



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL N°02.LIMA.PERÚ.2017.**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciado en administración

AUTOR:

Bach. Leslie Flor Zarate Claros

ASESOR:

Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR DE TESIS

Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos

JURADO EXAMINADOR

Dr.TAM WONG FERNANDO

Presidente

Mgtr. BARRANTES RIOS EDMUNDO JOSÉ

Secretario

Mgtr. ARCE GUEVARA ERNESTO

Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi madre y hermano quienes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a la Universidad Privada Telesup, gestora de mis competencias profesionales adquiridas, por los años que he transcurrido por sus aulas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de determinar la influencia de la motivación laboral en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02.

La Unidad de Gestión Educativa Local N°02, constituida por 150 colaboradores, pondrá énfasis en los puntos más relevantes que se están trabajando en el presente investigación, permitiendo un mejor y mayor rendimiento laboral dentro de la entidad.

Para el presente informe de investigación el método es cuantitativo, el tipo de investigación es explicativa y se utilizó el diseño no experimental transversal y se aplicó una (1) encuesta como técnica de investigación.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02 podemos resaltar que la motivación tiene gran influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores haciendo que este no sea el más adecuado.

Como conclusión del mismo se espera que la elaboración de este trabajo sea de gran utilidad para hacer tomar conciencia a los miembros de la entidad, debido a que no se debe olvidar que la motivación es de gran importancia si desea obtener como resultado un buen rendimiento laboral de los colaboradores; el rendimiento laboral se ve reflejado en las acciones realizadas en el día a día de los colaboradores en sus área de trabajo.

Palabras Claves: motivación, rendimiento laboral, colaboradores, desempeño y capital humano.

ABSTRACT

The present research was elaborated with the purpose of determining the influence of the labor motivation on the labor performance of the workers of Unidad de Gestion Educativa Local N°02.

The Unidad de Gestion Educativa Local N°02, made up of 150 workers, will emphasize the most relevant points that are being worked on in the present research, allowing a better and greater work performance within the entity

For the present research report the method is quantitative, the type of research is explanatory and the non-experimental cross-sectional design was used and one (1) survey was applied as a research technique.

In the surveys applied to the workers of the Unidad de Gestion Educativa Local N°02 we can highlight that the motivation has a great influence on the workers' work performance, making it not the most adequate.

As a conclusion, of the same it is expected that the preparation of this work will be very useful to raise awareness of the members of the entity, because it should not be forgotten that motivation is of great importance if you want to obtain as a result a good work performance from the workers; the work performance is reflected in the actions taken on the day of the workers in their work area.

Keywords: motivation, work performance, collaborators, performance and human capital.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Justificación del estudio	17
1.3.1.1 Justificación Teórica	18
1.3.1.2 Justificación Práctica	18
1.3.1.3 Justificación Metodológica	19
1.4 Objetivos de la investigación	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.1.1 Antecedentes Nacionales	20
2.1.2 Antecedentes Internacionales	26

2.2 Bases teóricas de las Variables	32
2.2.1 Bases teóricas de motivación	32
2.2.1.1 Definición de motivación	32
2.2.1.2 Proceso de la motivación	33
2.2.1.3 Definiciones de las dimensiones de la motivación	36
2.2.1.4 Teorías sobre la motivación	36
2.2.1.5 Características sobre la motivación	38
2.2.1.6 El clima organizacional y la motivación	40
2.2.1.7 La motivación y los procesos psíquicos	42
2.2.2 Bases teóricas de Rendimiento Laboral	46
2.2.2.1 Definición de rendimiento laboral	46
2.2.2.2 Definición de las dimensiones del rendimiento laboral	47
2.2.2.3 Rendimiento laboral y desempeño organizacional	47
2.2.2.4 Rendimiento laboral y el desempeño en relación con la efectividad, eficiencia, con la continuidad de la relevancia y la viabilidad financiera.	48
2.2.2.5 Rendimiento laboral y satisfacción	51
2.2.2.6 Rendimiento laboral y su vínculo con el capital humano	54
2.2.2.7 Factores del desempeño laboral	55
2.2.2.8 Evaluación del desempeño laboral	55
2.2.2.9 Trascendencia de la evaluación para el buen funcionamiento de las políticas de personal	56
2.2.2.10 Los fallos comunes de la evaluación del rendimiento	57
2.2.2.11 De la evaluación a la gestión del rendimiento	60
2.3 Definición de términos básicos	62
III. MARCO METODOLÓGICO	64
3.1 Hipótesis de la investigación	64
3.1.1 Hipótesis general	64
3.1.2 Hipótesis específicas	64

3.2 Variables de estudio	64
3.2.1 Definición conceptual	64
3.2.1.1 Definición de motivación	64
3.2.1.2 Definición de rendimiento laboral	65
3.2.2 Definición operacional	65
3.3 Tipo de la investigación	66
3.4 Diseño de la Investigación	66
3.5. Población del estudio	67
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
3.6.1 Validación y confiabilidad del instrumento	67
3.6.1.1 La confiabilidad del instrumento – Crombach	67
3.6.1.2 Validez del Instrumento	68
3.7 Métodos de análisis de datos	68
3.8 Aspectos éticos	69
IV. RESULTADOS	70
4.1 Descripción	70
4.1.1 Tabla de las frecuencias de la variable independiente	70
4.2 Prueba de Hipótesis	76
4.2.1 La contrastación de la Hipótesis Principal	77
4.2.2 La contrastación de la Hipótesis Secundaria 1	78
4.2.3 La contrastación de la Hipótesis Secundaria 2	81
4.2.4 La contrastación de la Hipótesis Secundaria 3	83
V. DISCUSIÓN	83
VI. CONCLUSIONES	84
6.1 Conclusiones	84
VII. RECOMENDACIONES	85
7.1 Recomendaciones	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
REFERENCIAS	
ANEXOS	88

Anexo 1: Matriz de consistencia	88
Anexo 2: Matriz de operacionalización	89
Anexo 3: Instrumentos	90
Anexo 4: Validación de Instrumentos	92
Anexo 5: Matriz de Datos	100

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Cuadro de resultados</i>	28
Tabla 2	<i>Definición Operacional</i>	65
Tabla 3	<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	67
Tabla 4	<i>Validación de expertos</i>	68
Tabla 5	<i>La Motivación</i>	70
Tabla 6	<i>El Reconocimiento</i>	71
Tabla 7	<i>La Responsabilidad</i>	72
Tabla 8	<i>La Retribución Económica</i>	73
Tabla 9	<i>El Desempeño</i>	74
Tabla 10	<i>La Competencia</i>	75
Tabla 11	<i>Matriz de influencias entre la variable independiente Y dependiente</i>	76
Tabla 12	<i>KMO y prueba de Barlett – Hipótesis Principal</i>	77
Tabla 13	<i>KMO y prueba de Barlett – Hipótesis Secundaria 1</i>	78
Tabla 14	<i>KMO y prueba de Barlett – Hipótesis Secundaria 2</i>	80
Tabla 15	<i>KMO y prueba de Barlett – Hipótesis Secundaria 3</i>	81

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
<i>Figura 1</i>	La Motivación	70
<i>Figura 2</i>	El Reconocimiento	71
<i>Figura 3</i>	La Responsabilidad	72
<i>Figura 4</i>	La Retribución Económica	73
<i>Figura 5</i>	El Desempeño	74
<i>Figura 6</i>	La Competencia	75
<i>Figura 7</i>	Contrastación de la Hipótesis Principal	77
<i>Figura 8</i>	Contrastación de la Hipótesis Secundaria 1	79
<i>Figura 9</i>	Contrastación de la Hipótesis Secundaria 2	80
<i>Figura 10</i>	Contrastación de la Hipótesis Secundaria 3	82

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Privada Telesup, alcanzo a ustedes la presente tesis que lleva por título: “La motivación y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017”, con la finalidad de optar el título de Licenciado en Administración.

Contando con el primer capítulo describiendo el problema de investigación y explicando el porqué de la misma y que se busca con la realización de la presente investigación. En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico el cual cuenta con teorías que respaldan la presente investigación, posteriormente se encuentra el marco metodológico, en donde se encontrarán las hipótesis, las definiciones conceptuales, tipo y diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos y análisis de datos. Posteriormente, se presenta el capítulo de resultado, en este capítulo se muestran los resultados obtenidos, producto del análisis cuantitativo ejecutado. Asimismo, se presenta el capítulo de discusión, el cual expone, explica y discute los resultados de la investigación, en el capítulo conclusiones se encuentran los desenlaces finales del trabajo, teniendo correlación con los resultados y para finalizar se encuentra el capítulo de recomendaciones el cual resume lo más resaltante de la presente investigación.

Consciente de las limitaciones u omisiones en la presente investigación, espero sin embargo, que en su elevado criterio sepan disculpar algunos errores que pudiera haber cometido en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Hoy por hoy, todas las empresas se dedican a obtener ganancias brindando un producto o servicio y muchas veces sin importar el proceso de cómo se realizó, dejando en un segundo plano ciertos aspectos sumamente importantes, como por ejemplo: el capital humano, el clima laboral, la satisfacción, la motivación, entre otros; sin embargo no consideran que en realidad si se desea tener resultados excelentes, quiere decir un producto y/o servicio, se deberían enfocar en cada elemento o factor que constituye una empresa, no se puede descuidar ningún aspecto ni elemento, mucho menos el capital humano y su motivación. La motivación laboral es de gran envergadura, debido a que permite conocer y comprender la conducta humana de los colaboradores de una empresa.

En otras palabras, la motivación es aquello intrínseco o externo que te impulsa a realizar cierta actividad u objetivo; por ende las entidades o empresas deben de tener la capacidad para lograr que sus colaboradores adquieran este impulso y deseen laborar para cumplir sus metas establecidas en un clima cómodo y adecuado.

Toda empresa busca aumentar sus ingresos y disminuir sus costos y para aumentar sus ingresos debe aumentar su productividad la cual depende mucho del trabajo de los colaboradores y de que tan identificados se encuentran con la empresa.

La empresa es un ente que necesita de colaboradores para que marche de una forma normal, pero si se desea que marche al 100%, necesita colaboradores que desarrollen al 100% sus habilidades y talentos, entreguen lo mejor de ellos y uno de los principales factores es la motivación del colaborador, es ésta la clave del éxito, pero cuando el empleado ingresa a una etapa de aburrimiento, desmotivación, su rendimiento empieza a disminuir, por lo tanto también la calidad de su trabajo ya que no prestan atención en las actividades que realizan, sin embargo para poder solucionar este problema se debe volver a crear la ilusión en

el colaborador, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el impulso que lo lleve a realizar sus acciones con un resultado de un 100%.

Se eligió a la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, siendo una entidad que se encarga en desarrollar una política educativa local basada en una gestión estratégica por procesos y resultados; fortaleciendo y desarrollando capacidades al personal directivo, docente, auxiliar y administrativo para un servicio educativo humanista en alianza con las instituciones públicas y privadas; monitorea y supervisa, acompaña pedagógicamente y proporciona medios, recursos pertinentes y oportunos para lograr aprendizajes de calidad en todos los estudiantes; asegura atención eficaz, ética, integral, transparente de los procesos pedagógicos y procedimientos administrativos dándole valor público; fomenta participación, concertación y vigilancia a la gestión educativa de los actores educativos involucrados.

Desde hace un par de meses atrás, se fueron captando ciertos inconvenientes en esta entidad con respecto a la baja productividad de los colaboradores, es por ello que realizando un pequeño estudio a la población de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, se obtuvo como respuesta que los colaboradores se encontraban desmotivados, es así como surge la presente investigación, debido a que se cuenta con alto potencial en el capital humano y no se puede desperdiciar.

El problema en la siguiente investigación viene específicamente a la relación que se tiene entre la motivación y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Sede Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, en estos días esta entidad pasa por un momento de cambios y se busca la mejora al 100% en la gestión para el año 2017 en todos los involucrados; sin embargo se ha detectado una observación con respecto a los colaboradores, su rendimiento laboral y su motivación.

Es así que inicia esta investigación con el fin de hallar la solución ante este problema, buscando tener como resultado un excelente rendimiento laboral, mejorando la iniciativa, la laxitud con los horarios y el autoestima de los colaboradores de esta manera se verá a la Sede Administrativa de la Unidad de

Gestión Educativa Local N°02 como una entidad que se preocupa en su capital humano, asimismo contará con menos inconvenientes, se mejorará la comunicación entre colaboradores y entidad, habrá respeto mutuo, se encontrará la conciliación entre trabajo y familia, se podrá, reconocer el trabajo de los empleados, se establecerá retos constantes para evitar la rutina, se podrá constituir un equipo y finalmente instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción. Esta investigación nos dará como resultado como es que la motivación influye en el rendimiento laboral.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo influye el reconocimiento en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02. Lima. Perú. 2017?

¿Cómo influye la responsabilidad en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017?

¿Cómo influye la retribución económica en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017?

1.3. Justificación

Se eligió el tema de motivación y su influencia en el rendimiento laboral, debido a que es relevante en toda organización o entidad saber cuánto influye la motivación en la productividad o rendimiento debido a que no solo importa la presencia física de los colaboradores en la oficina, sino también brindar un valor agregado como por ejemplo: entusiasmo, motivación e ilusión por su trabajo y

cumplir sus metas. Además, es pertinente indicar que se tiene que lograr unificar los objetivos de la entidad u organización junto a los objetivos de cada colaborador, ya que un colaborador trata de satisfacer ciertas necesidades y no solo el económico; por lo tanto, si un colaborador no está interesado en sus labores siempre tendrá un comportamiento de resistencia y desanimo, por ende no le dedicará todo el cuidado que las actividades merecen.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. Eso es lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante, esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, es esencial el proceso que los origina es el mismo para todas personas.

1.3.1.1. Justificación Teórica:

Con respecto a la justificación teórica se basa fundamentalmente en el reconocimiento, la responsabilidad y la retribución económica sobre la influencia en el rendimiento laboral.

1.3.1.2. Justificación Práctica:

Con respecto a la justificación práctica se explicará cómo es que el reconocimiento, la responsabilidad y la retribución económica influye en el rendimiento laboral y de esta manera se buscará posibles soluciones para que el rendimiento laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02 o es escasa debido a la poca motivación.

1.3.1.3. Justificación Metodológica:

Con respecto a la justificación metodológica se buscarán posibles métodos o procedimientos organizacionales.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos

Determinar cómo influye el reconocimiento en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017.

Determinar cómo influye la responsabilidad en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017.

Determinar cómo influye la retribución económica en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02. Lima. Perú. 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Mino (2014), "Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque", Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Conclusiones:

Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.

