

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

**Influencia de los factores motivacionales en el
rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la
municipalidad distrital de Carabaylo**

TESIS

**Para optar el grado académico de magíster en Administración con
mención en Gestión Empresarial**

AUTOR

Karla Aída Serrano Mendoza

Lima – Perú

2016

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi madre Aída Mendoza Quispe quien por ella soy lo que soy, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, alentarme con sus palabras en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, todo mi amor eterno para ella.

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a María Vásquez Vásquez, quien siempre creyó en mí en todo momento, me apoyó de manera incondicional en alcanzar mis metas y me permitió entrar en su vida para ser como una hermana, sin sus consejos y llamadas de atención no hubiera sido posible lograrlo, mi gratitud permanente con ella.

A mi familia y todos mis amigos que me brindaron todo su apoyo así como la fuerza para seguir adelante permitiéndome alcanzar este importante logro en mi vida profesional.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice general	iv
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Resumen	xi
Abstract	xii
 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Justificación	12
1.3.1. Justificación teórica	12
1.3.2. Justificación practica	13
1.4. Objetivos	14
1.4.1. Objetivo general	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. Hipótesis	14
1.5.1. Hipótesis general	14
1.5.2. Hipótesis específicas	14

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	15
2.2. Antecedentes de la investigación	16
2.3. Bases Teóricas	25
2.3.1. Bases Generales	25
2.3.1.1. La Motivación	25
2.3.1.2. El Comportamiento Humano y la Motivación	25
2.3.1.3. Clases de Motivos y Características	28
2.3.1.4. Dimensiones de la Motivación	31
2.3.1.5. La Importancia de la Motivación en el Trabajo	
2.3.1.6. Factores Motivantes en el Trabajo	32
2.3.2. Teorías sobre la Motivación	33
2.3.3. Bases Específicas	53
2.3.3.1. El Rendimiento Laboral	53
2.3.3.2. Valoración del Rendimiento Laboral	57
2.3.4. Contratación Administrativa de Servicios (CAS)	58
2.3.5. Municipalidad Distrital de Carabayllo	62

CAPITULO III: METODOLOGÍA

66

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	79
4.2. Prueba de hipótesis	83
4.3. Presentación de resultados	90

CAPITULO V: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema	139
5.2. Costos de implementación de la propuesta	161
5.3. Beneficios que aporta la propuesta	164

Conclusiones	167
Recomendaciones	169
Referencias bibliográficas	171
Anexos	179

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Edad	90
Tabla 2	Estado Civil	91
Tabla 3	Zona de Residencia	92
Tabla 4	Nivel de Educación	93
Tabla 5	Contingencia Estado Civil * 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada	94
Tabla 6	Contingencia Estado Civil * 2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)	95
Tabla 7	Contingencia Estado Civil * 3. El entorno donde labora es el Adecuado	96
Tabla 8	Contingencia Estado Civil * 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno	97
Tabla 9	Contingencia Estado Civil * 5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo	98
Tabla 10	Contingencia Estado Civil * Se cumple con las normas de bioseguridad	99
Tabla 11	Contingencia Estado Civil * El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado	100
Tabla 12	Contingencia Estado Civil * El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado	101
Tabla 13	Contingencia Estado Civil * Motivación intrínseca	102
Tabla 14	Contingencia Estado Civil * SEGURIDAD LABORAL	103
Tabla 15	Contingencia Estado Civil * Se identifica con su sede de trabajo	104
Tabla 16	Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal	105
Tabla 17	Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional	106
Tabla 18	Contingencia Estado Civil * Se le asigna nuevas responsabilidades	107
Tabla 19	Contingencia Estado Civil * LOGRO	108
Tabla 20	Contingencia Estado Civil * El reconocimiento	109
Tabla 21	Contingencia Estado Civil * Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.	110
Tabla 22	Contingencia Estado Civil * 9 RECONOCIMIENTO	111
Tabla 23	Contingencia Estado Civil * El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno	112
Tabla 24	Contingencia Estado Civil * Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente	113

