación de la fuerza de la relación entre los constructos procedemos a utilizar las puntuaciones totales por tener distribución normal. La intensidad de la relación hallada es del 81% que se tipifica como una relación positiva y fuerte y su contraste de significancia asociado es $p=0,0 < 0,05$ por lo que es significativo.

Gráfico 20. Diagrama de relación de habilidades versus capacitación.



Fuente: Base de datos.

Tabla 17. Resultados de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos del personal de la gerencia de administración.

Cumplimiento de funciones	Incentivos						Total	
	Desmotivado		Regular		Motivado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	3	10,0	1	3,3	-	-	4	13,3
Regular	3	10,0	17	56,7	3	10,0	23	76,7
Eficiente	-	-	2	6,7	1	3,3	3	10,0
Total	6	20,0	20	66,7	4	13,3	30	100,0

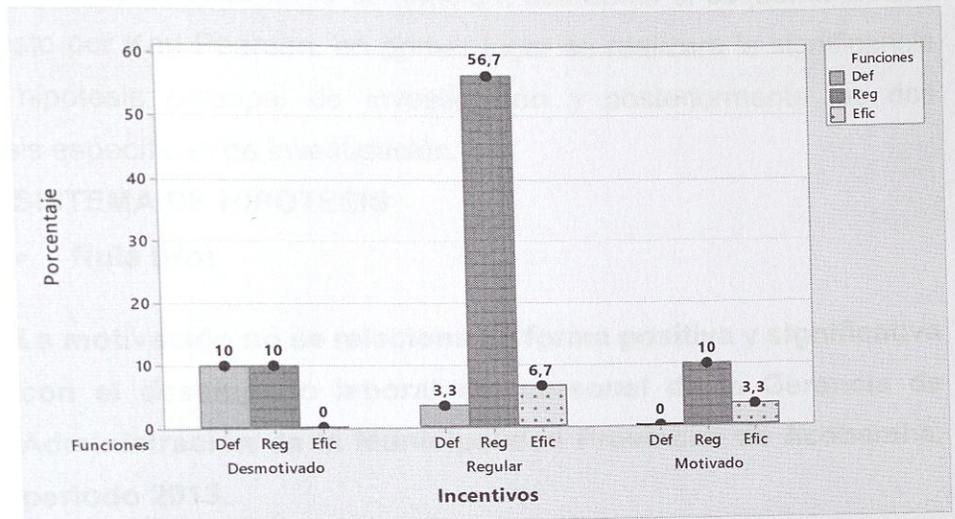
Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 17 se puede observar los resultados de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos, observamos que el 10% de los casos el cumplimiento de servicios es deficiente y están desmotivados en los incentivos, el 10% de los casos el cumplimiento de servicios es regular y están desmotivados en los incentivos, el 3,3% de los casos el cumplimiento de servicios es deficiente y están regularmente motivados en los incentivos, el 56,7% de los casos el cumplimiento de servicios es regular y están regularmente motivados en los incentivos, el 6,7% de los casos el cumplimiento de servicios es eficiente y están regularmente motivados en los incentivos, el 10% de los casos el cumplimiento de servicios es regular y están motivados en los incentivos, el 3,3% de los casos el cumplimiento de servicios es eficiente y están motivados en los incentivos.

Fuente: Base de datos.

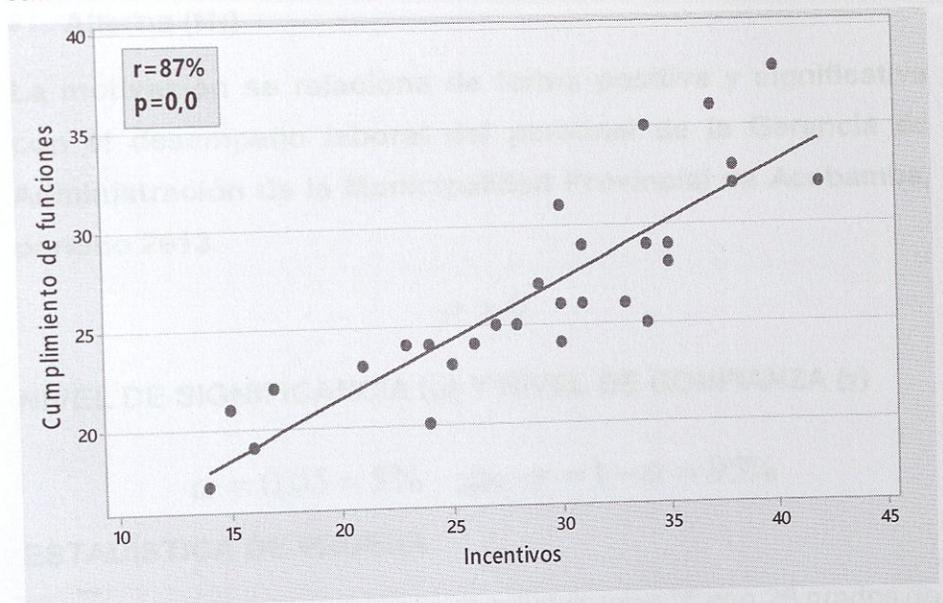
La intención de la gerencia de administración es mejorar la relación entre el cumplimiento de funciones y los incentivos, para ello se han establecido los siguientes objetivos:

Gráfico N° 21. Resultados de la relación del cumplimiento de funciones y los incentivos del personal de la gerencia de administración.



Fuente: Tabla 17.

Gráfico 22. Diagrama de relación de cumplimiento de funciones versus incentivos.



Fuente: Base de datos.

La intensidad de la relación hallada es del 87% que se tipifica como una relación positiva y fuerte y su contraste de significancia asociado es $p.=0,0 < 0,05$ por lo que es significativo.

4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

Siguiendo el esquema propuesto por Kerlinger (2005), para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson, en primer lugar se realizara la significancia de la hipótesis principal de investigación y posteriormente las dos hipótesis específicas de investigación.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La motivación no se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alterna (H_1)

La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0,05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 28 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado " V_t " de la prueba para 28 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,70 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la " t ":

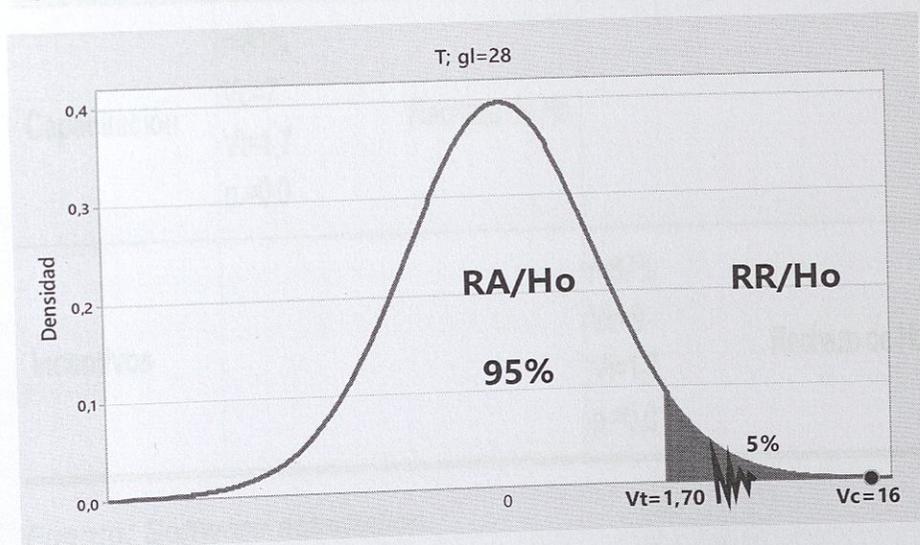
$$V_c = 0,95 \sqrt{\frac{30 - 2}{1 - 0,95^2}} = 16$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función " t ", de la cual podemos deducir que $V_c < V_t$ ($16 > 1,70$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna:

La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013 con un 95% de confianza.