La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

Dentro de la variable clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Vargas (2015). "Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón - Lambayeque". Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Conclusiones:

En lo referente a la satisfacción laboral de la I.E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque, la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. La causa más relevante por la que el personal se encuentra poco satisfecho se refiere a la dimensión de satisfacción. En general, que incluye la estructura de la institución, problema que se presenta desde hace 3 años y provoca que cada día aumente el disgusto de los trabajadores por su organización.

Al medir el clima organizacional de la I.E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque, se concluyó que más de $\frac{3}{4}$ del personal encuestado describe el clima de su organización como un sistema consultivo; que, aunque es un clima aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en grupo, con mayor comunicación, dinamismo, etc.

Por último, y como conclusión general, la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. "Sara A. Bullón" se da de forma positiva ($r = 0.452$), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Hurtado (2011). "El estilo de liderazgo y el desempeño del personal de la empresa Cienpharma S.A.C – Trujillo". Universidad Nacional de Trujillo – Perú.

Conclusiones:

El actual estilo de liderazgo de la empresa "Cienpharma S.A.C" no es el mejor ni el menos recomendable ya que actualmente como promedio se encuentra ubicada en la rejilla administrativa en medio de ésta, calificándose en la zona llamada: Administración a la mitad de camino, pero si es notable que en algunas áreas como la financiera, logística, operaciones y administración hace falta una mejora en la orientación, para que así trate de llegar a ubicarse en el punto ideal 9.9 de la rejilla que es el punto de la administración en equipo, a fin de poder desarrollar un mejor desempeño laboral con mejores relaciones.

La empresa “Cienpharma S.A.C” debe fortalecerse como un lugar apropiado para que los trabajadores se desempeñen con una mayor y mejor productividad, tratando que los medios de comunicación sean más efectivos, de tal modo que los trabajadores obtengan una retroalimentación en las ideas y objetivos que se plantea el área y conjuntamente toda la empresa.

El estilo de liderazgo en la empresa “Cienpharma S.A.C” se muestra un tanto satisfactorio para algunos trabajadores de diversas áreas, mientras que para otros no es el más adecuado existiendo puntos por mejorar.

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores de la empresa “Cienpharma S.A.C” debido a que mientras exista un estilo adecuado y equitativo el trabajador desarrollará una mejor labor.

Chirito, Raymundo (2014) “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank tiendas en Huacho, periodo 2014” – Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Perú.

Conclusiones:

La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.

Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos.

Los factores higiénicos inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014; por lo tanto nos referimos al entorno laboral de un trabajador y que se toma en cuenta con el empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y

oportunidades, logrando que el trabajador tenga una capacidad de satisfacción para cumplir sus tareas encomendadas.

En el Banco Interbank, la toma de decisiones está siendo usada por los jefes de los subordinados, permitiendo que los subordinados también aporten sus ideas y/o soluciones ante los problemas que pueda enfrentar la institución.

En el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.

Los trabajadores se sienten que la seguridad en los puestos del Banco Interbank, se encuentra en un nivel intermedio ya que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando en la institución y aún no se relacionan con todo el personal.

En esta institución bancaria, se incentiva de una manera pausada la oportunidad que se le brindan a los trabajadores para que crezcan profesionalmente.

Notamos que la rotación de personal en la institución es uno de los problemas constantes que aún no se logra superar ya que como notamos en el trabajo hay un porcentaje considerable de los colaboradores que lleva laborando menos de 3 años en la empresa.

Sulca (2015) "Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial". Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú.

Conclusiones:

Las estrategias de motivación tienen impacto insuficiente sobre la efectividad de las comisarías de la División Policial 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), por cuanto la Hipótesis General quedó demostrada, según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de correlación de Pearson, que corroboran la existencia de una relación directa y moderada ente Motivación y Efectividad. El personal policial considera que el factor motivador y factor higiene impactan moderadamente sobre la efectividad de su labor diaria, por cuanto ellos mismos consideran que los procesos operativos y procesos administrativos no son lo suficientemente efectivos para satisfacer la demanda de servicios del público usuario que concurre a la

comisarías para denunciar un hecho delictivo y/o cuando solicita algún apoyo policial en la calle. La problemática de la corrupción policial en todos los niveles y la deficiente gestión de recursos humanos, así como infraestructura y equipo impactan negativamente en la efectividad de los servicios policiales que prestan las comisarías.

Los logros obtenidos por el personal policial influyen muy poco en la efectividad de las comisarías de la organización policial, por cuanto la prueba de hipótesis ha demostrado que la correlación entre el factor motivador y el proceso operativo es directa pero de nivel bajo. No se siente motivado como efectivo policial por cuanto no es tomado en cuenta para diseñar, planificar y menos para opinar con respecto al grado de resolución de denuncias por delitos y faltas, planificación y ejecución de operativos policiales y oportunidad del servicio que prestan, situación que hasta el momento no se ha revertido con medidas coercitivas (sanciones); o administrativas con las reestructuraciones o reorganizaciones que implementan los gobiernos de turnos. No perciben que su organización policial, al que pertenecen, sea parte del Estado y no de políticos que gobiernan, como debería ser, para prevenir la corrupción generalizada.

El factor motivador influye muy poco sobre la efectividad del personal de las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) en las comisarías, porque la demostración de hipótesis dice que si bien hay correlación directa entre factor motivador y proceso administrativo ésta es de nivel bajo. Consideran que la gestión de estrategias motivacionales es deficiente, por lo que no les permiten alcanzar altos niveles de efectividad con respecto a no contar con personal capacitado en investigación policial, tiempo necesario para resolver denuncias, disposición y empleo de la poca cantidad del personal y los escasos recursos logísticos.

Aún no es suficiente la influencia de la política administrativa de la organización policial sobre la efectividad de los servicios prestados, ya que la prueba de hipótesis Factor Higiene con el Proceso Operativo es correccionalmente directa, pero de nivel moderado. Aún falta elevar el impacto de la política administrativa (vacaciones, permisos, bienestar, rotación, selección y entrenamiento del personal según edad, experiencia, etc.); deficiente relación con sus jefes, siendo esta jerarquía vertical, con pocas posibilidades para aportar

soluciones. Asimismo, relación con sus compañeros, exceso de celo profesional por las luchas internas como parte de un deficiente plan de ascenso.

Igualmente condiciones de trabajo como son los horarios nocturnos, condiciones del clima, esfuerzos imprevistos, diferentes estilos de mando de los comisarios, inestable horario para tomar sus alimentos y/o descansar, etc. No es adecuado el clima laboral, por cuanto el personal policial percibe que los jefes policiales son muy permisivos y condescendientes al momento de imponer sanciones administrativas al personal que infringe la disciplina policial, presentándose casos de impunidad por parte del personal que infringe la disciplina policial, presentándose casos de impunidad por parte del personal infractor, desmotivando al investigador para elevar sus niveles de efectividad, considerando que su honestidad, lealtad y abnegación no son considerados por la organización política.

La influencia del factor higiene sobre la efectividad del servicio policial no es lo suficientemente óptima. La prueba de hipótesis demuestra que la correlación Factor Higiene con Proceso Administrativo es directa pero de nivel moderado. El personal entrevistado considera que las estrategias motivacionales extrínsecas sobre personal capacitado en investigación policial, disponibilidad de tiempo para resolver denuncias, así como gestión de personal y recursos logísticos deben mejorarse para elevar la efectividad policial. Las instalaciones de las comisarías no son consideradas seguras por no contar la acreditación de Defensa Civil, asimismo el mobiliario y equipo, por lo que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para elevar los niveles de efectividad laboral, sobre todo, que el personal policial percibe que sus jefes no muestran interés para revertir esta situación negativa, influencia que paulatinamente va a generar pasividad y rutina cuando realice su labor diaria.

Que según análisis cuantitativo, el 60% del personal entrevistado que labora en investigación criminal se encuentra en los rangos etarios de 20-25 años y 26-28 años de servicio respectivamente, resultado que indica la necesaria renovación por cuadros de sub oficiales más jóvenes, a pesar que en el régimen educativo de la PNP se brindan 7 especialidades de formación profesional a los Cadetes y Alumnos como son Investigación Criminal, Criminalística, Seguridad Integral, Inteligencia,

Administración, Informática y Tecnología de la Comunicación. Al margen de los conocimientos modernos en materia policial, falta incidir en la estructura curricular de los centros de formación, los valores, propio para reforzar la vocación e identidad de los futuros policías y motivarlos para no incurrir en casos de corrupción policial.

Falta de sostenible atención de remuneración, logística y de bienestar a la Policía Nacional por los gobiernos de turno; debilitamiento de las normas legales frente a la evolución disociadora de los delitos y faltas que influyen negativamente en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones consagradas en la Constitución Política, son las principales causas de la desmotivación y falta de calidad de los servicios de seguridad pública. Asimismo por antecedentes de trabajos de investigación y observación directa como integrante de la organización policial se concluye que existe relación entre motivación y el compromiso normativo, no así la motivación de afiliación. El efectivo respetuoso de las normas es leal a la institución, vinculada a valores de confianza, seguridad y estabilidad, por otro lado, la mayoría porcentual, (45%) de efectivos no se ubican en algún tipo de motivación dominante, que sería por marcada confusión para orientar su vida hacia metas de realización personal; 28% hacia la motivación de poder y solo 8% hacia el logro, o sea poco entusiasmo con su misión y de la ausencia de una visión de vida.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Fuentes (2012), “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzal Tenango), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Conclusiones:

Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.

Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

Sum (2015). "Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Conclusiones:

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ auto concepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción los resultados de dichos factores fueron los siguientes:

Tabla 1

Cuadro de resultados.

Factores	Incentivo	Satisfacción
Aceptación e integración social	69	67
Reconocimiento Social	97	95
Autoestima/ Auto concepto	98	98
Autodesarrollo	92	97
Poder	95	88
Seguridad	75	91

Fuente: tesis de Sum (2015).

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que

ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Sarquis, Uzcategui (2009). "Análisis e importancia de la motivación laboral en establecimientos hoteleros", Colegios Universitarios Hotel Escuela de los Andes Venezolanos", Venezuela.

Conclusiones:

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar estrategias motivacionales y la importancia de la motivación para alcanzar un mejor desempeño laboral en cualquier establecimiento hotelero.

En lo que respecta a los elementos motivacionales manejados por establecimientos hoteleros, los cuales abarcan las opiniones, necesidades laborales, metas propuestas, forma de trabajo, distribución de las actividades laborales, relaciones interpersonales y la ejecución de trabajo, se encontró que los trabajadores no experimentan motivación, manteniendo así una aptitud desfavorable hacia los elementos que la organización posee.

Al determinar los factores internos y externos, se concluye que las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta una organización, en algunos casos presentan ciertas inhibiciones internas.

Del mismo modo, en relación a los programas motivacionales de incentivos no monetarios que llevan a cabo algunas organizaciones por el desempeño de sus trabajadores, no está claramente definido, de acuerdo a lo reflejado en la observación directa obtenida, ya que no se encuentra un documento o manual que demuestre que realmente se ejecutan dichos programas.

Al igual, se conoció que los beneficios sociales que ofrecen algunas organizaciones, son un factor influyente a la satisfacción de los trabajadores, lo cual tiene mucha preponderancia a nivel de motivación laboral. En la investigación se observó que los trabajadores manifiestan insatisfacción en relación al otorgamiento de beneficios tales como: HCM, S.S.O y Ley de Política Habitacional.

Finalmente, se pueden indicar de acuerdo a lo expresado en cada una de las teorías descritas en la investigación, que las estrategias motivacionales, como el otorgamiento de aumentos salariales, ascensos y reconocimiento al personal permitirán el incremento de la actividad laboral. Bajo estos esquemas, se pudo observar que los empleados así como reconocen que la organización ofrece programas educativos, recreativos, actividades deportivas y planes vacacionales, no saben que esto forma parte de las tácticas que actúan como estrategia.

La mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio se deriva de una permanente conexión ente teoría y práctica en el campo de las ciencias sociales y específicamente, en los que respecta al área de interés de Recursos Humanos. Del mismo modo, concluida esta investigación los objetivos propuestos fueron logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

Longo (2006). "Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas" – España.

Conclusiones:

Evaluar el rendimiento laboral es una parte irrenunciable de la gestión de las personas, que las organizaciones del sector público necesitan incorporar a sus pautas de funcionamiento. Dicho esto, hay que añadir que diseñar y aplicar buenos sistemas de ER no es una tarea fácil. Por el contrario, debe afrontar dificultades técnicas, resistencias de los implicados y obstáculos organizativos que la convierten en un empeño dificultoso. Escasean las buenas prácticas y abundan, en cambio, las experiencias insatisfactorias.

La manera correcta de abordar la cuestión no es obsesionarse con los problemas de la medición no enfrascarse en la búsqueda del instrumento más certero y contundente para valorar con acierto. La vía que propone este trabajo

implica adoptar como objeto de atención el rendimiento mismo, y como objetivo su mejora. En esta misma línea apunta el informe de la OCDE recientemente dedicado a este tema: <<... los sistemas de gestión del rendimiento han evolucionado. Hace diez o quince años, los países más avanzados en ese campo trataban de implementar una aproximación científica a la gestión del rendimiento han evolucionado. Hace diez o quince años, los países más avanzados en este campo trataban de implementar una aproximación científica a la gestión del rendimiento individual del personal, con detallados y científicos sistemas de clasificación orientados, las más de las veces, a la medición de lo producido. Hoy, las evaluaciones tienden a confiar más en la valoración de metas previamente identificadas y en el diálogo con los directivos de línea, que en indicaciones estrictamente cuantificables>> (OCDE, 2005, p.174).

De la búsqueda del instrumento al desarrollo de las capacidades. Así podría sintetizarse el cambio de itinerario que se propone. La única manera eficaz de abordar los problemas del rendimiento laboral es creando las condiciones organizativas necesarias para que su gestión pueda fructificar. Son condiciones que afectan fundamentalmente al desarrollo de los sistemas de dirección de la organización, tanto en el nivel estratégico, como en el especializado de RH, como en general, en el de la dirección inmediata de las unidades y equipos humanos. Ciertamente, puede parecer un camino largo, pero no existen atajos conocidos para eludirlo. Desde luego, podría recurrirse a adoptar el medio como finalidad, y por construir un instrumental de evaluación a corto plazo. Bastaría con utilizar algunas capacidades existentes, estas sí, en todas las organizaciones públicas: las de elaborar detallados procedimientos de actuación apoyados por normas y reglamentos. No sería la primera vez, y, como en muchos precedentes, el resultado más probable sería el de disponer de un nuevo artefacto burocrático que administrar de forma rutinaria.

En nuestra opinión, plantearse seriamente la evaluación y gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas supone, por el contrario, invertir en el desarrollo de capacidades organizativas y personales, mejorar la calidad de la función de dirigir y cambiar, en algunos aspectos fundamentales, la

forma en que se desarrolla la relación entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas.