GRÁFICO 23. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 23 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 13 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=90,54\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal de relación entre las variables.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson, asimismo la decisión final de la docimasia de las hipótesis:

Tabla 18. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la motivación	Dimensiones del desempeño laboral			
	Habilidades		Cumplimiento de funciones	
	Estadísticas	Decisión	Estadísticas	Decisión
Capacitación	r=81% Vc=7 Vt=1,7 p.=0,0	Rechazo de Ho		
Incentivos			r=87% Vc=9 Vt=1,7 p.=0,0	Rechazo de Ho

Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La capacitación no se relaciona de forma positiva y significativa con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La capacitación se relaciona de forma positiva y significativa con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

DECISIÓN

De la tabla 18 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=81\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La capacitación se relaciona de forma positiva y significativa con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Los incentivos no se relacionan de forma positiva y significativa con el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Los incentivos se relacionan de forma positiva y significativa con el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de

Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 18 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=87\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Los incentivos se relacionan de forma positiva y significativa con el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013 con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación positiva y significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

En lo referente a la validez de los resultados, esta se justifica por los resultados de la opinión de los jueces que han dado como correcto el grupo de ítems de los instrumentos de medición, es decir el instrumento utilizado realmente están midiendo lo que se pretende medir que se resume en la llamada validez de contenido (Cordova, 2001).

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la motivación y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013, es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra ($n = 30$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación (Ritchel, 2006).

- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de cajas para las dos variables no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad.**- Debido a que el histograma de frecuencias tiene la forma normal, la normalidad no representa un problema, además el contraste de significancia asociado p. es siempre mayor que 0,05.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Desempeño laboral} = 16,60 + 0,7098 * \text{Motivación.}$$

El modelo de predicción generado para la relación entre las variables ha generado la estadística de bondad de ajuste $R^2=90,54\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 90,54% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 90,54% de la variación de una variable desempeño laboral.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación positiva entre la motivación y el desempeño laboral, la intensidad de la relación hallada es $r=95\%$ que a decir de Cordova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

Respecto a las características sociodemográficas, evidentemente los resultados de la investigación muestran que el grupo etareo predominante de trabajadores en el municipio está entre los 26 y 30 años de edad con un 43,3% de casos; asimismo la proporción de trabajadores de sexo masculino es de 56,7% frente al 43,3% de trabajadores del sexo femenino que no genera una diferencia significativa. La prueba de independencia chi cuadrado pone en

evidencia que no existe relación significativa entre la edad y el sexo de los trabajadores del municipio.

En cuanto a los resultados del tiempo de servicio y la condición laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, los resultados muestran que el 46,7% de trabajadores tienen tiempo de servicio hasta 6 meses y el 93,3% de ellos tienen la condición laboral de contratado; así mismo la prueba de independencia chi cuadrado pone en evidencia que no existe relación entre estas variables pues solamente el 6,7% de casos tiene la condición de trabajador nombrado.

En cuanto a los estudios de especialización y los grados académicos obtenidos, los resultados muestran que estas dos variables son independientes; el 46,7% de los trabajadores no tienen estudios de especialización y solamente el 30% si tiene estudios de especialización; asimismo el 90% de los trabajadores tienen el grado de bachiller. Evidentemente poco tienen que ver el hecho que los trabajadores tengan especialización si tenemos en cuenta que solo el 3,3% llegan a tener el grado de magister.

En cuanto a la motivación, los resultados ponen en evidencia la prevalencia del nivel regular con un 66,7%, además en la dimensión de capacitación prevalecen los niveles desmotivado con un 46,7% y regular con un 43,3%; esta misma tendencia se repite en los indicadores de la capacitación con una prevalencia del 50% en cantidad, un 46,7% en tiempo, un 43,3% en facilidades, un 53,3% en financiamiento y un 60% en expectativas. De acuerdo con Viteri (2011) existe una falta de motivación que viene afectando de manera leve en el desempeño laboral de los trabajadores del municipio de Acobamba, urge implementar planes para una mejora en la comunicación de la alta dirección, al igual que la falta de colaboración entre compañeros de trabajo, la escasa capacitación y el reconocimiento por parte del Alcalde o Gerente, la cual esta

influenciado de manera negativa en su desempeño y la calidad de servicio a sus usuarios.

Para la dimensión de incentivos, los resultados de la investigación muestran que el 66,7% de casos la motivación por incentivos es regular y en sus indicadores se refleja que en salarios prevalece el 70% el nivel regular, en el indicador de seguridad prevalece el nivel regular con un 73,3%, en el indicador de ambiente laboral prevalece el nivel regular con un 66,7% de casos, en el indicador de instalaciones prevalece el nivel regular con un 73,3% de casos, en el indicador de reconocimiento prevalece el nivel regular con un 83,3% de casos y en el indicador de flexibilidad prevalece el nivel regular con un 63,3% de casos.

Este último resultado al contrastarlos con los obtenidos por Hernandez (2010) se infiere que tiene que existir mejoras en la remuneración, los reconocimientos, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y un ambiente físico confortable que ayuden en la toma de decisiones y en la solución de problemas en relación con el desempeño laboral del personal que se encuentra adscrito a la Gerencia de Administración del municipio.

Con Figueroa (2007) cabe resaltar el hecho que los incentivos económicos son mas determinantes para la motivación de los trabajadores, seguido del ascenso en la escala laboral y finalmente el ambiente de trabajo. Esta misma tendencia fue encontrada en las observaciones realizadas en la presente investigación.

Los resultados obtenidos por Barboza (2010), Mayuri (2008) y Vásquez (2007) ponen en relieve que el desempeño laboral tiene que ver con el estatus de trabajador por ser nombrado o contratado, además de factores como desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas.

El desempeño laboral se materializa con las habilidades de los trabajadores, los resultados de la investigación reflejan que el 73,3% de trabajadores tienen habilidades regulares y en el 76,7% de casos en lo referente al cumplimiento de funciones sus habilidades son también regulares.

Son estas consideraciones las que han general una relación del 81% para la capacitación y las habilidades en el desempeño laboral, este alto valor se interpreta como una posible relación casual entre las variables, de la misma manera la relación de 87% entre los incentivos y el cumplimiento de funciones.

Todos estos resultados abren nuevas perspectivas para futuros estudios que necesariamente han de considerar nuevos actores en la dinámica de las municipalidades en nuestro medio.

CONCLUSIONES

1. La motivación tienen una relación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=95\%$ que se tipifica como *muy fuerte* y está asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva y significativa.
2. Del 56.7% de trabajadores del sexo masculino, el grupo etario que predominó fue de 26 a 30 años en un 30.0 %, y del 43.3% del sexo femenino el grupo etario fue de 20 a 25 años con 16.7%. El 6.7% del personal tiene condición nombrado y tiempo de servicios es más de 4 años, El 93.3% tiene condición laboral contratado y el tiempo de servicio predominante es de 26.7% de 1 a 3 meses. El 90% de trabajadores tienen el Grado de Académico Bachiller y el 46,7% de trabajadores no tiene estudios de especialización.
3. El nivel de motivación que tiene los trabajadores el 23,3% está desmotivado, 66,7% regularmente motivado y el 10% motivado
4. El nivel de satisfacción de las capacitaciones en los trabajadores es el 46,7% están insatisfechos, el 43,3% ni satisfechos ni insatisfecho y el 10% están satisfechos.
5. El nivel de satisfacción de los incentivos en los trabajadores es el 66,7% están ni satisfechos ni insatisfecho , el 20% están insatisfechos y el 13,3% están satisfecho con los incentivos; estos resultados guardan una relación directa con los indicadores de *salarios* con una prevalencia del 70% del nivel regular, *seguridad* con prevalencia del 46,7% de casos en el nivel regular, *ambiente laboral* con una prevalencia del 66,7% de los casos en el nivel regular, *instalaciones* con prevalencia del 73,3% de casos en el nivel regular,

reconocimiento con una prevalencia del 83,3% de casos con prevalencia del nivel regular y flexibilidad con una prevalencia del 63,3% de los casos en el nivel regular.

6. El nivel del desempeño laboral que tiene los trabajadores el 70,0% regular, el 16,7% eficiente y el 13,3% deficiente.
7. El 73,3% de trabajadores tienen habilidades de forma regular, el 13,3% tienen habilidades deficientes y el 13,3% tienen habilidades eficientes; estos resultados guardan una relación directa con los indicadores de *conocimientos* con una prevalencia del 80% del nivel regular, *experiencia* con prevalencia del 80% de casos en el nivel regular, *toma de decisiones* con una prevalencia del 86,7% de los casos en el nivel regular, *acceso* con prevalencia del 66,7% de casos en el nivel regular, *relaciones humanas* con una prevalencia del 80% de casos con prevalencia del nivel regular.
8. El cumplimiento de funciones, el 76,7% de trabajadores cumplen de forma regular, el 13,3% cumplen de forma deficiente y el 10% cumplen de forma eficiente; estos resultados guardan una relación directa con los indicadores de MOF con una prevalencia del 73,3% del nivel regular, iniciativa con prevalencia del 86,7% de casos en el nivel regular, trabajo en equipo con una prevalencia del 83,3% de los casos en el nivel regular, evaluación con prevalencia del 76,7% de casos en el nivel regular, puntualidad con una prevalencia del 86,7% de casos con prevalencia del nivel regular.
9. La capacitación tienen una relación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=81\%$ que se tipifica como muy fuerte y tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva y significativa.
10. Los incentivos tienen una relación con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=87\%$ que se tipifica como muy fuerte y tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva y significativa.

RECOMENDACIONES

1. Promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, que es un asunto organizacional importante, creando un ambiente que permita y aliente a un empleado a dar lo mejor de sí cada día, una situación que beneficia ambas partes el empleado y la organización, cuyo efecto es la calidad del servicio a los usuarios.
2. Mejorar el Sistema de Administración del Personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, a través de un adecuado reclutamiento, selección, calificación, evaluación y rotación del personal, en concordancia con las normas técnicas y los dispositivos legales vigentes.
3. Implementar programas de capacitación y actualización permanente al personal de la Municipalidad Provincial de Acobamba, implementando recursos materiales y equipos, a través de la implementación de cursos de capacitación para todos los niveles y áreas, a fin de elevar y mejorar el nivel técnico – administrativo de los servidores , para desarrollar conocimientos , habilidades y capacidades.
4. Diseñar un programa de incentivos y reconocimientos para los empleados de la Municipalidad provincial de Acobamba, por la Gerencia de Administración, para reconocer los logros, a través de políticas de ascensos, promociones, mejoras salariales, reordenamiento y redistribución de los ambientes físicos, condiciones de trabajo, seguridad social y bienestar social, que tienen un gran poder de motivar en su comportamiento del personal.

5. Generar y fomentar una nueva cultura organizacional, como el trabajo en equipo, mejora en la comunicación de la alta dirección con los compañeros de trabajo, participación en la toma de decisiones, solución de problemas y valoración de la experiencia en el desempeño laboral, en todos los niveles de la institución.
6. Actualizar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Acobamba, en función a los procesos de modernización y reforma de la administración pública, que precise la naturaleza de las funciones, líneas de autoridad, responsabilidades, que permitan el seguimiento, evaluación y control permanente del cumplimiento de funciones de los servidores, a efectos de optimizar la prestación de servicios a la población.

Bibliografía

- AAMODT, M. (2010). *Psicología Industrial /organizacional un enfoque aplicado*. México. D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- AL, H. L. (2007). *Cómo elaborar el proyecto de investigación científica en contabilidad, administración, económica y educación*. Huancayo - Perú: Grapex Perú S.R.L.
- ALFARO LIMAYA, J. (2007). *Manual de gestión municipal*. Lima- Perú: FECAT.
- ALVES DE MATTOS, L. (1974). *Compendio de didáctica general*. kapelusz.
- ARANCIBIA, V. (2003). *Apuntes de clase, asignatura psicología organizacional , carrera de psicología , facultad de ciencias sociales, universidad de Chile*. Santiago - Chile.
- BARBOZA. (2010). *El comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria de huancayo*. Huancayo.
- BARNAT, J. e. (1995). *Diccionario enciclopédico nauta maior*. Barcelona - España: Ediciones Nauta.
- BEDOBO ESPINOZA, V. &. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago.
- BERNAL T, C. A. (2007). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa fe de Bogota - Colombia: Pearson educación de Colombia.
- BUNGE, M. (2000). *La ciencia , su método y su filosofía , siglo XXI*. Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill , quinta edición.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá - Colombia: Mc Graw - Hill . quinta edición.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill .
- CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. En I. CHIAVENATO, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 102). México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México F.D.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- CHIAVENATO, I. V. (1983). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- CORDOVA, I. (2001). *Estadística aplicada a la Investigación*. Lima - Perú: San marcos.
- COULTERS, R. S. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- DAVIS, K. y. (1993). *Compensación , pago por habilidades*.

- DELGADO VALERY, M. d. (2010). *Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Venezuela.
- DESSLER, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana . Sexta edición.
- ENRIQUEZ LOREDO, P. d. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión de México*. México.
- EZEQUIEL Ander, E. (2012). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Limusa.
- FERNANDEZ, I. .. (2002). *El psicólogo organizacional como gestor de las compensaciones . revista tendencia en psicología comtemporánea*. Santiago - Chile.
- FERNANDEZ, I. (2 de agosto de 2002). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Obtenido de La gestión de compensaciones como posibilidad valórica: <http://www.ignaciofernandez.com>
- FIGUEROA, G. (2007). *Impacto de la Motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional*. República dominicana.
- FLANNERY, T. ., (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires - Argentina: Editorial paidós.
- GARCIA SANZ, V. (2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL (ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES)*. VALLADOLID- ESPAÑA.
- GOMERO CAMONES, G. y. (1997). *Proceso de la investigación científica*. Lima- Perú: FAKIR Editores.
- HERNANDEZ GALICIA, N. A. (2010). *La motivación como factor del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del complejo petroquímico morelos veracruz*. veracruz.
- HERNANDEZ, S. (2007). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ, S. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- HERZBERG, F. (1959). The motivation to work. En C. Idalberto, *Introducción a la Teoría general de la Administración* (pág. 283). Nueva York: McGraw-Hill.
- KERLINGER, F. (2005). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. y. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- MASLOW, A. (1943). A theory of mativation. psychology review. En I. CHIAVENATO, *Introduccion a la teoría general de la administración* (pág. 283). México: McGraw-Hill.
- MAYURÍ BARRÓN, J. V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN*. Lima- Perú.
- MCCLELLAN, D. (1970). Estudio de la motivación humana. En R. s. oulter, *Administración* (pág. 344). México: Prentice - Hall.

- REEVE, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid - España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Ritchel, F. (2006). *Estadística para las ciencias sociales*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- ROBBINS, S. (2004). *Los programas de pago variable en la práctica (En Motivación de los conceptos a las aplicaciones , en comportamiento organizacional)*.
- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall , octava edición .
- STEERS, M. Y. (2004). *The future of work motivation theory*. Academy of management review , pp 388-403.
- STONER, j. A. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- SUM MAZARIEGOS, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango)*. Guatemala.
- TAIPE, R. (2009). *El clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede central, area administrativa del gobierno regional de huancavelica , 2009*. Huancavelica - Perú.
- TAYLOR, A. (2003). *Introducción a la Psicología* . México: Pearson Educación.
- VASQUEZ, S. (2007). *Nivel de motivacion y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza* . Lima - Perú.
- VEGA, M. U. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre desempeño, caso empresa de retail: teoria concepcion*.
- VIDAURRE, R. R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el salvador*. Antiguo cuscatlán.
- VILLA, I. (2008). *Incidencia de la motivación y capacitación del personal en la gestión municipal de la municipalidad provincial de huancavelica*. Huancavelica - Perú.
- VILLANUEVA, A. y. (2005). *Gestión en las compensaciones I*. Santiago - Chile.
- VITERI, I. (2011). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa dapalauto S.A departamento de ciencias económicas ,administrativas y de comercio*. Ecuador.
- VROOM, V. (1962). *Work and motivation*. Nueva York.
- WERTHER, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal de Recursos Humanos* . México: McGraw - Hill.
- wikipedia. (17 de noviembre de 2014). *wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de wikipedia, la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/motivación>
- WILSON, T. (2002). *Sistemas de remuneración eficaces. Management en recursos humanos*. Santiago - Chile.
- Zamora, M. (2010). *Estadística inferencial*. Lima: San Marcos.
- ZARAGOZA, A. (2011). *El capital humano , diseño de un sistema de gestión , observatorio de la económica latinoamericana*.