García, Posada, Hernández (2012) “La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción” trabajo de investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México.

Conclusiones:

Si damos un vistazo a lo que acabamos de leer para hacer balanza de los 3 temas sobre la motivación, recompensa y la importancia del capital humano tiene como objetivo ayudar a los gestores de recursos humanos a comprender como se constituye la motivación, comprensión y estima hacia el capital humano; y aplicando dichas teorías aumentara la producción y la eficacia laboral también le ayudara a escoger la mejor recompensa acorde de su desempeño y contribución, siempre teniendo en cuenta que no se le puede dar más al trabajador de los que aporta a la empresa. La eficacia de las estrategias motivacionales y los tipos de recompensas aplicados por la empresa depende de características complejas que concierne a los individuos que laboran en la organización lo que significa que no existe una receta universal para la motivación y las recompensas sino indicadores específicos para el análisis de cada una de las etapas del proceso motivacional y de recompensa que permite definir y validar tales como las necesidades a satisfacer, como recompensar según los méritos, como cambiar el trabajo para que sean motivados y alcanzar el éxito de la organización. El capital humano es el valor laboral que un empleado presta a la empresa.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Bases teóricas de Motivación

2.2.1.1 Definiciones de motivación.

Según Pintado (2000):

Motivación, es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen. Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Termino que se aplica a una amplia serie

de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, aspiraciones, y fuerzas similares. Los gerentes líderes motivan e inducen a sus subordinados a realizar cosas, actividades, metas, etc., con el propósito de satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de la organización como de los trabajadores, para ellos se identifican y administra estratégicamente el tipo de estímulo o refuerzo, valiéndose prioritariamente de un serio diagnóstico de las necesidades percibidas por el trabajador. (p, 285)

Según Chiavenato (2015)

La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. (p, 236)

Hoyle (2006,56)

Es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas, En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos”.

2.2.1.2 Procesos de la motivación

De acuerdo con Chiavenato (2015).

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimular mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por lo tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser

positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. (p, 238).

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Chiavenato (2015).

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los

mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

La regresión que consiste en volver a un comportamiento infantil, es otra reacción común entre las personas frustradas. Por ejemplo, alguien extravertido se puede volver introvertido cuando sufre una frustración y repetir conductas que tuvo en el pasado ante circunstancias similares.

Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamiento defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia.

2.2.1.3 Definiciones de las dimensiones de la motivación

Reconocimiento

Clavería, indica que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Responsabilidad

Alles (2004) (pag.208) define “Como una competencia que está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación en el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero”.

Retribución económica

Chiavenato (2002) indica que la retribución económica se puede definir de la siguiente manera, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes principales; Remuneración básica, Incentivos salariales, beneficios.

2.2.1.4 Teorías sobre la motivación

✓ Modelo de jerarquía (Maslow, 1943)

Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, define la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica en una pirámide de 5 niveles las necesidades de todo ser humano y se dividen de la siguiente manera:

El primer nivel menciona a las necesidades fisiológicas o también llamadas necesidades primarias como la respiración, la alimentación, el descanso, el sexo y

la homeostasis; con respecto al ámbito laboral repercute en condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel menciona a las necesidades de seguridad, seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada; con respecto al ámbito laboral corresponde a la estabilidad laboral.

El tercer nivel menciona a la necesidad de afiliación, amistad, afecto, intimidad sexual; con respecto al ámbito laboral corresponde el poder interactuar entre compañeros de trabajo.

El cuarto nivel menciona a las necesidades de reconocimiento, confianza, respeto, afecto; con respecto al ámbito laboral corresponde el poder realizar las actividades en la jornada laboral con un sentimiento de logro.

El quinto nivel menciona a las necesidades de autorrealización, moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas; con respecto al ámbito laboral corresponde a la libertad en la toma de decisiones por el criterio propio.

✓ **Motivación según Clayton Alderfer.**

Clayton Alderfer, (1969) tuvo como referencia la pirámide de Maslow para proponer su teoría que radica en tres grupos de necesidades básicas:

- Necesidad de existencia, aquí se refiere a las necesidades fisiológicas, básicas de subsistencia y de seguridad.
- Necesidad de relación, agrupan a las necesidades sociales y de consideración de Maslow, aquella necesidad de mantener vínculos con otros seres humanos.
- Necesidades de desarrollo, se refiere al deseo de autoestima y autorrealización, dicho anhelo que posee todo ser humano para superarse día a día.

Además, Adelfer menciona que se puede estar de forma paralela en una o dos necesidades, sin pasar la necesidad inferior de la necesidad superior.

✓ Teoría de los factores de Herzberg.

Según Chiavenato, indica que Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

2.2.1.5 Características sobre la motivación

Allyson Lewis en su libro la solución 7 minutos, hace mención de siete características.

Entusiasmo y deseo: Para disponer de una motivación real y positiva se debe sentir un auténtico amor por lo que se hace. Toda persona triunfadora, en cualquier

campo, siente un impulso o una pasión que empieza con una visión o un sueño de aquello que se desea alcanzar o aquello en lo que desea convertirse.

Valor para triunfar: Una vez que se tiene el deseo y el entusiasmo, cuando se está motivado para lograr un objetivo, es necesario fortalecer el sueño. El coraje para lograrlo nos da el poder y nos anima a convertir los sueños en realidad. Todos soñamos, pero hace falta actuar con el corazón para persistir cuando estamos cansados y sentimos la tentación de rendirnos ante los obstáculos que, inevitablemente, aparecerán en el camino tarde o temprano. Solamente los que cuentan con ese coraje de seguir adelante pese a todo, son los que logran superar los obstáculos para llegar a la meta.

Autodirección: Los triunfadores logran lo que quieren por ellos mismos, no por otros. No lo hacen ni por su familia, ni por los reconocimientos ni por el dinero, lo hacen por ellos mismos. Hay una fuerza interior que los empuja y los dirige en sus pensamientos y sus acciones. Se guían a través de las tres “P” que les dan mayor posibilidad de lograr sus objetivos: Imágenes positivas, palabras poderosas, concentración en el presente. Los objetivos internos se motivan y se inspiran a un nivel diferente y más efectivo y poderoso que los motivos externos, impuestos por otros o por motivos como el dinero o la fama.

Compromiso por la excelencia: Una persona que está motivada internamente, por ella misma, que tiene un sueño y está dispuesta a todo por alcanzarlo, siente la necesidad de comprometerse y de ofrecer lo mejor de sí misma. Por el contrario, alguien que trabaja en un propósito por cumplir las expectativas de otros, pierde fácilmente el interés y no tiene la fuerza necesaria para enfrentarse a los obstáculos y superarlos. En este caso, no hay una auténtica motivación.

Disciplina y organización: Difícilmente aquel que no tiene una motivación personal interna logra ser tan disciplinado y organizado como alguien que sí desea lo que busca por él mismo. La motivación, para ayudarnos a alcanzar nuestras metas, tiene que estar respaldada por la constancia y la disciplina, así como por la capacidad para organizarse. La disciplina, la organización y la constancia implican esfuerzo y para desarrollarlas, es necesaria una auténtica motivación personal. La disciplina y la organización permiten al individuo que

lucha profundizar y perseverar pese a los problemas que aparecen en el camino. La disciplina no es una emoción, es una elección al igual que la capacidad de organización.

Equilibrio entre atención y relajación: Para permanecer motivada, la persona debe mantener el equilibrio entre la atención intensa, que genera fuerza y energía, y la relajación que restaura y recupera. Mantener el control de la atención y de la concentración es esencial para permanecer motivados. La relajación es igualmente importante. Para ser innovador y ser capaz de responder a los retos y permanecer en el presente, el organismo necesita de la relajación para restaurarse a sí mismo. La relajación también puede ser un acto de disciplina y hay gente que no ha sabido como adquirirla por múltiples razones.

Capacidad para sortear la adversidad: Los contratiempos y los problemas son inevitables. La adversidad es parte de la vida y no existe ningún ser humano que, desde que nace hasta que muere, enfrente una serie interminable de retos y desafíos. La adversidad no es para convertirnos en víctimas, sino para templarnos y hacernos más fuertes y hábiles. Es una chispa que prende el fuego interno. En lugar de evadir los problemas y negarnos a reconocer la adversidad como parte de nuestra existencia debemos permitir que nos ayude a abrir las puertas hacia un auténtico crecimiento personal que nos renueve y restaure la motivación.

2.2.1.6 El clima Organizacional y la motivación

Chiavenato (2015)

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración

comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.(p, 260)

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características.

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen realmente entre sí.

2.2.1.7 La motivación y los procesos psíquicos

Gonzales (2008)

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto – meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento.

La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.

En su vida cotidiana, el ser humano refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que, de existir las condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción. En parte, debido a su propia actividad, constantemente surgen nuevas circunstancias externas, insatisfacciones, deseos y proyectos que modifican la dirección y el grado de intensidad de dicha actividad.

En una definición, más amplia, la motivación es un conjunto concatenando de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencia, regulan la dirección (el objeto – meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.

La motivación es una compleja integración de procesos psíquicos que implican la actividad nerviosa superior. Los reflejos psíquicos ideales, se producen en virtud del funcionamiento fisiológico del cerebro. Motivación

y actividad nerviosa superior son 2 facetas esencialmente distintas, pero inseparablemente unidas. La motivación es un fenómeno psíquico, ideal, subjetivo.

La actividad nerviosa superior es una actividad material, fisiológica, del cerebro, sin embargo, el reflejo, la imagen psíquica, es la resultante de la actividad nerviosa superior, se produce en virtud de ella, es una propiedad de la misma. Esto explica que las tendencias motivacionales, psíquicas e ideales, puedan regular la actividad externa y material del hombre, pues la actividad nerviosa superior, en cuanto constituye un reflejo psíquico del mundo, es la que regula y dirige la actividad del ser humano.

En la motivación participan los procesos afectivos (emociones y sentimientos), las tendencias (voluntarias e impulsivas) y los procesos cognoscitivos (censo percepción, pensamiento memoria, etc.); los afectivos y las tendencias ocupan la función más importante en ella. La motivación es, a su vez, un reflejo de la realidad y una expresión de la personalidad. Los estímulos y situaciones que actúan sobre el sujeto se refractan a través de las condiciones internas de la personalidad, por ello, la motivación es una expresión y manifestación de las propiedades y del estado de la personalidad; del carácter, de las capacidades cognoscitivas y del temperamento; pero las propiedades del carácter son las que ocupan en ella la función principal.

La contradicción psíquica interna que constituye la motivación del comportamiento se establece entre las necesidades (en cuanto a propiedades, estados y procesos afectivos de la personalidad) y la imagen o el reflejo que los procesos cognoscitivos ofrecen del mundo externo y de sí mismo. El proceso motivacional consiste en una constante determinación y transformación recíprocas entre ambos componentes: las necesidades de la personalidad y el reflejo del mundo real.

Debe aclararse la interrelación entre los objetos de personalidad y motivación. Puede decirse que la motivación es una parte de la personalidad y de su actividad (su estado actual) y también que no coincide con la personalidad. Es parte de la personalidad en cuanto esta última actúa dentro de la motivación y contiene dentro de sí el reflejo de su interacción con el mundo actual, pero en otra relación la motivación no concuerda con la personalidad, es distinta de ella, pues no coincide con la esencia dominante y distintiva de la personalidad.

La personalidad, en su componente esencial y distintivo, es lo interno, lo superior, lo relativamente estable y la unidad de lo cognitivo y lo afectivo. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad y el mundo externo y actual, pues los contiene a ambos; resulta una expresión de la personalidad y un reflejo del mundo externo y actual, el cual no coincide con la personalidad, por ello la motivación contiene una unidad de contrarios: la expresión de la función activa, estable, creadora y autónoma de la personalidad y, a la vez, el reflejo inmediato del mundo externo y del propio organismo biológico. Este reflejo del medio externo y del propio organismo biológico desempeña un importante papel y, aunque por lo general no constituye el regulador motivacional fundamental en el ser humano adulto y normal, determina, en última instancia, la transformación de las necesidades, actitudes, motivos y proyectos de la personalidad.

Por otro lado, se debe tener en cuenta otra importante diferencia entre personalidad y motivación. La personalidad no solo participa en la regulación inductora o motivación, que determina la dirección última y la intensidad del comportamiento, sino también en la regulación ejecutora y cognitiva de la actividad, la cual hace que el comportamiento se ajuste a la naturaleza objetiva de la realidad para obtener la meta.

Relación entre la motivación y la actividad externa. La contradicción psíquica interna que constituye la motivación del comportamiento se encuentra en íntima unidad con la actividad externa, sus resultados y los objetos y estímulos de esta. El proceso motivacional está en constante

transformación y determinación recíprocas con estos determinantes externos. Las cosas materiales y las demás personas interactúan con el sujeto y, en virtud de los procesos psíquicos y de las necesidades de la personalidad, se convierten en objetos de conocimiento, incentivos e incitantes motivacionales que engendran en el sujeto los motivos de la actividad. De este modo, el proceso motivacional, aunque interno y psíquico, no puede explicarse adecuadamente si no se tiene en cuenta su íntima unidad con la actividad externa, sus objetos y estímulos. Nuestra tarea consiste precisamente en estudiar la motivación en su autodeterminación y relativa autonomía, pero, además, en su unidad dialéctica con la actividad externa.

La motivación se expresa en la dirección (el objeto – meta) y en la intensidad o nivel de activación del comportamiento, por lo tanto, el estudio de la motivación requiere forzosamente el de la actividad motivada externa en que esta se expresa y manifiesta. Desde este punto de vista, la motivación no solo se encuentra en los procesos psíquicos del sujeto, sino que se manifiesta también en la dirección e intensidad de sus actos externos, materiales, ante determinados estímulos y situaciones. De este modo, la investigación de la motivación humana requiere tomar como punto de partida tanto la personalidad y las vivencias psíquicas, como la actividad externa y sus circunstancias sociales; requiere la consideración de la estrecha unidad existente entre la personalidad y las vivencias psíquicas, como la actividad externa y sus circunstancias sociales; requiere la consideración de la estrecha unidad existente entre la personalidad, los procesos psíquicos, la actividad motivada externa y el medio socio histórico.

La motivación implica tanto el aspecto direccional como el de activación o energético, o sea, dirige la actividad para acercarse o alejarse con respecto a determinados objetos o situaciones (el aspecto direccional o de contenido) y activa o impulsa el comportamiento (el aspecto de activación o energético).

En el aspecto direccional o de contenido debe tenerse en cuenta su sentido positivo o negativo. La motivación es positiva si se dirige hacia el objeto que el sujeto necesita; es negativa si va dirigida a alejarse, a evitar los objetos y situaciones insatisfactorias, pues busca la satisfacción (motivación positiva) y evita la insatisfacción de las necesidades (motivación negativa).