PLAN Y DESARROLLO LABORAL DEL PERSONAL
EXPERIENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
CIUDAD PEÑAMARCA DE ABRIL 2013

ANEXOS

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXOS

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 01

**MATRIZ DE
CONSISTENCIA**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA, PERIODO 2013.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema Central: ¿Cuál es la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cuál es el nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cómo es el nivel de satisfacción de las capacitaciones en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cómo es el nivel de satisfacción de los incentivos en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cuál es el nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cómo son las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cómo es el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cuál es la relación de la capacitación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>¿Cuál es la relación de los incentivos con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación de la motivación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Objetivos Específicos: Identificar las características sociodemográficas del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Identificar el nivel de motivación del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción de las capacitaciones en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción de los incentivos en el personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Identificar el nivel del desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Identificar las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Conocer el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013?</p> <p>Establecer la relación de la capacitación con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Establecer la relación de los incentivos con el cumplimiento de funciones del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p>	<p>MOTIVACION: Definición Importancia Ciclo motivacional Modelos Teorías Programas</p>	<p>Hipótesis General: La motivación se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración Municipal Provincial de Acobamba, periodo 2013</p> <p>Hipótesis Nula: La motivación no se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración Municipal Provincial de Acobamba, periodo 2013</p> <p>Hipótesis Específicas: La capacitación se relaciona de forma positiva y significativa con las habilidades del personal de la Gerencia de Administración Municipal Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p> <p>Los incentivos se relacionan de forma positiva y significativa con el cumplimiento de las funciones del personal de la Gerencia de Administración Municipal Provincial de Acobamba, periodo 2013.</p>	<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Capacitación</p> <p>Incentivos</p>	<p>Cantidad</p> <p>Tiempo</p> <p>Facilidades</p> <p>Financiamiento</p> <p>Expectativas</p> <p>Salarios</p> <p>Seguridad</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Instalaciones</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Conocimiento</p> <p>Experiencia</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>ACCESO</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>MOF</p> <p>Iniciativa</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Evaluación</p> <p>Puntualidad</p>	<p>Tipo: Aplicada, porque identifica el fenómeno tal como se presenta y dar la solución al problema, utilizando los conocimientos aplicados.</p> <p>Nivel: Descriptivo Correlacional.</p> <p>Método: General Científico.</p> <p>Diseño de Investigación: No Experimental (en ningún momento se manipulara las variables) Transversal (el acopio de datos se hará en un tiempo específico)</p> <p>Esquema de diseño:</p> <pre> 01 v M v 02 </pre> <p>M=grupo objeto de estudio (personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba)</p> <p>01=variable 1 (motivación)</p> <p>02=variable 2 (desempeño laboral)</p> <p>r = relación de ambas variables</p> <p>Población: 30 trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba periodo 2013.</p> <p>Muestra: 30 personas de la Gerencia de Administración.</p> <p>Método: No probabilístico, Criterial.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p> <p>Procesamiento y Análisis: Tablas y gráficos estadísticos. Medidas de tendencia central y dispersión Chi cuadrado, R, de Pearson.</p>
				<p>DESEMPEÑO LABORAL: Definición Evaluación Importancia Objetivos Orígenes Usos Beneficios Tenencias Aplicación</p>	<p>Habilidades</p>		
				<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Cumplimiento de funciones</p>		

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 02

BASE DE DATOS

BASE DE DATOS

Nº	Edad	Sexo	Instrucción	Especialización	Grado	Título	Tiempo Serv	Cond. Lab.
1	De 31 a 35	Masculino	Superior completa universitario	Estudios completos	Grado de magister	Nivel universitario	mas de 4 años	Contratado
2	De 20 a 25	Masculino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel universitario	De 7 a 11 meses	Contratado
3	De 36 a 40	Femenino	Superior incompleta técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 4 a 6 meses	Contratado
4	De 20 a 25	Masculino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel universitario	De 7 a 11 meses	Contratado
5	De 36 a 40	Femenino	Superior completa universitario	Estudios completos	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 2 años	Contratado
6	De 26 a 30	Masculino	Superior completa técnica	Estudios completos	Bachiller	Nivel técnico	De 7 a 11 meses	Contratado
7	De 26 a 30	Masculino	Superior completa universitario	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
8	De 36 a 40	Femenino	Superior completa universitario	Estudios completos	Bachiller	Nivel universitario	De 4 a 6 meses	Contratado
9	De 26 a 30	Masculino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 3 a 4 años	Contratado
10	De 26 a 30	Masculino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 7 a 11 meses	Contratado
11	De 20 a 25	Femenino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 4 a 6 meses	Contratado
12	De 20 a 25	Femenino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
13	De 26 a 30	Masculino	Superior completa técnica	Estudios completos	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
14	De 26 a 30	Femenino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel universitario	De 4 a 6 meses	Contratado
15	De 26 a 30	Masculino	Superior completa universitario	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel universitario	De 4 a 6 meses	Contratado
16	De 20 a 25	Femenino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
17	De 41 a +	Masculino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel universitario	De 1 a 3 meses	Contratado
18	De 20 a 25	Femenino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
19	De 41 a +	Femenino	Superior completa técnica	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel técnico	mas de 4 años	Contratado

20	De 41 a +	Masculino	Superior completa universitario	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel universitario	De 1 a 3 meses	Contratado
21	De 20 a 25	Femenino	Superior completa técnica	Estudios completos	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 3 meses	Contratado
22	De 26 a 30	Femenino	Superior completa técnica	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel técnico	mas de 4 años	Contratado
23	De 26 a 30	Masculino	Superior completa universitario	Estudios completos	Estudios de maestria	Nivel universitario	De 1 a 2 años	Contratado
24	De 31 a 35	Masculino	Superior completa universitario	Estudios completos	Bachiller	Nivel universitario	De 1 a 2 años	Contratado
25	De 26 a 30	Masculino	Superior completa universitario	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 1 a 2 años	Contratado
26	De 26 a 30	Masculino	Superior completa universitario	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel universitario	De 4 a 6 meses	Contratado
27	De 26 a 30	Femenino	Superior completa universitario	Estudios completos	Estudios de maestria	Nivel universitario	De 1 a 2 años	Contratado
28	De 26 a 30	Femenino	Superior completa técnica	Estudios incompletos	Bachiller	Nivel técnico	mas de 4 años	Nombrado
29	De 36 a 40	Masculino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	mas de 4 años	Nombrado
30	De 41 a +	Masculino	Superior completa técnica	No tienen estudios	Bachiller	Nivel técnico	De 3 a 4 años	Contratado

MOTIVACIÓN

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Capacita.	Incentiv.	Motivación			
1	4	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	18	2	35	2	53	2
2	4	2	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4	3	3	5	24	3	38	3	62	3
3	5	2	2	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	3	19	2	28	2	47	2
4	1	2	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	3	14	1	27	2	41	2
5	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	7	1	21	1	28	1
6	2	2	3	2	3	3	2	1	3	4	4	3	4	3	3	3	15	2	30	2	45	2
7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	16	2	30	2	46	2
8	3	1	2	4	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	16	2	38	3	54	2
9	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	2	2	2	4	20	2	34	2	54	2
10	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	14	1	24	2	38	2
11	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	21	2	42	3	63	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	18	2	33	2	51	2
13	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	26	3	40	3	66	3
14	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	21	2	27	2	48	2
15	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	14	1	34	2	48	2
16	4	2	2	2	3	2	1	1	1	3	3	5	3	3	1	2	15	2	23	1	38	2
17	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	14	1	34	2	48	2
18	2	2	2	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	14	1	31	2	45	2
19	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	8	1	15	1	23	1
20	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	2	2	2	2	14	1	26	2	40	2
21	2	2	2	3	3	1	2	5	4	4	2	4	3	4	5	2	13	1	35	2	48	2
22	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	7	1	14	1	21	1
23	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	3	2	2	2	24	3	30	2	54	2
24	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	5	3	3	3	4	19	2	31	2	50	2
25	4	1	1	1	1	1	1	2	3	5	3	5	3	1	1	1	9	1	25	2	34	1
26	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	8	1	17	1	25	1
27	1	2	2	2	1	1	1	2	2	4	4	5	3	1	1	1	9	1	24	2	33	1
28	2	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	16	2	29	2	45	2
29	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	6	1	16	1	22	1
30	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	16	2	37	2	53	2