El concepto de motivación requiere también esclarecer el de su eficiencia. Por eficiencia motivacional se entiende el grado en que la motivación moviliza y dirige certeramente la actividad hacia el logro del objeto-meta buscado o la evitación de aquello que no se quiere, de manera que tenga éxito en su empeño.

La consideración de la unidad de lo afectivo y lo cognoscitivo en la motivación nos lleva a diferenciar el concepto de intensidad del concepto de eficiencia motivacional. La intensidad indica la fuerza con que el sujeto se dirige hacia su objeto-meta. Pero la eficiencia se refiere a en qué medida el sujeto obtiene su objeto-meta, lo cual está determinado en gran parte por el adecuado ajuste entre la motivación y las capacidades cognoscitivas del sujeto. Una motivación puede ser muy intensa y, sin embargo, poco eficiente, pues no alcanza su objeto-meta, debido a que no planifica ni cómo lograrlo. Es más, la intensidad puede bloquear la eficiencia y la buena eficiencia puede conducir a una menor intensidad motivacional, pues se puede lograr más con menos esfuerzo.

Como consecuencia, la eficiencia motivacional implica la armonización de lo direccional y lo dinámico o energético. El aspecto dinámico o energético debe favorecer al máximo el direccional y viceversa, por ello, debe buscarse un óptimo en esta interrelación.

2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente

2.2.2.1. Definición de rendimiento laboral.

Motowidlo (2003), lo describe “Como la suma total que la empresa espera con respecto a las actividades que un trabajador lleva a cabo en un tiempo

determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal desempeño”.

Chiavenato (2000) Define el desempeño, “Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

2.2.2.2 Definición de las dimensiones del rendimiento laboral

Desempeño laboral

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, Plinio (2000,10) “La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas”.

Competencia laboral

Sagi (p.86) “La competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicándolo en el desempeño de un cargo, se cerciora un excelente logro”.

Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) “La competencia laboral es la capacidad de desarrollar positivamente una actividad en el trabajo juntando los conocimientos, destrezas y comprensión para generar un logro en los objetivos de una actividad”.

2.2.2.3 Rendimiento laboral y desempeño organizacional

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden Plinio (2000, 117) señala:

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad. No obstante, las universidades, al igual que otras organizaciones, necesitan llevar a cabo sus actividades en el marco de algunos parámetros de recursos.

Para tener un buen desempeño, aun en las organizaciones educativas deben operar con eficiencia, según se mide, por ejemplo, por el costo por egresado universitario. Como se mencionó anteriormente, la efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio. Hay muchas nuevas ideas en circulación y está claro que diferentes interesados directos quieren diferentes tipos de desempeño organizacional. Muchas de estas ideas apuntan a asegurar que la organización pueda sobrevivir con el tiempo. Esto se puede denominar “la relevancia permanente para los interesados indirectos”. Según nuestro marco, una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

2.2.2.4 Rendimiento laboral y el desempeño en relación con la efectividad, eficiencia, con la continuidad de la relevancia y la viabilidad financiera

✓ Rendimiento laboral y el desempeño en relación con la efectividad.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden Plinio (2000, 117) señala:

Que el punto de inicio para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad, donde menciona que la definición de efectividad, repercutía directamente en lo que se concibe por organización. Por lo general, las organizaciones se definen como herramientas de propósito.

(Etzioni, 1964), cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.

En nuestro marco la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización

es capaz de lograr sus metas. Como dicen March y Suttin (1977): “Explicar la variación en el desempeño o en la efectividad es uno de los temas que más perduran en el estudio del desempeño organizacional.

✓ **Desempeño en relación con la eficiencia**

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden Plinio (2000, 123), indica que:

El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia (Barker, 1995).

✓ **Desempeño en relación con la continuidad de relevancia**

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden Plinio (2000, 128), indica “que en la bibliografía moderna sobre organizaciones presenta a las organizaciones como redes de relaciones entre partes interesadas”.

(Weick, 1995).

Estos grupos compiten por la importancia y el poder dentro de la organización y tratan de influir en los criterios que la organización utiliza para determinar el desempeño. Desde el punto de vista de un interesado directo, el desempeño de una organización es la medida en que satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas. Las organizaciones deben ser relevantes a sus interesados clave. Al estudiar las ONG dedicadas al desarrollo, hallamos que los

requisitos y las expectativas de los donantes no son los mismos que los de sus clientes (otro grupo de interesados directos). Estas organizaciones necesitan ser relevantes tanto a los que proporcionan fondos como a los clientes y deben conciliar las diferencias.

En toda sociedad hace falta tiempo para que las organizaciones evolucionen y se desarrollen, pero con el tiempo deben crear maneras de renovarse a si mismo con el fin de seguir siendo útiles a los principales interesados. Si bien todas las organizaciones a la larga se enfrentan con crisis internas y externas, las que sobreviven son las que logran adaptarse a los entornos cambiantes. Desde la perspectiva de un sistema, para que una organización sobreviva debe obtener el apoyo de su entorno.

En otras palabras, una organización debe proporcionar a los interesados directos de su entorno los bienes y servicios que quieren, necesitan o están dispuestos a apoyar. Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave. En la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el sector privado, la administración pública y el sector del desarrollo, se identifica a los clientes como interesados directos centrales en la evaluación del desempeño de una organización.

No obstante, la mayoría de las organizaciones tiene una variedad de interesados directos cuyo apoyo es esencial para que la organización siga siendo relevante. Las organizaciones deben fijar prioridades y, como corresponde, abordar los conflictos y las paradojas entre sus grupos de interesados directos.

✓ **Desempeño en relación con la viabilidad financiera**

Las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo

pueden hallarse al borde del colapso. ¿Cómo puede ser esto? En los últimos tres años nuestro trabajo con organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro nos hizo darnos cuenta de que para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita.

2.2.2.5 Rendimiento laboral y satisfacción

Flores (2005) indica la relación entre el rendimiento laboral y satisfacción de la siguiente manera:

Por mucho tiempo se ha supuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo con este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarlas en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación característica de la escuela de las relaciones humanas, que aun predomina en muchas organizaciones. Desde luego, esta orientación no obedece a motivos humanistas. Se trata de principalmente de una estrategia para incrementar el rendimiento de las personas, basada en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en los que se incurrirá. (p, 186)

Como lo señala Johns (1988: 138), dicha orientación puede resumirse en esta secuencia:

Buenas relaciones humanas > Satisfacción en el trabajo > Buen rendimiento

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala a la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis ha sido estudiada empíricamente pero no ha obtenido el respaldo necesario, por lo cual se tiende a considerar que es incorrecta. En efecto, en múltiples estudios se encontró una correlación muy baja pero positiva y no se indagó mucho en tratar de entender el porqué de estos resultados. Sin importar mucho cuan bien fundada estaba la hipótesis, su aplicación ha sido casi universal. En cualquier lugar que nos encontremos alguien dirá que es imprescindible que la moral de las personas este muy alta para que rindan mejor. Es decir, se asume que el trabajador satisfecho produce más y mejor.

Para responder la pregunta de por qué hay una correlación muy baja pero positiva entre satisfacción y performance, se recurrió a las teorías motivacionales que señalan que la persona está motivada por aquellas cosas que tienen alta probabilidad de permitirle obtener los refuerzos que ella valora. En otras palabras, las personas están satisfechas cuando su trabajo les permite obtener lo que ellas desean. De esta manera surgió otra hipótesis, la cual sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Este planteamiento indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Tal orientación puede resumirse en la siguiente secuencia:

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo

Los estudios llevados a cabo para someter a prueba la segunda hipótesis han obtenido correlaciones mucho más altas que aquellos realizados para probar la primera hipótesis. A pesar de que la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. La explicación más plausible es que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos, con lo cual el buen rendimiento no es seguido de eventos contingentes, como por ejemplo promociones, incrementos salariales, etcétera.

Según este punto de vista, la labor gerencial consiste en actuar de manera consistente a la conducta que las personas presentan. Es decir, reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no- reforzar la conducta indeseable. De esta manera, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que estos se encuentren satisfechos en el trabajo. El capítulo II de esta obra ofrece mayor información acerca de las técnicas de modificación de la conducta.

De acuerdo con el modelo, la performance o desempeño conduce a la obtención de determinados refuerzos (intrínsecos o extrínsecos). Los refuerzos intrínsecos, como la autorrealización, tiene una relación más directa con la satisfacción porque es el propio individuo quien se los administra. En cambio, los refuerzos extrínsecos, como el salario, la promoción o el estatus, son mucho más difíciles de relacionar con el desempeño, inclusive la organización posee una política para evaluar el desempeño y reforzar de alguna manera los méritos logrados.

El modelo también sugiere que los refuerzos no están directamente asociados con la satisfacción, ya que tales refuerzos se encuentran moderados por el grado en que el individuo perciba que son equitativos a su esfuerzo. En otras palabras, los refuerzos dependen de cuánto considera la persona que debe recibir y cuánto recibe efectivamente por el trabajo realizado. En este proceso interviene la percepción de la persona. Así, no sólo hay diferencias en los refuerzos que las personas prefieren, sino también en la forma como son percibidos tales refuerzos.

Veamos cómo se relaciona la satisfacción con el ausentismo y la rotación. Los estudios han demostrado consistentemente una elevada correlación negativa de la satisfacción con el ausentismo y la rotación. Así, a menor satisfacción en el puesto de trabajo, mayor ausentismo y rotación. Y viceversa: a mayor satisfacción, menor ausentismo y rotación. Tales resultados han sido explicados señalándose que cuando la persona está insatisfecha tiende a faltar un mayor número de veces y a cambiar con mayor frecuencia de trabajo la labor que realiza constituye una fuente de displacer. La persona evita el trabajo inasistiendo hasta que termina por retirarse.

A la luz del modelo de Lawler y Porter, estos resultados se pueden explicar de la siguiente manera: Cuando la organización aplica refuerzos contingentes al desempeño de las personas, se establece una relación clara entre lo que la persona hace y lo que obtiene. Cuando esta relación es directa, es decir, cuando se refuerza el mejor rendimiento, las personas que muestran mayor ausentismo y rotación son también las que presentan un peor desempeño. Si la relación es inversa, es decir, si se refuerza el rendimiento más pobre – cosa poco frecuente, pero no imposible-, entonces las personas que muestran mayor ausentismo y rotación serán las que presenten el mejor desempeño.

Finalmente, veamos el caso más frecuente que se da cuando no hay una relación clara entre performance y refuerzos. Esto sucede cuando, por ejemplo, la organización aplica aumentos uniformes a todas las personas (refuerzos no contingentes al desempeño); entonces los trabajadores con mayor tasa de ausentismo y rotación no se distinguirán por tener un buen o un mal desempeño.

Una organización será más efectiva cuando obtenga el mejor desempeño de su personal y cuando el ausentismo y la rotación afecten solo a quienes trabajan peor. Para lograr tal resultado la organización debe desarrollar una relación directa entre satisfacción y rendimiento. Esto lo logrará aplicando refuerzos contingentes al desempeño de las personas (refuerzos extrínsecos) y brindando las oportunidades del caso para que las personas logren satisfacer las necesidades de mayor nivel (refuerzos intrínsecos). Además, la aplicación de los refuerzos extrínsecos debe corresponder a las singulares necesidades de los empleados. Por último, es necesario que la persona perciba una relación equitativa entre el esfuerzo desplegado y los refuerzos obtenidos.

Cuando todo esto ocurra, el nivel de satisfacción de los empleados será una señal del buen funcionamiento de la organización. Para conocer dicho nivel de satisfacción la organización debe medir periódicamente cuán satisfechos se encuentran los empleados, incluyendo en el cuestionario respectivo preguntas para conocer tanto los refuerzos intrínsecos como los extrínsecos. Asimismo, los supervisores deben estar muy mal al tanto de los patrones de referencia que emplean sus subordinados para determinar el grado de equidad entre el esfuerzo aplicado y el refuerzo conseguido. Y todo este trabajo demanda una aproximación individualizada para el trato con cada trabajador.

2.2.2.6 Rendimiento laboral y su vínculo con el capital humano

Davenport (2006) describe la relación que tiene el rendimiento laboral y el capital humano:

“El rendimiento aportado por la inversión de capital humano constituye el beneficio de la empresa en su utilización de tal inversión”.

Parece obvio el vínculo entre la involucración en el trabajo y un intenso rendimiento. No es difícil creer que las personas con una gran dedicación se orientarán hacia la tarea y se concentrarán en desempeñar aquellas partes de su trabajo que más les gusten. Después de todo se identifican con su actividad, se preocupan del resultado y lo consideran parte de su definición de si mismas.

Tiene sentido que inviertan su capital humano en una excelente realización de las tareas de su puesto. Pero el lazo entre el compromiso organizativo y el

rendimiento resulta más débil. La hipótesis, estudiada y expuesta en muchas investigaciones, es que los trabajadores que acreditan un compromiso de actitud elevado, trabajan con mayor firmeza en sus puestos que los trabajadores con un compromiso más débil. Es decir, invierten más capital humano debido a un esfuerzo superior. En consecuencia, los individuos con una gran dedicación deben rendir más en su trabajo.

2.2.2.7 Factores del desempeño laboral

Ferrel (2015) describe de la siguiente manera los factores del desempeño laboral: “Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales: Recursos, competencias y compromisos. Los resultados del desempeño laboral con respecto a la eficiencia, se deben traducir en calidad y cantidad del trabajo realizado en un determinado tiempo, y como satisfacción, el grado de colaboración, iniciativa y responsabilidad que exhibe el trabajador en su centro de trabajo”.

2.2.2.8 Evaluación del desempeño laboral

Ferrel (2015) describe de la siguiente manera la evaluación de desempeño laboral:

- La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.
- Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las normas técnicas de competencia laboral establecida, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.
- Es la medición del desempeño del trabajador en términos de rendimiento y comportamiento durante un periodo determinado, con el propósito de promover tanto el desarrollo institucional (eficiente) como el individuo, al que tiene derecho todo trabajador.

2.2.2.9 Trascendencia de la evaluación para el buen funcionamiento de las políticas de personal.

Longo (2006) describe de la siguiente manera la trascendencia de la evaluación para el buen funcionamiento de las políticas de personal:

Las políticas y prácticas de personal relacionadas con el rendimiento constituyen una pieza básica en un sistema integrado de gestión de los recursos humanos de una organización. Ocupan un espacio central, entre el subsistema de organización del trabajo, del que reciben las definiciones básicas necesarias para poder operar, y los de compensación y desarrollo, a los que trasladan un conjunto de informaciones fundamentales para el cumplimiento de las finalidades propias de ambos.