DESEMPEÑO LABORAL

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Habilidades	Cumplim	Des. Lab.			
1	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	2	4	4	25	2	29	2	54	2
2	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5	3	5	3	3	3	3	30	3	32	2	62	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	21	2	25	2	46	2
4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	19	2	25	2	44	2
5	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	4	18	2	23	2	41	2
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	20	2	24	2	44	2
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	20	2	26	2	46	2
8	4	3	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	5	4	2	4	22	2	33	2	55	2
9	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4	25	2	35	3	60	3
10	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	19	2	24	2	43	2
11	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	3	3	5	2	5	4	31	3	32	2	63	3
12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	1	1	3	27	3	26	2	53	2
13	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	30	3	38	3	68	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	21	2	25	2	46	2
15	4	3	2	3	3	3	4	4	1	3	3	3	4	2	1	4	22	2	25	2	47	2
16	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	19	2	24	2	43	2
17	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	21	2	29	2	50	2
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	20	2	26	2	46	2
19	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	14	1	21	1	35	1
20	4	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	20	2	24	2	44	2
21	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	23	2	28	2	51	2
22	2	3	1	2	2	2	3	2	0	3	1	3	3	0	1	4	15	1	17	1	32	1
23	4	2	3	4	2	3	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	22	2	31	2	53	2
24	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	24	2	29	2	53	2
25	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	19	2	23	2	42	2
26	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	14	1	22	2	36	1
27	4	4	3	4	2	1	3	4	4	3	1	2	3	1	1	1	21	2	20	1	41	2
28	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	2	27	2	46	2
29	3	0	1	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	3	14	1	19	1	33	1
30	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	4	24	2	36	3	60	3

INSTRUCCIONES DE PROGRAMACION PARA RECODIFICACION DE VARIABLES

```

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.
COMPUTE Tot_x1=P1+P2+P3+P4+P5+P6.
COMPUTE Tot_x2=P7+P8+P9+P10+P11+P12+P13+P14+P15+P16.
COMPUTE Tot_x=Tot_x1+Tot_x2.
COMPUTE Tot_y1=Q1+Q2+Q3+Q4+Q5+Q6+Q7.
COMPUTE Tot_y2=Q8+Q9+Q10+Q11+Q12+Q13+Q14+Q15+Q16.
COMPUTE Tot_y=Tot_y1+Tot_y2.
RECODE Tot_x1 (Lowest thru 14=1) (15 thru 22=2) (23 thru Highest=3) INTO Capacitacion.
RECODE Tot_x2 (Lowest thru 23=1) (24 thru 37=2) (38 thru Highest=3) INTO Incentivos.
RECODE Tot_y1 (Lowest thru 16=1) (17 thru 25=2) (26 thru Highest=3) INTO Habilidades.
RECODE Tot_y2 (Lowest thru 21=1) (22 thru 33=2) (34 thru Highest=3) INTO Cumplimiento.
RECODE Tot_x Tot_y (Lowest thru 37=1) (38 thru 59=2) (60 thru Highest=3) INTO Motivacion
Desempeño_Laboral.
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=Tot_x1 Tot_x2 Tot_x Tot_y1 Tot_y2 Tot_y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
STATS REGRESS PLOT YVARS=Tot_y XVARS=Tot_x
/OPTIONS CATEGORICAL=BARS GROUP=1 BOXPLOTS INDENT=15 YSCALE=75 /FITLINES APPLYTO=TOTAL.
```

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 03

**RESOLUCIONES DE LA
TÉSIS**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

RESOLUCIÓN N° 406-2015-EPG-R-UNH

Huancavelica, 10 de diciembre del 2015.

VISTO:

El proveído de la Dra. Lida Inés Carhuas Peña, con fecha 09 de diciembre del año 2015, autorizando, con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG, la emisión de Resolución de fecha y hora de sustentación de Tesis del bachiller Sandro Ñahuelo Guzmán, de la Maestría en Ciencias Empresariales, mención Gestión Pública, el día martes 15 diciembre del año 2015, a horas 5:00 PM, resolución N° resolución N° 365-2015-EPG-R-UNH de fecha 29-10-2015 (designación de jurados), resolución N° 398-2015-EPG-R-UNH de fecha 04-12-2015 (declaración de expedito), comprobante de pago N° 7819305-4-O por la suma de S/ 800.00 nuevos soles, 03 ejemplares de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a la nueva Ley Universitaria N° 30220, en el artículo 43 - 43.2 - 43.2.1 Maestrías de especialización: son estudios de profundización profesional.

Que, en Sesión Ordinaria del Consejo de Escuela de la EPG, de fecha 01 de octubre del 2015, se aprueba dar atribuciones a la directora de la EPG para resolver casos administrativos con cargo a dar cuenta al consejo.

Que, estando el expediente del interesado de conformidad con el Art. 24 del Reglamento para Obtención del Grado Académico de Maestría, es procedente fijar fecha y hora para el acto de sustentación del trabajo de investigación titulado MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013, del bachiller Sandro Ñahuelo Guzmán, de la Maestría en Ciencias Empresariales, mención Gestión Pública.

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Posgrado, a través del Estatuto de la UNH y Reglamento de la EPG.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Fijar fecha y hora para el acto de sustentación del trabajo de investigación titulado, del bachiller, para el día martes 15 de diciembre del 2015, a horas 5:00 PM.

Jurados:

Presidente : Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ
Secretario : Dr. Wilfredo YUPANQUI VILLANUEVA
Vocal : Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS
Accesitario : Mg. Lorenzo Fidel BERNALDO SABUCO

ARTÍCULO SEGUNDO. Disponer el cumplimiento de la presente a través de la Dirección de la Escuela de Posgrado, Coordinación de la Sección de Maestría, Miembros del Jurado Evaluador y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese....."



Dra. Lida Inés CARHUAS PEÑA
Directora de la EPG



Mg. Javier CARRILLO CAYLLAHUA
Secretario Académico de la EPG



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POST GRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

RESOLUCIÓN N° 356-2015-EPG-R-UNH

Huancavelica, 13 de octubre del 2015.

VISTO:

El proveído de la Dra. Lida Inés Carhuas Peña, con 13 de octubre del año 2015, autorizando la designación de jurados de tesis de doctorado, con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG, del proyecto de tesis titulado MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013, del maestrista Sandro Ñahuero Guzmán, de la maestría en Ciencias Empresariales, mención Gestión Pública, comprobante de pago N° 14677304-4-K, resolución N° 313-2013-EPG-R-UNH (31-10-2013) de designación de asesor, tres ejemplares de proyecto, informe de revisión de proyecto de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a la nueva Ley Universitaria N° 30220, en el artículo 43 - 43.2 - 43.2.1 Maestrías de especialización: son estudios de profundización profesional.

Que, en Sesión Ordinaria del Consejo de Escuela de la EPG, de fecha 01 de octubre del 2015, se aprueba dar atribuciones a la directora de la EPG para resolver casos administrativos con cargo a dar cuenta al consejo.

Que, de acuerdo al reglamento para obtener el grado académico de Magíster, art. 18 "Concluida la elaboración de la tesis el graduado solicita a la Dirección de la EPG el nombramiento del jurado evaluador, adjuntando el informe favorable o aprobatorio de la tesis por el asesor...", el maestrista Sandro Ñahuero Guzmán cumple con los requisitos exigidos para tal fin.

En uso de las atribuciones que se le confiere al Director de la Escuela de Post Grado, a través del Estatuto de la UNH y Reglamento de la EPG.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Designar, con cargo a dar cuenta al Consejo de la EPG, los jurados evaluadores del proyecto de tesis titulado MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013, del maestrista SANDRO ÑAHUERO GUZMÁN, de acuerdo al siguiente detalle:

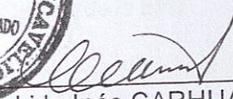
Presidente : Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ
Secretario : Dr. Wilfredo YUPANQUI VILLANUEVA
Vocal : Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS
Accesitario : Mg. Lorenzo Fidel BERNALDO SABUCO

ARTÍCULO SEGUNDO. Hacer de conocimiento la presente Resolución al interesado y el asesor de tesis, para su cumplimiento según el Reglamento de la Escuela de Post Grado.