No resulta difícil, en efecto, percibir la necesidad de disponer de algún sistema de ER para poder diseñar e implementar con éxito políticas y prácticas de:

- Retribución, especialmente cuando ésta tiene un carácter variable, ya se trate de incentivos a corto o largo plazo, o de mecanismos de progresión salarial u otras prácticas similares.
- Promoción, siempre que se pretende desvincular ésta de la antigüedad o de la constatación de méritos puramente formales.
- Formación, cuando se intenta fundamentarla en un diagnóstico real de las necesidades de desarrollar determinadas competencias.
- Otras políticas y prácticas de personal, en campos como la planificación de efectivos, la gestión de excedentes, las políticas disciplinarias, etc.

Además, la ER constituye una fuente imprescindible para medir el éxito de las mismas políticas y prácticas de GRH, suministrando informaciones acerca del grado de acierto de aquéllas en el diseño de

puestos y perfiles, en los procesos de reclutamiento y selección, las medidas de promoción o las actividades formativas.

Esa ubicación central de la ER en los sistemas de GRH ha tenido dos consecuencias importantes. Por una parte, ha puesto de manifiesto la necesidad de disponer de sistemas efectivos de evaluación del trabajo realizado por las personas. Por otra parte, ha facilitado una percepción instrumental de la ER que ha sido vista, frecuentemente, más que como un subsistema dotado de sustantividad y propósito propio, como un medio necesario para hacer operativas otras políticas de GRH.

Esta doble percepción ha centrado las iniciativas relacionadas con el rendimiento laboral de las personas en la búsqueda de los mecanismos más adecuados para medir aquél, y ha conducido a la puesta en marcha de diversos tipos de instrumentos y sistemas de medición. Estos sistemas se han dividido básicamente entre los que han pretendido evaluar los resultados del trabajo (aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el «hacer» del empleado), y los que se han centrado en el desempeño de las personas (la forma o modo de actuar en el trabajo).

A pesar de estos desarrollos, la valoración del funcionamiento real de los sistemas de ER por parte de sus protagonistas (tanto evaluadores como evaluados) viene siendo, con mucha frecuencia, negativa. En las organizaciones del sector público, donde las experiencias de evaluación formal del rendimiento laboral se han extendido relativamente menos, las percepciones insatisfactorias son ampliamente mayoritarias. Parece necesario, por tanto, dedicar algún espacio a explorar las razones de esta insatisfacción.

2.2.2.10 Los fallos comunes de la evaluación del rendimiento.

Longo (2006) describe los fallos comunes de la evaluación del rendimiento:

Algunas críticas al funcionamiento de los sistemas de evaluación son comunes a toda clase de organizaciones y países, y aparecen en forma recurrente, tanto en la literatura especializada como en los estudios de

caso y los testimonios de los gestores. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

- El objeto de la evaluación —aquello que se mide— aparece frecuentemente desconectado de las prioridades estratégicas de la organización. Los objetivos de rendimiento individual se fijan sin que quede garantizada su conexión con los objetivos organizativos. La alta dirección no aparece implicada en el funcionamiento del sistema, que tiende a ser visto por los diferentes actores como un instrumento especializado del área de RRHH.
- Los directivos, a quienes se asigna, en general, el papel de evaluadores, asumen éste, con más o menos resignación, como una carga burocrática impuesta, que les detrae tiempo de sus ocupaciones principales. En la mayoría de los casos, no han recibido una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar esta actividad, lo que les crea dificultades y les resta estímulos para desempeñarla.
- Los directivos rehúyen habitualmente los conflictos interpersonales que pudieran derivarse de la realización de evaluaciones negativas, o simplemente de la apreciación de diferencias significativas en el rendimiento de sus colaboradores, por lo que tienden a minimizar tales diferencias y a realizar valoraciones promedio, de carácter homogéneo.
- Para afrontar el problema de la indiferenciación, los sistemas de ER utilizan a veces mecanismos de segmentación obligatoria, asignando cupos o porcentajes de aplicación al grupo evaluado, mediante el uso de técnicas de jerarquización, escalas de distribución forzada, etc., que crean con frecuencia problemas de encasillamiento, percepción de arbitrariedad, rivalidad interpersonal o profecía auto cumplida, mayores que los que pretendían resolver.

En las organizaciones del sector público, a las patologías mencionadas cabría añadir otras, derivadas de sus propias peculiaridades:

- Las políticas de recursos humanos suelen hallarse fuertemente centralizadas, y la autonomía de los directivos para tomar decisiones en materia de personal es muy reducida. Ello acentúa la tendencia de éstos a considerar la ER como una imposición que responde a prioridades ajenas, y a rehuir los conflictos que su aplicación puede ocasionar.
- Las pautas de funcionamiento interno de las organizaciones públicas responden a valores dominantes de regularidad e interdicción de la arbitrariedad, lo que postula procedimientos altamente formalizados y mecanismos rígidos de constatación que reducen el margen de apreciación individual del evaluador que la ER requiere para ser razonablemente eficaz.
- Es constatable una mayor tendencia, también fundamentada en rasgos culturales propios de las organizaciones públicas, hacia la uniformidad en la aplicación de las políticas de personal. Los procedimientos de ER tienden a ser aplicados de manera homogénea a grupos profesionales, estratos jerárquicos o sectores de actividad cuya heterogeneidad requeriría enfoques diferentes o instrumentos diversificados.
- Con alguna frecuencia, los sistemas de ER aparecen en las administraciones públicas directamente conectados con el devengo de retribuciones variables ligadas al rendimiento individual, y aplicadas con carácter general a todos los empleados, lo que acentúa, como dijimos, el riesgo de aparición de las disfunciones antes aludidas.

2.2.2.11 De la evaluación a la gestión del rendimiento.

Longo (2006) menciona algunos puntos sobre la evaluación de la gestión del rendimiento:

Las expresiones más actuales en la literatura de la GRH hablan preferentemente de «gestión del rendimiento» (*performance management*), en vez de usar la denominación más tradicional de «evaluación del rendimiento» (*performance appraisal*). No se trata de un cambio nominal o debido, como otras veces, a la influencia de la moda. Detrás del mismo se manifiesta un verdadero cambio de paradigma en cuanto afecta a la manera en que la GRH debe ocuparse del rendimiento laboral de las personas en las organizaciones.

A. El énfasis debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas

Lo importante para la organización es que las personas contribuyan, con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas. Las políticas de recursos humanos deben orientarse, todas ellas, a este objetivo principal. Hay que actuar sobre el rendimiento pensando, fundamentalmente, en mejorarlo. Medir el rendimiento sólo tiene sentido si contribuye al logro de ese propósito; no lo tendría, por ejemplo, en los casos en que la medición pudiera, directa o indirectamente, perjudicarlo o reducirlo. Abordar las cuestiones relativas al rendimiento no es, por tanto, una tarea instrumental o de apoyo a otros subsistemas de la GRH. Desde luego, la evaluación del rendimiento suministra, como se ha visto, un conjunto de datos acerca de las personas que resultan del mayor interés para el diseño, implementación y validación de otras políticas de personal. No obstante, la obtención de estas informaciones no debe ser considerada como su finalidad principal, sino como un conjunto de utilidades colaterales, accesorias al propósito principal. El éxito de las políticas vinculadas con el rendimiento laboral de las personas debe ser medido, por tanto, por el grado en que contribuyen a maximizar aquél.

B. Para la GRH, el rendimiento individual debe entenderse como contribución al rendimiento organizativo.

En el trabajo de las personas, muchas cosas son susceptibles de ser evaluadas. Entre ellas, algunas pueden serlo con rigor, objetividad y equidad. Ahora bien, sólo tiene sentido que tengamos por rendimiento laboral aquellos resultados o conductas que se vinculan de forma neta y directa con el logro de las finalidades estratégicas de la organización. Considerar y evaluar como rendimiento otras cosas sería ineficiente, y produciría, además, el efecto de estimular en las personas comportamientos desviados de las prioridades reales.

C. Sólo los directivos están en condiciones de gestionar el rendimiento de las personas a su cargo.

Esas operaciones de filtrado de los objetivos organizativos y su conversión en pautas de rendimiento individual sólo pueden realizarse desde la proximidad, esto es, desde posiciones que garanticen el conocimiento de las personas y la capacidad para observar su actuación. La forma en que los individuos pueden, en cada caso, contribuir mejor a la consecución de las metas conjuntas de sus equipos o unidades de trabajo es una cuestión que exige un análisis personalizado, por una parte, (esto es, que tiene en cuenta las características, expectativas, preferencias e intereses individuales en juego) y situacional, por otra (esto es, que está atento al entorno, momento y circunstancias que concurren). Nada de esto es posible desde la lejanía de una instancia central especializada, llámese o no departamento de recursos humanos, ni subsumible en artefactos de manejo centralizado, por correctamente que hayan sido diseñados, desde el punto de vista técnico. Lo mismo puede decirse de las actividades destinadas a seguir y apoyar la actuación de las personas a fin de promover el logro de los resultados esperados. También aquí, la proximidad a las personas y a su tarea constituye un requisito de eficacia.

Todo lo dicho pone de relieve la centralidad de los directivos teniendo por tales, en el sentido más alto posible a todos los mandos dotados de autoridad formal con personas a su cargo en la realización de las actividades propias de la gestión del rendimiento. Se trata simplemente, de protagonistas insustituibles, sin los cuales resulta imposible articular con eficacia esta parcela de la GRH. Ello plantea a las organizaciones exigencias de desarrollo directivo sobre las que volveremos más adelante.

D. La evaluación debe ser considerada como una parte de un ciclo integrado de gestión del rendimiento, orientado principalmente a la mejora de éste

La siguiente figura nos muestra al rendimiento laboral, desde el ángulo de las percepciones de los actores en presencia, como un proceso de ajuste entre dos papeles: un papel esperado (aquello que la organización espera que la persona haga bien, y con arreglo a lo cual su trabajo será valorado) y un papel realizado o desempeñado (aquello que la persona acaba haciendo o consiguiendo de forma efectiva). Ahora bien, la consecución de este ajuste global, en su máximo grado posible, nos obliga a gestionar otros ajustes intermedios. Si miramos éstos desde la perspectiva de los protagonistas, esto es, del directivo y de su colaborador, es decir, de la persona que forma parte de su unidad o equipo, bajo su dependencia inmediata, no nos resultará difícil derivar algunos requerimientos de gestión.

2.3. Definición de términos básicos

Autoestima: Opinión que los individuos tienen de si mismos como seres físicos, sociales, espirituales y/o morales (Pintado, 2014).

Compensación: Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo. (Pintado, 2014)

Capital Humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital

humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual. (Chiavenato, 2015)

Productividad: “Relación productos-insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad”. (Koontz y Wehrich, 2004, 13)

Retribución económica: “Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia”. (Márquez 2000, 3).

Clima Organizacional: Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (Cuando es frio y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. (Chiavenato, 2015).

Eficacia: Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. (Chiavenato, 2015)

Eficiencia: La relación entre cosas y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. (Chiavenato, 2015)

Conflicto: Se inicia cuando dos individuos o dos grupos de individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación. (Pintado, 2014)

Satisfacción Laboral: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo, actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. (Pintado, 2014).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

La motivación si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017.

3.1.2 Hipótesis Específicas

El reconocimiento si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017.

La responsabilidad si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017.

La retribución económica si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

3.2.1.1 Definición de motivación

Pintado (2000)

Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen. Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, aspiraciones, y fuerzas similares. Los gerentes líderes motivan e inducen a sus subordinados a realizar cosas, actividades, metas, etc., con el propósito de satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de la organización como de los trabajadores, para ellos se identifican y administra estratégicamente el tipo de estímulo o refuerzo, valiéndose prioritariamente de un serio diagnóstico de las necesidades percibidas por el trabajador. (P, 285)

3.2.1.2 Definición de Rendimiento Laboral

Chiavenato (2000)

Define el rendimiento laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

3.2.2. Definición operacional

Tabla 2:

Definición Operacional

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT
MOTIVACIÓN	RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN PERSONAL	1 Desarrollo profesional 2 Anhelos de contribución 3 realización Personal
		ESTÍMULO	4 Alienta y ayuda al personal 5 Estimula el rendimiento 6 Línea de carrera
	RESPONSABILIDAD	VOLUNTAD	7 Proactivo 8 Optimista 9 Positivo
		ACTITUD	10 Sabe conducirse 11 Domina y control su carácter 12 Trabajo en equipo
	RETRIBUCIÓN ECONOMICA	INCENTIVOS	13 Aumento de sueldos y Salarios
		RECOMPENSAS	14 Capacitaciones y actualizaciones 15 Constancia de Desempeño laboral
RENDIMIENTO LABORAL	DESEMPEÑO	EFICACIA	16 En sistemas de información 17 En sistemas gerencial 18 En sistemas administrativos 19 puntualidad 20 Logra metas y objetivos 21 Líder competente
	COMPETENCIA	APTITUD	22 Capacidad innovadora 23 Aplica estrategias y obtiene 24 Toma de decisiones rápidas
		CONOCIMIENTO	25 Analiza y aplica normas 26 Planifica visión de futuro 27 Toma de decisiones justas
		LIDERAZGO	28 Recibe y remite informes 29 Informa manejo de recursos 30 capacidad de convocatoria

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es Explicativa, debido a que la presente investigación busca conocer cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local 02. Lima. Perú. 2017.

Según Valderrama (2002)

La investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en descubrir la razón por la que ocurre un fenómeno determinado, así como establecer en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas. Un ejemplo de este caso sería preguntarse cuáles son los factores originan y modifican los cambios de conducta humana en un determinado grupo social.

La investigación explicativa es más estructurada que las anteriores (exploración, descripción y correlación) y, de hecho, implica los propósitos de ellas. (p, 45)

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental transversal.

Porque trata de demostrar la relación entre la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, no manipulando las variable, solo limitándose en observar y medir las variables tal como lo indica Hernández (2010) define la investigación no experimental: “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos.

Asimismo, es transversal tal como lo indica Hernández, 2010 (pág. 151) “los diseños de investigación transversal o transaccional recolectan datos en un solo

momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea”.

3.5 Población

La población en la presente investigación está conformada por 150 colaboradores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, ubicado en el distrito de Rímac. De los 150 colaboradores, 90 son mujeres y 60 son varones, en las edades de 21 a 60 años.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizará para la presente investigación será la encuesta que permitirá recolectar información que se realizarán a través de un conjunto de preguntas, dichas preguntas permitirán mostrar por qué los colaboradores no se encuentran motivados.

Como instrumento se usara un cuestionario que sirve para medir dos variables; la variable independiente que es motivación y consta con 3 dimensiones, el reconocimiento, la responsabilidad y retribución económica que consta de 15 preguntas, por otra parte la variable dependiente que es el rendimiento laboral y consta de dos dimensiones: desempeño y competencia , esta variable contiene 13 preguntas, esto será medido con una escala de LIKERT con alternativas tabuladas del 1 al 5; siendo el valor 5 como siempre, el valor 4 como casi siempre, el valor 3 como A veces si a Veces no, el valor 2 como Casi Nunca y el valor 1 como Nunca.

3.6.1. Validación y confiabilidad del instrumento

3.6.1.1. La Confiabilidad del Instrumento - Crombach

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
96,60%	30

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido $\alpha=98,60\%$ lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 30 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumenta o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

3.6.1.2. Validez del Instrumento

Tabla 4

Validación de Expertos

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

Fuente: Elaboración propia

3.7. Métodos de análisis de datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “La Motivación” y “El rendimiento laboral”.

3.8. Aspectos éticos

Se trabajó con personas no vulnerables, a dichas personas se les informó acerca de la investigación y dieron su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la presente investigación.

Asimismo, se brindó respeto a sus derechos y su integridad física y psicológica como a sus normas básicas de convivencia, la moral y buenas costumbres durante la presente investigación

IV RESULTADOS

4.1. Descripción

4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente

Tabla 5

La Motivación

MOTIVACIÓN		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	645	29%
CASI NUNCA	908	40%
A VECES SI A VECES NO	591	26%
CASI SIEMPRE	103	5%
SIEMPRE	3	0%
TOTAL	2250	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

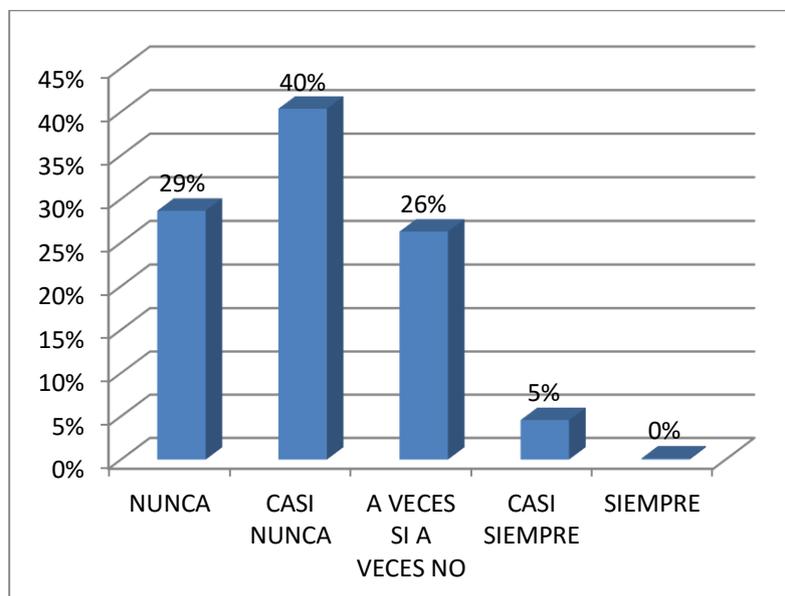


Figura 1: La Motivación

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede apreciar que la suma de nunca, casi nunca, a veces si a veces no es de un 95% que los colaboradores no se encuentran motivados.

Tabla 6

El Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	218	24%
CASI NUNCA	404	45%
A VECES SI A VECES NO	213	24%
CASI SIEMPRE	63	7%
SIEMPRE	2	0%
TOTAL	900	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

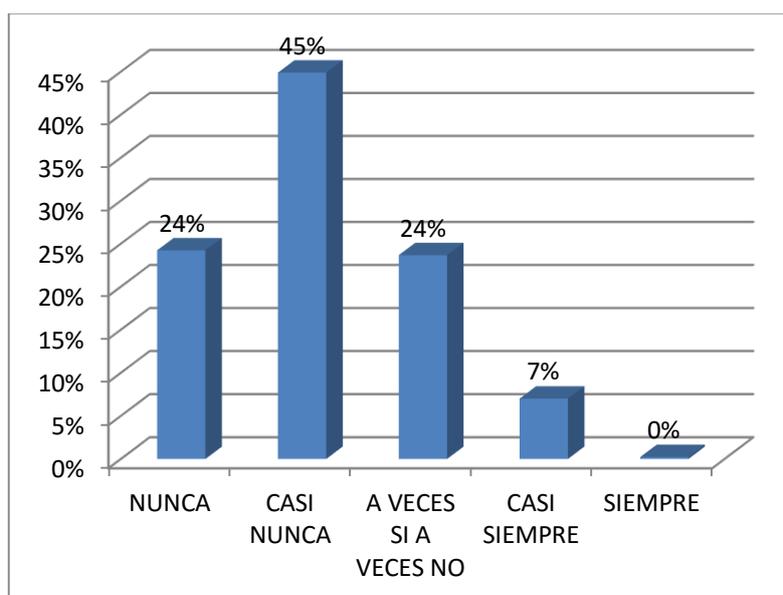


Figura 2: El Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el gráfico se puede apreciar que la suma de nunca, casi nunca, a veces si a veces no es de un 93% que los colaboradores no se encuentran reconocidos.

Tabla 7

La Responsabilidad

RESPONSABILIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	125	14%
CASI NUNCA	415	195%
A VECES SI A VECES NO	319	150%
CASI SIEMPRE	40	19%
SIEMPRE	1	0%
TOTAL	900	423%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

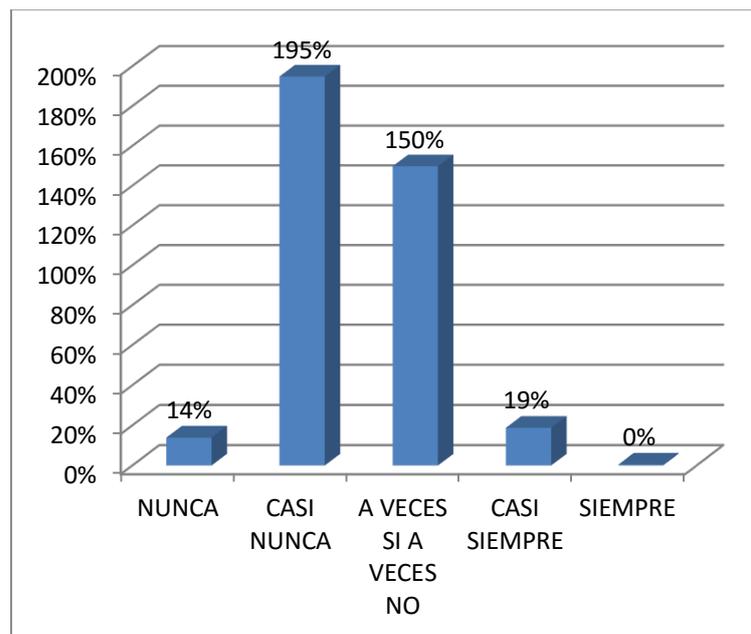


Figura 3: La Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el gráfico se puede apreciar que los colaboradores no se sienten responsables.

Tabla 8

La Retribución Económica

RETRIBUCIÓN ECONÓMICA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	302	67%
CASI NUNCA	89	20%
A VECES SI A VECES NO	59	13%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	450	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

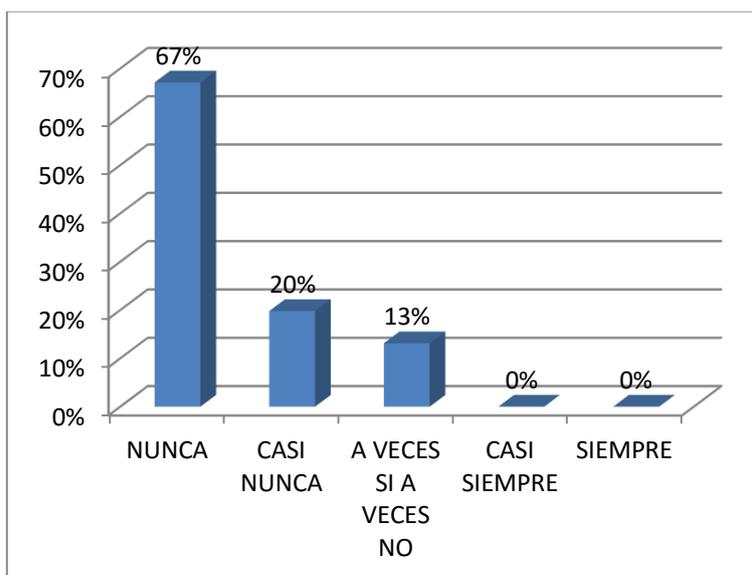


Figura 4: La Retribución Económica

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el gráfico se puede apreciar que la suma de nunca, casi nunca, es de un 87% que los colaboradores no están de acuerdo con su retribución económica.

Tabla 9

El Desempeño

DESEMPEÑO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	217	24%
CASI NUNCA	377	42%
A VECES SI A VECES NO	302	34%
CASI SIEMPRE	4	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	900	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

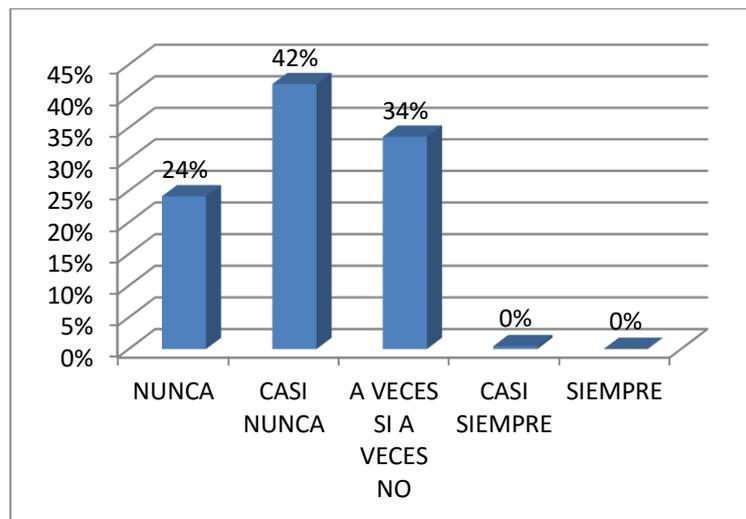


Figura 5: El Desempeño

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el gráfico se puede apreciar que la suma de nunca, casi nunca, es de un 64% que los colaboradores no sienten que se están desempeñando correctamente.

Tabla 10

La Competencia

COMPETENCIA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	442	33%
CASI NUNCA	505	37%
A VECES SI A VECES NO	318	24%
CASI SIEMPRE	85	6%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	1350	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

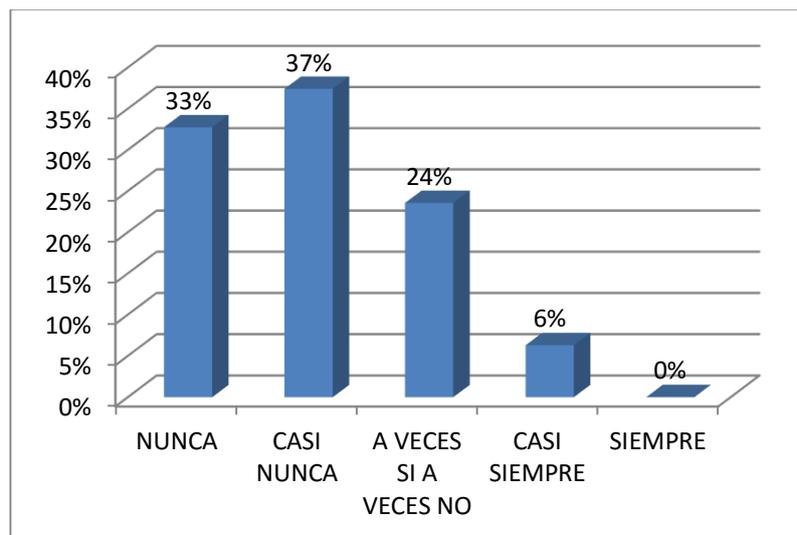


Figura 6: La Competencia

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el gráfico se puede apreciar que la suma de nunca, casi nunca, es de un 70% que los colaboradores no se encuentran laboralmente competentes.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. La contrastación de la hipótesis Principal

La hipótesis principal se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “La Motivación y el Rendimiento Laboral”.

Tabla 11

MATRIZ DE INFLUENCIAS ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

		RECONOCIMIENTO	RESPONSABILIDAD	RETRIBUCION ECONOMICA	DESEMPEÑO	COMPETENCIA
DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	RECONOCIMIENTO	1,000	,983	,925	,810	,855
	RESPONSABILIDAD	,983	1,000	,915	,854	,867
	RETRIBUCION ECONOMICA	,925	,915	1,000	,830	,884
	DESEMPEÑO	,810	,854	,830	1,000	,945
	COMPETENCIA	,855	,867	,884	,945	1,000
Sig. (Unilateral)	RECONOCIMIENTO		,000	,000	,000	,000
	RESPONSABILIDAD	,000		,000	,000	,000
	RETRIBUCION ECONOMICA	,000	,000		,000	,000
	DESEMPEÑO	,000	,000	,000		,000
	COMPETENCIA	,000	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Motivación NO influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

H₁: “La Motivación SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 12

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,975
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2160,75
	gl	4
	Sig.	10
		0,000

Tabla: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi- Cuadrado (X^2) calculado=2160,754

K=5 filas y 5 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 10 grados de libertad 18,307

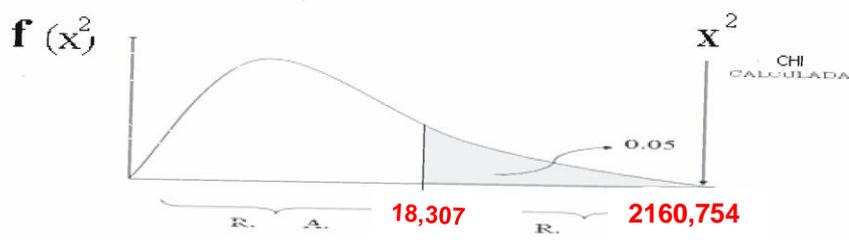


Figura 7: Contrastación de la Hipótesis Principal

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{\text{Calculado}} 2160.754$ es mayor que la $X^2_{\text{Tabular}} 18.307$ obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Motivación SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.2. La contrastación de la hipótesis Secundaria 1

a) El Planteo de las Hipótesis

H_0 : “El Reconocimiento NO influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

H_1 : “El Reconocimiento SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

b) $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 13

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,812
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1189,424
	gl	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2)calculado=1189,424