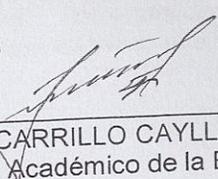
ARTÍCULO TERCERO. Disponer el cumplimiento de la presente, a través de la Dirección de la Escuela de Post Grado, Coordinación de la Sección de Maestría y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese....."




Dra. Lida Inés CARHUAS PEÑA
Directora de la EPG




Mg. Javier CARRILLO CAYLLAHUA
Secretario Académico de la EPG



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POST GRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

RESOLUCIÓN N°313-2013-EPG-R-UNH
Huancavelica, 31 de octubre del 2013

VISTO:

La solicitud de inscripción oficial para ejecución de proyecto de tesis del Bachiller Sandro Nahuero Guzmán, de la Maestría en Ciencias Empresariales. Mención: Gestión Pública; el informe favorable de la Mg. Margarita Isabel Huamán Albites, asesora del Proyecto; el INFORME N° 373-2013-CM-EPG-R-UNH, de la Mg. Charo Jacqueline Jáuregui Sueldo, Coordinadora de Maestría; y proveído del Director de la Escuela de Post Grado, autorizando emisión de Resolución, y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo establecido en el Art. 260° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica; La Escuela de Post Grado tiene autonomía académica, administrativa y de gobierno, rigiéndose por su propio Reglamento.

Que, el Art. 13, del Reglamento para la obtención del Grado de Magister, precisa taxativamente que "El proyecto de tesis será evaluado por el asesor de tesis y su opinión favorable será requisito necesario para que el Director de la EPG disponga la inscripción y aprobación del proyecto mediante una resolución"; del mismo modo se cuenta con el Informe favorable de la Mg. Margarita Isabel Huamán Albites, asesora del Proyecto, para la ejecución del proyecto de tesis: "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA-2013", del Bachiller Sandro Nahuero Guzmán, de la Maestría en Ciencias Empresariales, Mención: Gestión Pública.

En uso de las atribuciones conferidas al Director de la Escuela de Post Grado, a través del Estatuto de la UNH y Reglamento de la EPG.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Disponer la inscripción y aprobación del Proyecto de Tesis: "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA-2013", del Bachiller Sandro Nahuero Guzmán, de la Maestría en Ciencias Empresariales, Mención: Gestión Pública.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Autorizar la ejecución del mismo en el plazo previsto en el proyecto.

ARTÍCULO TERCERO.- Hacer de conocimiento la presente resolución al interesado para su cumplimiento según el reglamento vigente de la Escuela de Post Grado.

ARTÍCULO CUARTO.- Disponer, el cumplimiento de la presente, a través de la Dirección de la Escuela de Post Grado, Coordinación de la Sección de Maestría y demás oficinas administrativas de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Regístrese, comuníquese y archívese....."



Dr. José Luis Gave Chagua
Director de la EPG



Mg. Alvaro I. Camposano Córdova
Secretario Académico de la EPG

CONSTANCIA

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 04

CUESTIONARIO



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA

HUANCAVELICA

CONSTANCIA

El que suscribe, en representación de la Municipalidad Provincial de Acobamba, con RUC N° 20191121954.

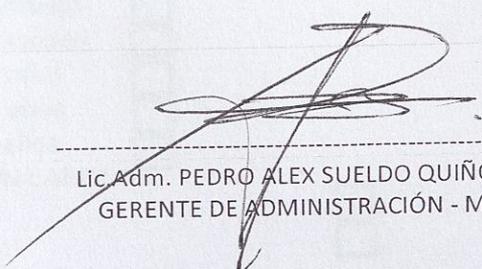
CERTIFICA:

Que, el bachiller SANDRO ÑAHUERO GUZMAN, identificado con DNI N° 43513277, egresado de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, de la maestría de Ciencias Empresariales Mención : Gestion Pública, está cumpliendo con la aplicación de la encuesta, a través del cuestionario sobre motivación y desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de vuestra entidad, en referencia a la Resolución N° 313-2013-EPG-R-UNH, emitido por la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, quien autoriza la ejecución del proyecto de tesis **“Motivación y Desempeño Laboral del Personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba-2013”**

Se expide el presente documento, para los fines que el interesado crea conveniente.

Acobamba, 19 de Diciembre del 2013.

Atentamente,



Lic. Adm. PEDRO ALEX SUELDO QUIÑONES
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN - MPA



CUESTIONARIO

OBJETIVO.-Señor(a) la presente tiene como objetivo obtener información sobre la Motivación y el desempeño laboral que usted posee en la institución donde trabaja, la encuesta es anónima y los resultados serán guardados cuidando su confidencialidad.

INTRODUCCION.- En cada pregunta identificar la alternativa que usted cree, es adecuada y marcar con un aspa(x) en el recuadro.

I. DATOS GENERALES:

1. EDAD
De 20 a 25 años
De 26 a 30 años
De 31 a 35 años
De 36 a 40 años
De 41 a más años
2. SEXO.
Masculino
Femenino
3. GRADO DE INSTRUCCION
Primaria completa
Secundaria completa
Superior incompleta técnica
Superior completa técnica
Superior incompleto universitario
Superior completo universitario
4. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION
No tiene estudios de especialización
Estudios incompletos
Estudios completos con diploma
5. GRADOS ACADEMICOS
Grado bachiller
Estudios de maestría
Grado de magister
Estudios de doctorado
Grado de doctor
6. TITULO PROFESIONAL
Título de nivel técnico
Título de nivel universitario
7. TIEMPO DE SERVICIO LABORANDO EN LA MPA
De 01 a 03 meses
De 04 a 06 meses
De 07 a 11 meses
De 01 a 02 años
De 03 a 04 años
Más de 04 años
8. CONDICION LABORAL
Nombrado
Contratado:



II. DATOS DE MOTIVACIÓN

N°	Preguntas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1.	Ha recibido capacitaciones de una a más veces por la institución donde labora.					
2.	La institución donde Ud., labora le capacita mínimo cada tres meses.					
3.	La institución le brinda facilidades para capacitarse.					
4.	La institución le cubre con los gastos por capacitarse.					
5.	Las capacitaciones que recibe satisfacen sus expectativas.					
6.	Las capacitaciones que ha recibido le permiten mejorar su trabajo.					
7.	Su salario es justo.					
8.	Recibe su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a ley.					
9.	Se siente seguro(a) y estable en su puesto de trabajo					
10	Está satisfecho(a) con el cargo que actualmente desempeña					
11	El Ambiente laboral donde Ud. Realiza su trabajo es adecuado.					
12	Las relaciones con su jefe inmediato y sus compañeros son buenas.					
13	Los equipos y materiales con que cuenta son suficientes.					
14	La institución ofrece ayuda suficiente como: guardería, y lactaria materno.					
15	Cuando realiza un buen trabajo, recibe felicitaciones vía acto resolutivo.					
16	Dispone de alguna flexibilidad dentro de su horario de trabajo.					



III. DESEMPEÑO LABORAL

N°	Preguntas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
17	El trabajo que realiza exige tener conocimientos y esfuerzo mental.					
18	El trabajo que realiza implica tener habilidades complejas o de alto nivel de especialización.					
19	El trabajo que desempeña está de acuerdo a sus capacidades.					
20	La experiencia es un factor principal para el desempeño de sus funciones.					
21	La toma de decisiones contribuye a la mejora continua					
22	El acceso a sus compañeros y superiores en su centro de trabajo es factible.					
23	Las relaciones con los usuarios, proveedores y público en general son buenas.					
24	Cumple a cabalidad las funciones en el área donde trabaja.					
25	El cargo que ocupa está acorde a su perfil profesional.					
26	El trabajo que realizo contribuye al logro de los objetivos de la institución.					
27	Dispone de libertad para decidir el modo de hacer su trabajo.					
28	Desde el cargo que ocupa toma la iniciativa de realizar propuestas de solución.					
29	Con el trabajo en equipo se obtiene mejores resultados.					
30	Los recursos del estado están siendo utilizados adecuadamente.					
31	Las evaluaciones que se efectúan en el marco de la ley son adecuadas.					
32	Ingresa a su centro de trabajo en el horario establecido.					

TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 05

**FICHA DE EVALUACIÓN
DE EXPERTOS**

FICHA DE EVALUACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

PROYECTO:

“Motivación y Desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba- 2013”.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar y Evaluar la Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

A. PREGUNTAS DE VALIDEZ

Nº	ITEMS	SI	NO
01	El instrumento tiene estructura lógica	X	
02	La secuencia de presentación de Ítems es óptima	X	
03	El grado de dificultad o complejidad de los ítems es aceptable	X	
04	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
05	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
06	Los instrumentos abarcan en su totalidad el problema de investigación	X	
07	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
08	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
09	El instrumento abarca las variables, dimensiones e indicadores.	X	
10	Los ítems permiten contrastar la hipótesis	X	

Nota: cada pregunta vale 02 puntos.

B. PREGUNTAS DE CONFIABILIDAD:

Marque con una X si está de Acuerdo en el recuadro (A) y no marque si está en desacuerdo.

ITEMS DEL CUESTIONARIO															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ITEMS DEL CUESTIONARIO															
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
X	X	X	X	X	X	X	A	X	A	X	X	A	X	X	X

C. OPINION FINAL DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

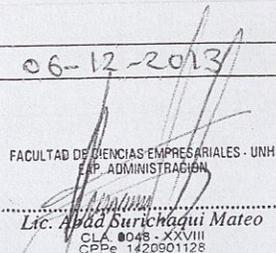
	CATEGORIA	PUNTAJE
VALIDEZ	SI (X) NO ()	18
CONFIABILIDAD	De Acuerdo (X) En Desacuerdo ()	

D. SUGERENCIAS:

Fecha : 06-12-2013

Nombre :

Firma :


 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES - UNH
 EXP. ADMINISTRACIÓN
 Lic. Abad Surichagui Mateo
 CLA. 0048 - XXVIII
 CPPe 1420901128

FICHA DE EVALUACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

PROYECTO:

“Motivación y Desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba- 2013”.

OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar y Evaluar la Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013.

A. PREGUNTAS DE VALIDEZ

Nº	ITEMS	SI	NO
01	El instrumento tiene estructura lógica	X	
02	La secuencia de presentación de ítems es óptima	X	
03	El grado de dificultad o complejidad de los ítems es aceptable	X	
04	Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles	X	
05	Los reactivos reflejan el problema de investigación	X	
06	Los instrumentos abarcan en su totalidad el problema de investigación	X	
07	Los ítems permiten medir el problema de investigación	X	
08	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
09	El instrumento abarca las variables, dimensiones e indicadores.	X	
10	Los ítems permiten contrastar la hipótesis	X	

Nota: cada pregunta vale 02 puntos.

B. PREGUNTAS DE CONFIABILIDAD:

Marque con una X si esta de Acuerdo en el recuadro (A) y no marque si está en desacuerdo.

ITEMS DEL CUESTIONARIO															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

ITEMS DEL CUESTIONARIO															
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

C. OPINION FINAL DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

	CATEGORIA		PUNTAJE
VALIDEZ	SI (X)	NO ()	17
CONFIABILIDAD	De Acuerdo (X)	En Desacuerdo ()	

D. SUGERENCIAS:

Fecha

:

06/ Diciembre / 2013

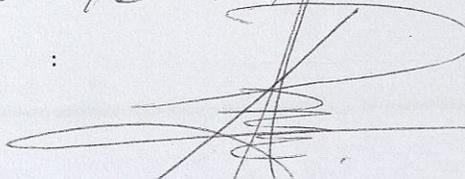
Nombre

:

Pedro Alex Soeldo Quimonez

Firma

:



TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 06

FOTOGRAFÍAS

Encuesta realizada al personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013

Foto N° 01: Unidad de Personal

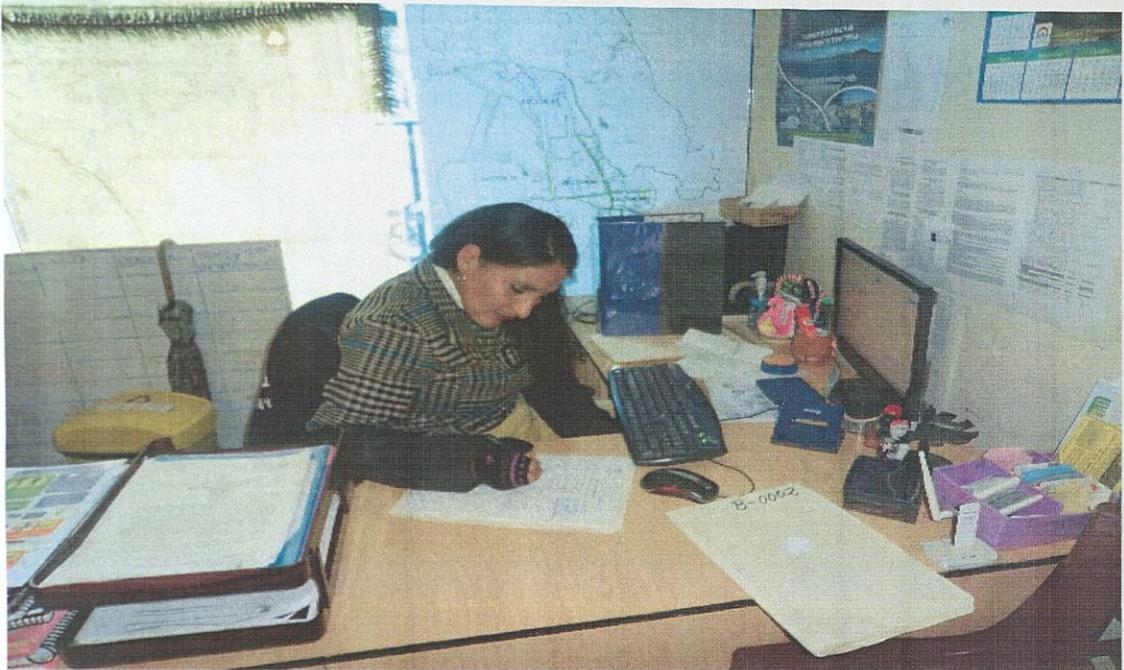
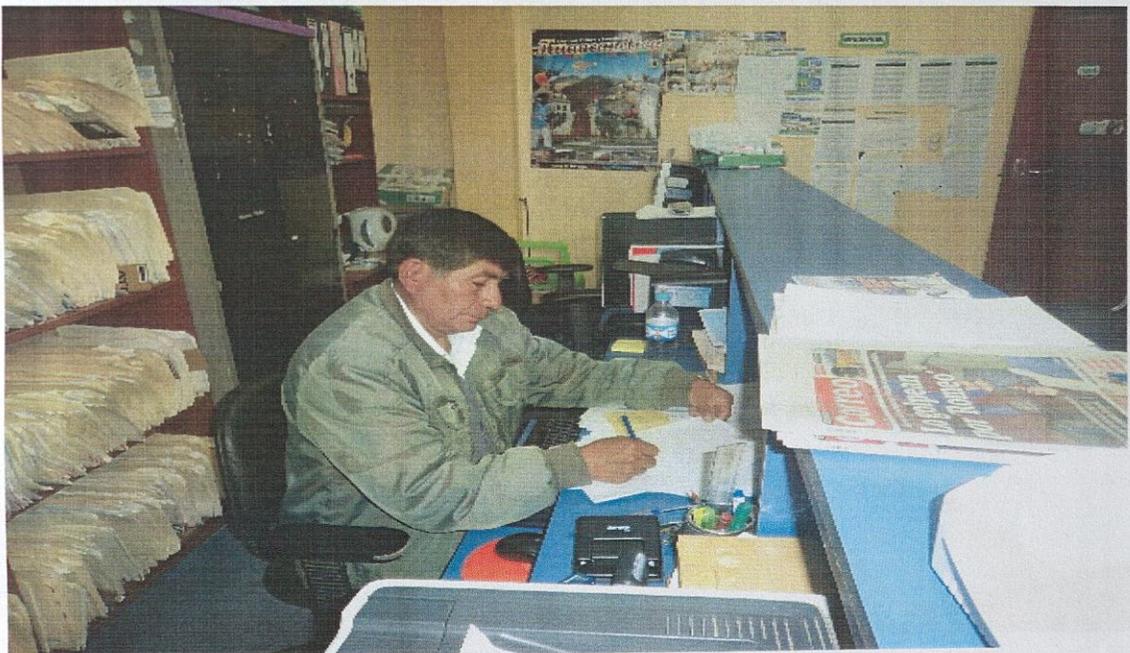


Foto N° 02: Unidad de Contabilidad.