$GL=(K^2 - K)/2=3$

$K=3$ filas y 3 columnas

Matriz de correlaciones^a

a. Determinante = ,006

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7,815

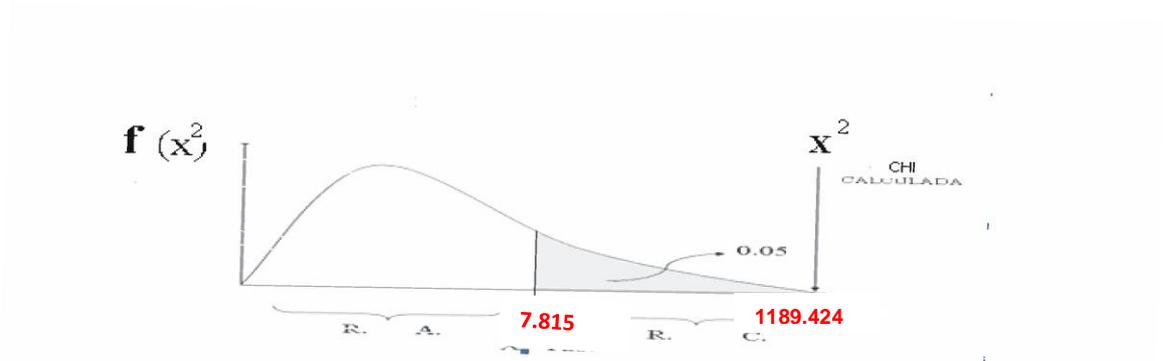


Figura 8: Contrastación de la Hipótesis Secundaria 1

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{Calculado}$ 1189.424 es mayor que la $X^2_{Tabular}$ 7.815 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que el Reconocimiento si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05

4.2.3. La contrastación de la hipótesis Secundaria 2

a) El Planteo de las Hipótesis

H_0 : “La Responsabilidad NO influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

H_1 : “La Responsabilidad SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

b) $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 14

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.894
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1112.200
	gl	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7,815

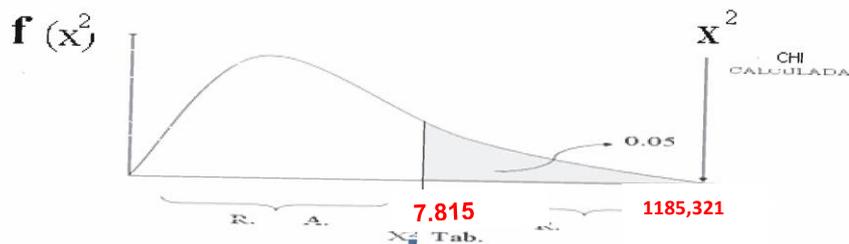


Figura 9: Contrastación de la Hipótesis Secundaria 2

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{Calculado}$ 1185.321 es mayor que la $X^2_{Tabular}$ 7.815 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

e) La conclusión

Se puede concluir que la Responsabilidad si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.4. La contrastación de la hipótesis Secundaria 3

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Retribución Económica NO influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

H₁: “La Retribución Económica SI influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 15

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,888
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1246,20
	gl	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado (X^2) calculado=1246,20

GL=($X^2 - K$)/2 =3

K=3 filas y 3 columnas

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7,815

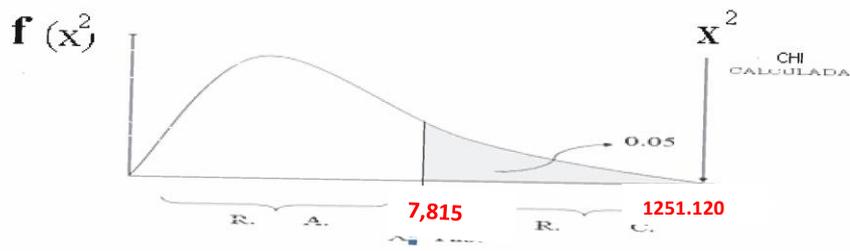


Figura 10: Contrastación de la Hipótesis Secundaria 3

Fuente: Elaboración propia en SPS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{Calculado}$ 1251.120 es mayor que la $X^2_{Tabular}$ 7.815 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Retribución Económica si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N° 02 Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%

V.DISCUSIÓN

La motivación es una herramienta fundamental para el rendimiento laboral de los colaboradores, debido a que de esta manera ellos se sentirán completamente identificados y realizarán sus actividades alineados a las metas y objetivos de la entidad u organización, para esto se debe considerar que existen varias maneras de motivar al personal y sobre todo la entidad debe contar con recursos suficientes para llevar a cabo esta acción.

El área de Recursos Humanos es un área muy importante en una organización o entidad, debido a que una de sus funciones es velar por el bienestar de los colaboradores y motivarlos continuamente, pero sobre todo reconocer que técnicas se podrían utilizar para motivarlos.

La motivación de los colaboradores se determina entre factores internos de ellos mismos y los estímulos del ambiente laboral. Los factores internos se desagregan en interés, valores, necesidades y los factores externos son incentivos, recompensas y estímulos que brinda la entidad, así como un buen clima laboral.

Como conclusión de la presente investigación se tiene que la motivación sí influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02.Lima. Perú.2017, comparado con la tesis de Chirito Raymundo (2014) La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco interbank tiendas en Huacho, periodo 2014 – Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Perú, el cual tiene como conclusión que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del banco Interbank. Asimismo, con la tesis de Sum (2015) Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar, Guatemala, el cual tiene como conclusión que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos.

VI. CONCLUSIONES

PRIMERA

La motivación si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

SEGUNDA

El reconocimiento si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

TERCERA

La responsabilidad si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

CUARTA

La retribución económica si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02. Lima. Perú. 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

VII.RECOMENDACIONES

La motivación en los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, es esencial para el desarrollo correcto de sus actividades, exclusivamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores obtengan un mejor rendimiento laboral en sus áreas de trabajo.

Brindar a los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, capacitaciones de manera más continuas sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se vea el impacto en su rendimiento laboral.

Ofrecer a los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, una mayor orientación para que estos mismos no tengan un rendimiento mediano, ya que se otorga lo suficiente para obtener la productividad suficiente. Si se brinda un mayor énfasis y oportunidades a los colaboradores responderán de una mejor manera en otras palabras inyectar una carga emotiva a los colaboradores que integran la entidad para que forjen y mantengan un sobreesfuerzo y produzcan más.

Instaurar más programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02, se sientan motivados y así mismo puedan desarrollar sus actividades con más esmero.

Asimismo, se trabajará en el área de Recursos Humanos, para poder tener un buen clima laboral y que los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02, puedan ofrecer un trabajo interesante pudiendo brindar sugerencias propuestas y soluciones frente a los problemas alineados a los objetivos, misión y visión de la entidad.

Comunicar la información obtenida en la presente investigación al jefe del área de Recursos Humanos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02, de los resultados obtenidos para que de esta manera sea una herramienta que puedan utilizar para poder fortalecer la motivación en todo los colaboradores de esta entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles (2004) Gestión por Competencias, Ediciones Granica Mexico S. A
2. Allyson (2012) La solución 7 minutos S.A. Ediciones B.
3. Bonache,Cabrera (2006) Dirección de personas, Pearson Educacion.
4. Chiavenato (2000) Gestión del Talento Humano, quinta edición McGraw Hill, Colombia.
5. Chiavenato (2015) Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, tercera Edición MxGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
6. Davemport (2006) Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas, Deusto Barcelona.
7. Ferreiro, P. Alcazar, M (2002). Gobiernos de Personas en la empresa, editorial Ariel, Barcelona.
8. Fuentes (2012), “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzal Tenango), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
9. Koontz Weihrih (2004) Una perspectiva global, 12ª edición, McGraw – Hill, Mexico.
- 10.Hernandez Sampieri (2015) Metodología de Investigación, 5ª edición, McGraw – Hill, Mexico
- 11.Hoyle (2006) Relaciones Humanas, 3ª edición, Cengage Learning Editorial.
- 12.Longo (2006) “Evaluación y Gestión del rendimiento laboral en las administraciones Públicas”, España.
- 13.Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, Plinio (2000) Evaluación Organizacional, Estados Unidos.
- 14.Mino (2014), “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- 15.Motowidlo y Schmit (1999), Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds) The changing nature of performance, San Francisco: Jossey-Bass, Estados Unidos.

16. Pintado (2014) Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano (Cuarta Edición).
17. Sagi (2004), Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización, Esic Editorial, España.
18. Sarquis, Uzcategui (2009). "Análisis e importancia de la motivación laboral en establecimiento hoteleros", Colegios Universitarios Hotel Escuela de los Andes Venezolanos", Venezuela.
19. Sum, (2015), Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
20. Valderrama (2013) Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica, segunda edición, editorial San Marcos, Perú.
21. Vargas (2015). "Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón - Lambayeque". Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
22. Claveria. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>.
23. Clayton. (2009). Teorías de Motivación. Recuperado de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/blog/> .
24. Maslow. 2017 Motivación. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores> .

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N°02.LIMA.PERÚ.2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos
<p>Problema general: ¿Cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017?</p> <p>Problemas específicos: A. ¿Como influye el reconocimiento en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017?</p> <p>B. ¿Como influye la responsabilidad en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017?</p> <p>C. ¿Como influye la retribución económica en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017?</p>	<p>Objetivo general: Determinar cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>Objetivos específicos: A.Determinar como influye el reconocimiento en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>B.Determinar como influye la responsabilidad en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>C.Determinar como influye la retribución económica en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017.</p>	<p>Hipótesis principal: La motivación si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>Hipótesis Secundarias: H1. El reconocimiento si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>H2. La responsabilidad si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p> <p>H3. La retribución económica si influye en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la UGEL N°02.Lima.Perú.2017</p>	<p>V. Independiente: La motivación Según Pintado (2000): Motivación, es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen. Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. p, 285 D1: Reconocimiento D2: Responsabilidad D3: Retribución económica</p> <p>V. Dependiente: Rendimiento Laboral: Motowidlo (2003), lo describe "Como la suma total que la empresa espera con respecto a las actividades que un trabajador lleva a cabo en un tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal desempeño". D1: Desempeño D2: Competencia</p>	<p>El diseño de investigación: Es no experimental-transversal, debido a que no se manipulará las variables, solo se limitará en observar y medir las variables y transversal porque se recolectarán datos con una encuesta en un solo momento, en un tiempo único. Tipo de investigación: El tipo de investigación es Explicativa, debido a que la presente investigación busca conocer cómo influye la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local 02. Lima. Perú. 2017.</p>	<p>La población para la presente investigación es de 150 trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, ubicado en el distrito de Rímac-Lima.Peru.</p> <p>De los 150 trabajadores, de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, ubicado en el distrito de Rímac-Lima.Peru.,90 son mujeres y 60 son varones, en las edades de 21 a 60 años, dispuestos a colaborar con la presente investigación.</p>	<p>Método de investigación: El método de Investigación es Cuantitativo, ya que se trata de demostrar que la motivación si influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02 y se concentre en valores numéricos de los resultados de las encuestas.</p> <p>Técnica: La técnica que se utilizará para la presente investigación será la encuesta que permitirá recolectar información que se realizarán a través de un conjunto de preguntas.</p> <p>Instrumento: Como instrumento se realizara un cuestionario que consta para la variable dependiente un total de 15 preguntas y para la variable dependiente 15 preguntas, haciendo un total de 30 preguntas.</p> <p>Escala: Será medido con la siguiente escala. LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1</p>

MATRIZ DE OPERACIONABILIDAD DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
VARIABLE INDEPENDIENTE: MOTIVACIÓN	RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN PERSONAL	1,2,3	LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	ALTA = (56 a 75) MEDIA = (36 a 55) BAJA = (15 a 35)
		ESTÍMULO	4,5,6		
	RESPONSABILIDAD	VOLUNTAD	7,8,9		
		ACTITUD	10,11,12		
	RETRIBUCIÓN ECONOMICA	INCENTIVO	13		
		RECOMPENSAS	14,15		
VARIABLE DEPENDIENTE: RENDIMIENTO LABORAL	DESEMPEÑO	EFICACIA	16,17,18,19,20,21	LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	ALTO = (56 a 75) MEDIO = (36 a 55) BAJO = (15 a 35)
	COMPETENCIA	ACTITUD	22,23,24		
		RECONOCIMIENTO	25,26,27		
		LIDERAZGO	28,29,30		

INSTRUMENTO:

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

ENCUESTA SOBRE “LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EM EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UGEL N°02. LIMA. PERÚ. 2017.

ESTIMADO

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la motivación y el desempeño dentro de la UGEL N°02; los resultados de esta investigación le ayudará a un mayor rendimiento en sus labores dentro de su trayectoria profesional.

RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en casillero por pregunta

Cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi Siempre

3 = A Veces sí a Veces no

2 = Casi Nunca

1 = Nunca

I. MOTIVACIÓN

I.1. RECONOCIMIENTO

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

I.1.1. SATISFACCIÓN PERSONAL

1	Los directivos promueven en mí, el desarrollo profesional en la UGEL 02					
2	Tengo anhelo de contribución al realizar mis actividades					
3	Me siento satisfecho con mi realización personal					

I.1.2. ESTÍMULO

4	Mis coordinadores o jefes alientan y ayudan al personal					
5	Mis coordinadores o jefes estimulan el rendimiento					
6	Cuento con posibilidades de realizar una línea de carrera en la UGEL N°02					

I.2. RESPONSABILIDAD

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

I.2.1. VOLUNTAD

7	Demuestro ser proactivo ante una situación laboral					
8	Demuestro ser optimista ante problemas que tienen que solucionarse					
9	Mantengo una actitud positiva para el inicio de cualquier reto laboral					

I.2.2. ACTITUD

10	Introspectivamente, se conducirme frente a un problema					
11	Controlo mi carácter ante actos de provocación					
12	Participo en el trabajo de equipo					

I.3. RETRIBUCIÓN ECONÓMICA

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

I.3.1. INCENTIVOS

13	Con que frecuencia me aumentan de sueldo					
----	--	--	--	--	--	--

I.3.2. RECOMPENSAS

14	En el tiempo que llevo trabajando en la UGEL 02, he recibido capacitaciones					
15	Con que frecuencia he recibido alguna constancia de desempeño laboral					

II. RENDIMIENTO LABORAL

II.1. DESEMPEÑO

N°		5	4	3	2	1
II.1.1. EFICACIA						
16	Demuestro eficacia en sistemas de planeación, organización y administración					
17	Demuestro eficacia en sistemas de organización					
18	Demuestro eficacia en sistemas de planeación, organización y administración					
19	Soy ejemplo y modelo en puntualidad y transparencia de funciones					
20	Logro metas y objetivos al 100 %					
21	Ejercer el liderazgo de competente por excelencia					

II.2. COMPETENCIA

N°		5	4	3	2	1
II.2.1. APTITUD						
22	Demuestro capacidad innovadora en el planeamiento estratégico de gestión					
23	Aplico estrategias y obtengo resultados					
24	Tomo decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas					
II.2.2. CONOCIMIENTO						
25	Analizo y aplico correctamente las leyes y normas con equidad					
26	Planifico y promuevo visión de futuro					
27	Efectuo con justicia mis acciones dentro de la UGEL N°02					
II.2.3. LIDERAZGO						
28	Remito informes permanentes a las instancias superiores					
29	Informo de manera transparente el manejo de los recursos económicos					
30	Tengo capacidad de convocatoria a reuniones de trabajo y desarrollar actividades					

MUCHAS GRACIAS

Validación de Instrumento

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA MOTIVACIÓN								
N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO							
1	Los directivos promueven en mí el desarrollo profesional en la UGEL 02	✓		✓		✓		
2	Tengo anhelo de contribución al realizar mis actividades	✓		✓		✓		
3	Me siento satisfecho con mi realización personal.	✓		✓		✓		
4	Mis coordinadores o jefes alientan y ayudan al personal.	✓		✓		✓		
5	Mis coordinadores o jefes estimulan el rendimiento	✓		✓		✓		
6	Cuento con posibilidades de realizar una línea de carrera en la UGEL N°02	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD							
7	Demuestro ser proactivo ante una situación laboral	✓		✓		✓		
8	Demuestro ser optimista ante problemas que tienen que solucionarse	✓		✓		✓		
9	Mantengo una actitud positiva para el inicio de cualquier reto laboral	✓		✓		✓		
10	Introspectivamente, se conducirme frente a un problema	✓		✓		✓		
11	Controlo mi carácter ante actos de provocación	✓		✓		✓		
12	Participo en el trabajo de equipo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: RETRIBUCIÓN ECONÓMICA							
13	Con que frecuencia me aumentan de sueldo	✓		✓		✓		
14	En el tiempo que llevo trabajando en la UGEL 02, he recibido capacitaciones	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia he recibido alguna constancia de desempeño laboral	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

07 de Febrero del 2017

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: RENDIMIENTO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: DESEMPEÑO								
16	Demuestro eficacia en sistemas de planeación	✓		✓		✓		
17	Demuestro eficacia en sistemas de organización	✓		✓		✓		
18	Demuestro eficacia en sistemas de administración	✓		✓		✓		
19	Soy ejemplo y modelo en puntualidad y transparencia de funciones	✓		✓		✓		
20	Logro metas y objetivos al 100 %	✓		✓		✓		
21	Ejerzo el liderazgo de competente por excelencia	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: D.2. COMPETENCIA								
22	Demuestro capacidad innovadora en el planeamiento estratégico de gestión	✓		✓		✓		
23	Aplico estrategias y obtengo resultados	✓		✓		✓		
24	Tomo decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas	✓		✓		✓		
25	Analizo y aplico correctamente las leyes y normas con equidad	✓		✓		✓		
26	Planifico y promuevo visión de futuro	✓		✓		✓		
27	Efectuo con justicia mis acciones dentro de la UGEL N°02	✓		✓		✓		
28	Remito informes permanentes a las instancias superiores	✓		✓		✓		
29	Informo de manera transparente el manejo de los recursos económicos	✓		✓		✓		
30	Tengo capacidad de convocatoria a reuniones de trabajo y desarrollar actividades	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA MOTIVACIÓN

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO								
1	Los directivos promueven en mí el desarrollo profesional en la UGEL 02	✓		✓		✓		
2	Tengo anhelo de contribución al realizar mis actividades	✓		✓		✓		
3	Me siento satisfecho con mi realización personal.	✓		✓		✓		
4	Mis coordinadores o jefes alientan y ayudan al personal.	✓		✓		✓		
5	Mis coordinadores o jefes estimulan el rendimiento	✓		✓		✓		
6	Cuento con posibilidades de realizar una línea de carrera en la UGEL N°02	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD								
7	Demuestro ser proactivo ante una situación laboral	✓		✓		✓		
8	Demuestro ser optimista ante problemas que tienen que solucionarse	✓		✓		✓		
9	Mantengo una actitud positiva para el inicio de cualquier reto laboral	✓		✓		✓		
10	Introspectivamente, se conducirme frente a un problema	✓		✓		✓		
11	Controlo mi carácter ante actos de provocación	✓		✓		✓		
12	Participo en el trabajo de equipo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: RETRIBUCIÓN ECONÓMICA								
13	Con que frecuencia me aumentan de sueldo	✓		✓		✓		
14	En el tiempo que llevo trabajando en la UGEL 02, he recibido capacitaciones	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia he recibido alguna constancia de desempeño laboral	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

DNI: 06722070



Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

07 de Febrero del 2017

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: RENDIMIENTO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: DESEMPEÑO								
16	Demuestro eficacia en sistemas de planeación	✓		✓		✓		
17	Demuestro eficacia en sistemas de organización	✓		✓		✓		
18	Demuestro eficacia en sistemas de administración	✓		✓		✓		
19	Soy ejemplo y modelo en puntualidad y transparencia de funciones	✓		✓		✓		
20	Logro metas y objetivos al 100 %	✓		✓		✓		
21	Ejerzo el liderazgo de competente por excelencia	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: D.2. COMPETENCIA								
22	Demuestro capacidad innovadora en el planeamiento estratégico de gestión	✓		✓		✓		
23	Aplico estrategias y obtengo resultados	✓		✓		✓		
24	Tomo decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas	✓		✓		✓		
25	Analizo y aplico correctamente las leyes y normas con equidad	✓		✓		✓		
26	Planifico y promuevo visión de futuro	✓		✓		✓		
27	Efectuo con justicia mis acciones dentro de la UGEL N°02	✓		✓		✓		
28	Remito informes permanentes a las instancias superiores	✓		✓		✓		
29	Informo de manera transparente el manejo de los recursos económicos	✓		✓		✓		
30	Tengo capacidad de convocatoria a reuniones de trabajo y desarrollar actividades	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

DNI: 06722070



Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

MATRIZ DE DATOS

M/ P	MOTIVACIÓN															RENDIMIENTO LABORAL										VARIABLE INDEPENDIENT E	VARIABLE DEPENDIENT E					
	RECONOCIMIENTO						RESPONSABILIDAD						RETRIBUCIÓN ECONÓMICA			DESEMPEÑO					COMPETENCIA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	TOTAL	TOTAL	
1	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	1	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	3	4	3	33	32
2	1	2	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	33	34
3	3	1	1	3	3	3	3	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	32	32
4	2	1	2	2	3	2	4	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	1	2	1	3	4	3	28	32
5	1	2	3	1	3	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	4	2	26	31
6	1	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	3	1	3	31	30
7	2	1	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	4	3	35	32
8	1	2	4	1	2	3	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	3	3	2	1	1	3	2	1	2	1	4	3	29	30
9	2	1	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	34	31
10	1	2	3	2	1	3	3	4	3	3	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1	2	3	1	2	2	1	4	2	33	29
11	2	1	2	1	2	3	4	3	2	3	2	2	1	2	1	3	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	4	3	31	34
12	2	1	2	3	4	3	3	4	3	3	3	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	36	30
13	3	1	3	1	2	3	4	2	3	1	3	1	1	3	1	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	4	3	32	34
14	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	2	1	4	3	3	2	1	1	3	2	1	2	3	4	3	37	35
15	1	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	1	1	31	28
16	1	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	31	33
17	2	1	2	1	2	3	4	2	3	3	2	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	31	31
18	3	1	3	1	1	2	4	2	3	4	3	2	1	3	1	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	3	34	32
19	2	4	3	3	2	3	4	1	2	3	2	1	1	3	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	4	2	35	33
20	1	3	2	2	1	2	3	4	3	2	2	1	1	3	1	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	2	2	3	2	3	31	31
21	2	2	1	3	2	2	3	2	2	4	2	2	1	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	32	32
22	4	1	3	1	2	3	3	3	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	4	3	34	31

23	1	2	3	1	2	3	4	2	3	3	3	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	1	1	3	2	2	1	3	4	2	33	32
24	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	33	28
25	3	2	3	3	2	3	4	3	1	1	2	1	1	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	33	32
26	1	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	32	32
27	1	1	4	3	2	3	1	2	1	4	2	1	1	3	1	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	30	29
28	2	1	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	1	3	2	3	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	34	34
29	1	2	4	1	2	1	3	3	2	2	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	2	1	2	3	4	3	30	34
30	1	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	4	3	31	31
31	2	1	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	3	32	29
32	1	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	4	1	32	29
33	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	1	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	3	4	3	34	31
34	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2	3	1	3	33	28
35	1	4	2	2	2	3	4	3	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	1	4	3	34	28
36	3	2	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	4	3	32	33
37	1	1	4	2	3	2	4	2	2	4	2	1	1	1	1	3	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	2	4	2	31	33
38	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	1	1	3	28	30
39	2	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	30	34
40	1	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	33	32
41	1	2	1	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	4	2	30	32
42	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	4	3	31	31
43	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	1	3	1	2	2	3	1	3	29	30
44	1	3	1	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	4	3	29	32
45	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	4	1	33	30
46	2	1	3	1	1	2	2	3	2	4	3	3	1	2	1	3	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	31	35
47	1	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2	1	2	1	3	1	2	3	3	1	1	2	3	2	2	2	3	4	3	29	35
48	1	1	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	33	31
49	3	3	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	4	2	29	27
50	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	1	3	29	29
51	1	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	2	3	4	3	30	31
52	1	1	4	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	3	2	1	3	3	4	3	29	33

53	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	33	27	
54	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	28	33	
55	2	1	4	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	27	34	
56	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	4	3	27	31	
57	1	1	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	1	3	27	29	
58	1	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	30	32	
59	1	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	1	1	3	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	30	30
60	2	1	3	2	1	2	2	2	3	1	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	1	2	2	3	4	3	29	33	
61	3	2	1	2	2	2	3	3	3	4	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	33	32	
62	1	1	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	3	4	3	32	33	
63	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	1	2	1	4	3	29	31	
64	1	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	34	33	
65	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	29	34	
66	1	1	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	34	34	
67	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	27	33	
68	1	1	3	1	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	3	4	3	30	31	
69	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	3	32	31	
70	2	2	1	3	3	2	3	3	2	1	3	1	1	2	1	2	2	4	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	4	2	30	33	
71	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	1	2	1	4	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	2	3	30	33	
72	2	1	4	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	1	3	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	2	31	34	
73	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	1	3	29	30	
74	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	30	34	
75	1	3	2	3	3	3	1	4	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1	1	1	3	2	2	2	3	4	2	33	32	
76	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	2	3	28	32	
77	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	4	3	29	34	
78	1	2	3	2	2	2	2	2	3	5	2	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	4	3	31	34	
79	1	2	1	4	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	1	2	2	3	4	3	31	34	
80	2	1	2	2	2	4	3	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	31	33	
81	1	1	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	29	33	
82	1	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	1	1	3	1	3	31	30	

83	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	3	3	4	3	29	34
84	2	3	1	2	3	4	2	3	2	4	2	1	1	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	33	30
85	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	2	3	3	1	2	1	3	2	2	2	3	4	3	27	34
86	1	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	3	29	33
87	1	1	2	1	2	4	2	3	3	2	3	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	1	1	3	2	1	2	2	4	3	30	31
88	1	2	4	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	30	34
89	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	32	30
90	2	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	3	4	3	30	34
91	2	2	2	5	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	31	34
92	1	3	1	2	2	4	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	3	1	2	31	29
93	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	2	3	4	2	28	32
94	4	2	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	35	32
95	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	1	2	3	1	2	2	3	4	2	31	32
96	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	4	3	28	32
97	2	1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	30	25
98	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	3	4	3	32	34
99	2	2	1	2	2	4	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	3	3	2	1	1	2	1	1	2	2	3	4	3	28	31
100	1	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	3	2	2	3	1	4	2	26	31
101	2	1	3	3	3	2	2	3	2	4	2	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	3	32	28
102	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	1	3	1	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	4	3	33	31
103	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	3	1	2	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	3	4	1	32	30
104	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	1	4	1	31	25
105	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	32	29
106	1	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	4	3	34	32
107	3	1	4	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	1	2	32	28
108	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	1	4	3	31	33
109	2	1	1	2	3	4	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	2	2	2	3	4	3	32	31
110	1	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	33	29
111	1	2	1	3	4	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	29	26
112	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	1	3	31	30

113	2	1	2	2	2	4	2	3	2	1	3	1	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	2	1	4	3	29	30	
114	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	4	2	30	31	
115	1	2	4	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	1	1	3	2	2	1	3	1	3	31	30	
116	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	1	3	2	2	2	3	1	3	33	28	
117	1	2	2	2	4	2	3	3	2	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	3	31	28	
118	2	2	4	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	4	1	30	30	
119	1	4	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	3	1	3	30	28		
120	1	3	4	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	4	3	31	32	
121	2	1	2	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	3	1	3	2	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	1	4	1	30	34	
122	1	2	4	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	3	2	2	2	3	1	3	29	29	
123	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1	2	2	3	1	3	29	29
124	1	3	1	3	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	4	1	32	33	
125	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	31	29	
126	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	1	3	27	32	
127	2	2	1	2	1	4	2	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	30	33	
128	2	3	4	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	4	3	32	31	
129	1	2	2	4	2	1	3	3	2	3	3	1	2	2	1	3	2	1	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	32	28	
130	1	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	3	32	29	
131	2	1	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	34	27	
132	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	31	30	
133	1	2	4	2	2	4	2	2	3	2	3	1	1	3	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	33	24	
134	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	1	3	32	29	
135	1	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	1	3	1	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	33	27	
136	2	3	4	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	3	4	3	31	32	
137	2	1	4	2	2	2	4	2	3	4	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	34	26	
138	1	2	2	3	2	4	2	2	3	1	3	1	1	2	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	30	28	
139	1	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	2	3	1	3	33	30	
140	1	2	4	3	4	1	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1	4	3	32	29	
141	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	32	26	
142	2	1	4	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	34	31	

143	1	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	1	2	1	3	1	2	2	3	2	3	31	31
144	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1	2	32	28
145	1	3	2	2	1	4	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	3	4	3	30	33
146	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	30	27
147	5	1	1	1	3	4	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	4	1	34	28
148	2	2	4	1	2	2	2	3	3	4	3	1	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	33	26
149	1	3	2	1	3	2	2	3	2	4	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	31	29
150	1	2	4	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	3	4	3	30	31
PROMEDIO																												31.07	30.93			

De los encuestados se observa que la motivación es muy baja, es por ello que el rendimiento laboral es mala.

La motivación	Rango Baja (15 a 35)
Rendimiento laboral	Rango Mala (15 a 35)