Encuesta realizada al personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013

Foto N° 03: Unidad de Tesorería

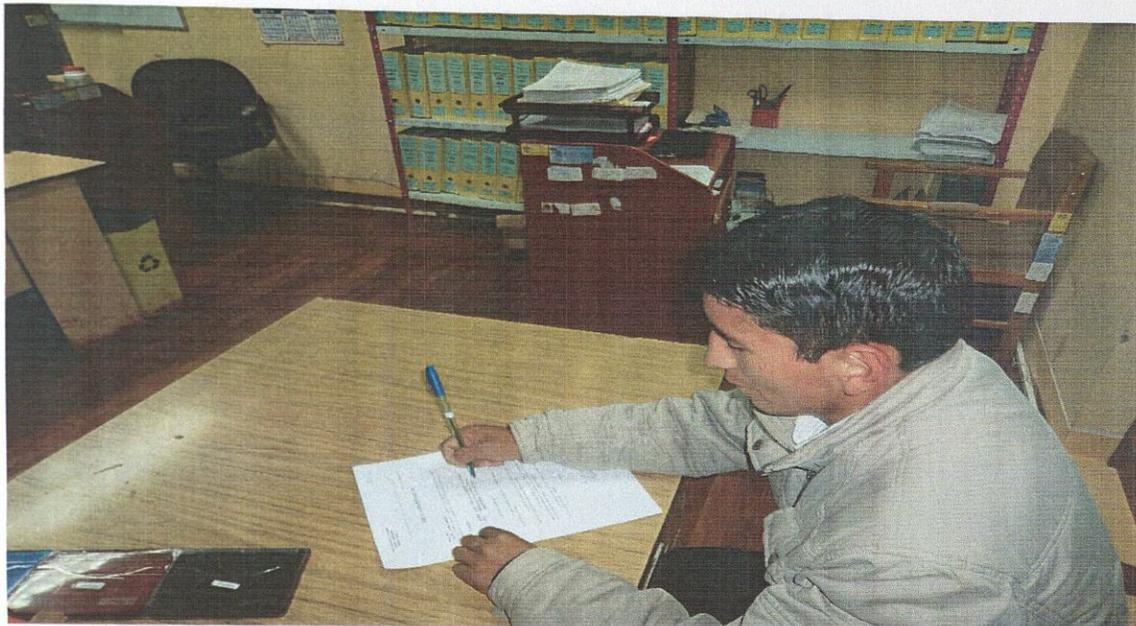


Foto N° 04 Unidad de Logística



Encuesta realizada al personal de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Acobamba, periodo 2013

Foto N° 05 Oficina de la Gerencia de administración

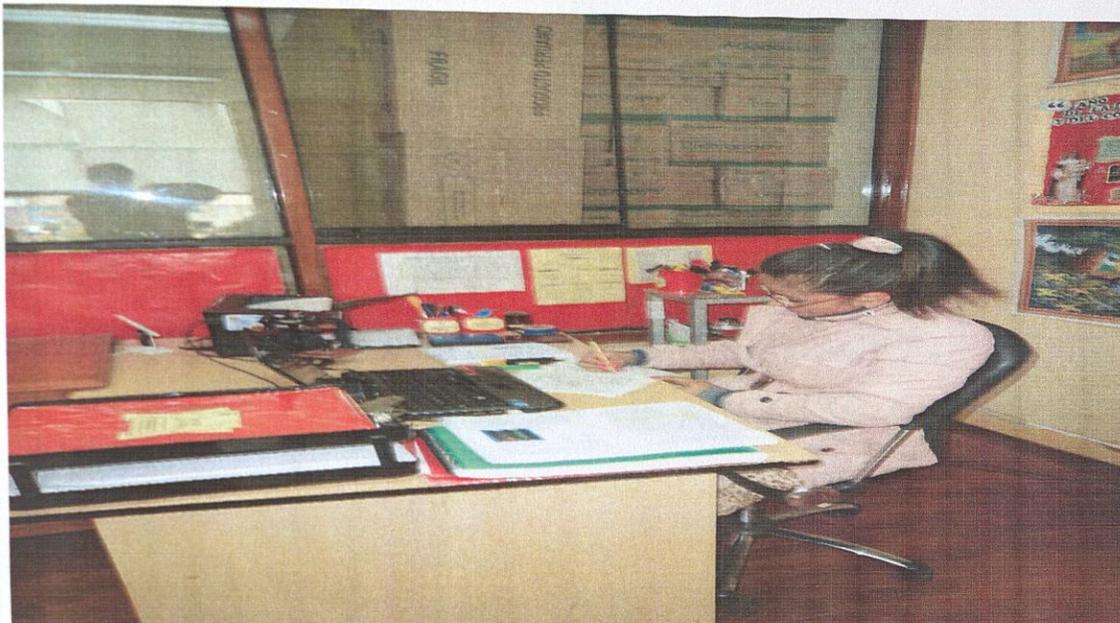
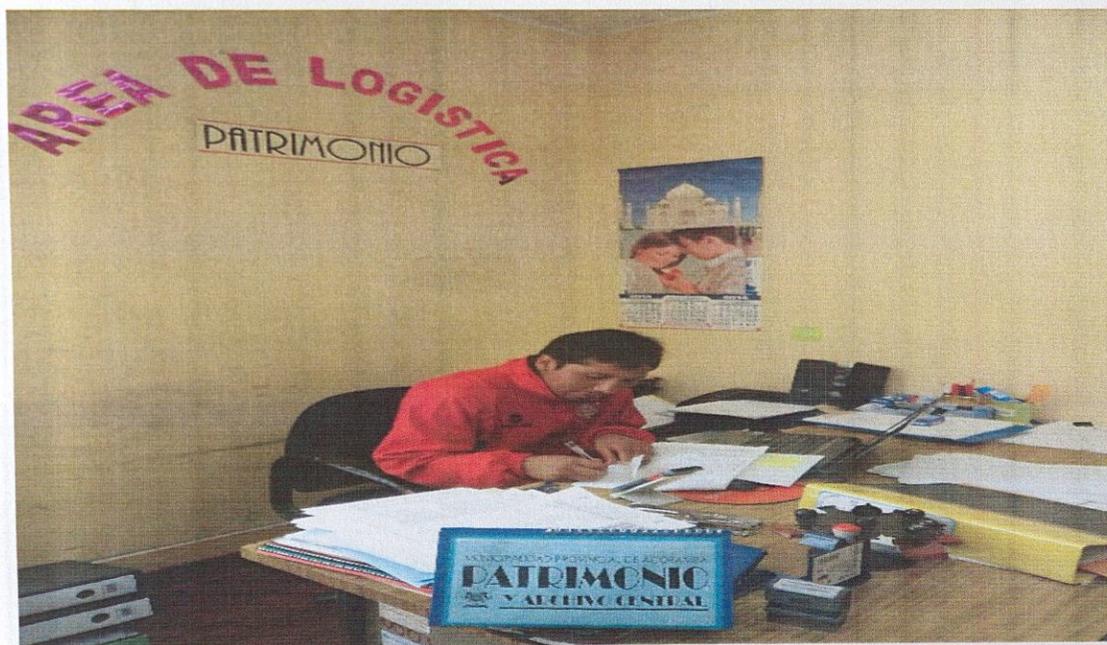


Foto N° 06 Oficina de patrimonio y archivos



TESIS:

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - 2013.

ANEXO N° 07

**ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ACOBAMBA**

Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURADO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOBAMBA - HUINCAVELICA