Tabla 25	Contingencia Estado Civil * TRABAJO EN GRUPO	114
Tabla 26	Contingencia Estado Civil * 6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias	115
Tabla 27	Contingencia Estado Civil * 7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado	116
Tabla 28	Contingencia Estado Civil * 8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado	117
Tabla 29	Contingencia Estado Civil * 9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto	118
Tabla 30	Contingencia Estado Civil * 1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	119
Tabla 31	Contingencia Estado Civil * 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	120
Tabla 32	Contingencia Estado Civil * 3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	121
Tabla 33	Contingencia Estado Civil * 4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas	122
Tabla 34	Contingencia Estado Civil * 5. ¿Hablaría en representación del grupo?	123
Tabla 35	Contingencia Estado Civil * 6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	124
Tabla 36	Contingencia Estado Civil * 7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	125
Tabla 37	Contingencia Estado Civil * 8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	126
Tabla 38	Contingencia Estado Civil * 9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	127
Tabla 39	Contingencia Estado Civil * 10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	128
Tabla 40	Contingencia Estado Civil * 11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	129
Tabla 41	Contingencia Estado Civil * 12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	130
Tabla 42	Contingencia Estado Civil * 13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?	131
Tabla 43	Contingencia Estado Civil * 14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos	132
Tabla 44	Contingencia Estado Civil * 15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	133
Tabla 45	Contingencia Estado Civil * 16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?	134
Tabla 46	Rendimiento laboral	135
Tabla 47	Motivación extrínseca	136
Tabla 48	Motivación intrínseca	137
Tabla 49	Factores motivacionales	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Edad	90
Figura 2	Estado Civil	91
Figura 3	Zona de Residencia	92
Figura 4	Nivel de Educación	93
Figura 5	Contingencia Estado Civil * 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada	94
Figura 6	Contingencia Estado Civil * 2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)	95
Figura 7	Contingencia Estado Civil * 3. El entorno donde labora es el Adecuado	96
Figura 8	Contingencia Estado Civil * 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno	97
Figura 9	Contingencia Estado Civil * 5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo	98
Figura 10	Contingencia Estado Civil * Se cumple con las normas de bioseguridad	99
Figura11	Contingencia Estado Civil * El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado	100
Figura12	Contingencia Estado Civil * El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado	101
Figura 13	Contingencia Estado Civil * Motivación intrínseca	102
Figura 14	Contingencia Estado Civil * SEGURIDAD LABORAL	103
Figura 15	Contingencia Estado Civil * Se identifica con su sede de trabajo	104
Figura 16	Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal	105
Figura 17	Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional	106
Figura 18	Contingencia Estado Civil * Se le asigna nuevas responsabilidades	107
Figura 19	Contingencia Estado Civil * LOGRO	108
Figura 20	Contingencia Estado Civil * El reconocimiento	109
Figura 21	Contingencia Estado Civil * Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.	110
Figura 22	Contingencia Estado Civil * 9 RECONOCIMIENTO	111
Figura 23	Contingencia Estado Civil * El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno	112
Figura 24	Contingencia Estado Civil * Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente	113

Figura 25	Contingencia Estado Civil * TRABAJO EN GRUPO	114
Figura 26	Contingencia Estado Civil * 6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias	115
Figura 27	Contingencia Estado Civil * 7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado	116
Figura 28	Contingencia Estado Civil * 8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado	117
Figura 29	Contingencia Estado Civil * 9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto	118
Figura 30	Contingencia Estado Civil * 1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	119
Figura 31	Contingencia Estado Civil * 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	120
Figura 32	Contingencia Estado Civil * 3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	121
Figura 33	Contingencia Estado Civil * 4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas	122
Figura 34	Contingencia Estado Civil * 5. ¿Hablaría en representación del grupo?	123
Figura 35	Contingencia Estado Civil * 6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	124
Figura 36	Contingencia Estado Civil * 7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	125
Figura 37	Contingencia Estado Civil * 8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	126
Figura 38	Contingencia Estado Civil * 9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	127
Figura 39	Contingencia Estado Civil * 10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	128
Figura 40	Contingencia Estado Civil * 11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	129
Figura 41	Contingencia Estado Civil * 12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	130
Figura 42	Contingencia Estado Civil * 13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?	131
Figura 43	Contingencia Estado Civil * 14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	132
Figura 44	Contingencia Estado Civil * 15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	133
Figura 45	Contingencia Estado Civil * 16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?	134
Figura 46	Rendimiento laboral	135
Figura 47	Motivación extrínseca	136
Figura 48	Motivación intrínseca	137
Figura 49	Factores motivacionales	138

RESUMEN

En la presente tesis titulada “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, tiene como objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabaylo. La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 104 participantes, a través de una encuesta que mide las dos variables, se obtuvo como resultado: apreciar la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 de la variable Factores motivacionales con la variable Rendimiento laboral los resultados indican que existe un 97.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de χ^2 , la correlación encontrada = 3,1052 para la correlación respectivamente, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.

Palabras claves: Motivación, factores, rendimiento laboral, Motivación extrínseca, Motivación intrínseca.

ABSTRACT

This research entitled "Influence of motivational factors in the working efficiency of the CAS workers Carabayllo District Municipality" aims to Identify the motivational factors that influence job performance of workers Administrative Service Agreement are (CAS) of the Municipality of Carabayllo. This research is descriptive correlated. With a sample of 104 participants, through a survey that measures two variables. It was as a result: a finding of significant at the 0.05 of the variable motivational factors with variable correlation labor Performance results indicate a 97.7% confidence that the correlations are true and probability of error less than 5%. According to the table of values Ch2, the correlation found for correlation = 3.1052 respectively, which validate our alternate hypothesis that "The motivational factors have a significant influence on the labor performance of CAS workers MDC "validating.

Keywords: Motivation factors, work performance, extrinsic motivation, intrinsic motivation

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

Actualmente las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, sufren una serie de problemas relacionados con el desempeño humano, con el acondicionamiento de sus necesidades y las empresas e instituciones, todo ello dentro de un marco de mecanismos que éstas proporcionan para lograr un grado de motivación adecuada a un desempeño laboral exitoso y productivo.

Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes, algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño, sexo y vivienda; otras se pueden tornar como secundarias, tales como el autoestima, posición social, afiliación con otras personas, afecto, logro y el auto-respeto, naturalmente que estas varían de intensidad y con el tiempo de acuerdo a las personas. Pueden trazarse metas que de no ser alcanzadas se comportan en forma negativa, es decir, frustradas, otras por consiguiente se perfilan como metas difíciles, pero alcanzables, por lo tanto tendrán un comportamiento positivo.

Es por ello que nace la inquietud en diversos investigadores científicos como Maslow (2008), Herzberg (2007) entre otros de saber qué es lo que en realidad causa el comportamiento en los individuos, contribuyendo al entendimiento de la motivación que es la voluntad, el impulso de hacer algo que está condicionado por la habilidad necesaria para realizarlo y satisfacer esa necesidad del individuo.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas, organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo

énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este, Salinas (2002: p.142) señala que “nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados”.

En este sentido el ambiente de trabajo es un ambiente social, y generalmente los empleados deberían formar parte integral de la organización. Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen sistemas abiertos, conformado por un grupo de recursos organizacionales llamados también factores productivos en la que se destaca el factor humano por su gran importancia y preponderancia sobre los demás. La organización bajo una visión global está conformada por diversos subsistemas que interactúan y se influyen mutuamente, donde el factor humano desarrolla múltiples actividades que están relacionadas e interconectadas unas con otras, con el fin de obtener altos niveles de productividad.

Al respecto Chiavenato (2000; p. 88) plantea que uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva y que por lo general son obviados en este tipo de programa.

Ante esta situación se hace importante que los gerentes conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, por lo tanto la motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier

meta. Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización. No obstante en la actualidad se pueden observar muchas organizaciones públicas así como privadas donde su personal no es motivado y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía.

Pero hay que tener en cuenta que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, puesto que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

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

De igual forma, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignada es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, su integración a la

organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, puesto que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos. La mejor forma de ver el manejo o la gestión municipal de los municipios de la Provincia de Lima, es a través de la ejecución del presupuesto (ingresos y gastos ejecutados), dado que refleja mejor el comportamiento fiscal de éstos, sin embargo muchos municipios en la actualidad presentan serios problemas en cuanto a la administración de sus recursos, perjudicando en primera instancia a los habitantes del distrito, debido a que se genera retraso de obras o lo cual también empieza a ser una práctica común en cada nueva gestión paralizan obras de las anteriores a pesar que ya estaba aprobado y presupuestado.

Todos los municipios de la Provincia de Lima tienen ingresos, los cuales provienen de dos fuentes; del gobierno central a través de transferencias y de la gestión municipal que genera recursos propios; estos recursos con que cuentan las municipalidades pueden ser destinados a gastos corrientes, gastos de capital o al servicio de la deuda proveniente de sus operaciones de crédito, los cuales se reflejan en la ejecución presupuestal, se considera que en su gran mayoría esta mala administración del presupuesto asignado se repite en casi los distritos que conforman la provincia de Lima y también la provincia constitucional del Callao.

De esta manera los gobiernos locales representan a los ciudadanos del distrito, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales así como el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente, el Gobierno Nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas de forma más eficiente por los gobiernos regionales y estos a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales (Ley 27972, 2003).

La realidad del distrito de Carabayllo es vasta y variada; el valle donde está situado es muy fecundo y sus productos agropecuarios abastecen los mercados de la gran Lima. Sin embargo el tema de la pobreza monetaria y de acceso a servicios básicos, se presentan como en la mayoría de distritos de Lima Norte; frente a esto las organizaciones sociales, las organizaciones de mujeres, unen esfuerzos implementando programas para el mejoramiento de la ciudadanía, buscando lograr aumentar las oportunidades de desarrollo de la población que para tal fin se organizan. Por otro lado, Carabayllo presenta también zonas de violencia y delincuencia como una herida propia que acecha a la

población y atenta contra el desarrollo de las pequeñas, micro y medianas empresas, reduciendo las posibilidades de crecimiento para cubrir la demanda del mercado y de la población propia del distrito.

La poca demanda laboral existente en el distrito de Carabayllo, provoca que los jóvenes emigren hacia otros distritos, esto sucede generalmente porque existen muy pocas empresas en el territorio que soliciten trabajadores, así mismo existen pocos puestos de trabajo en los "mercados", las remuneraciones son por debajo del mínimo vital; las pequeñas y micro empresas son poco competitivas ya que no cuentan con personal capacitado para enfrentarse a otros mercados y consolidarse en el tiempo. Existen pocos incentivos para la inversión de las grandes empresas. La población no cuenta con capital para invertir en la generación de empresas locales, existe mucha informalidad del comercio ambulante, actividades como las ladrilleras, las lotizadoras e inmobiliarias. Por otro lado existe un bajo conocimiento sobre los beneficios de la legalidad y la formalidad. (Presupuesto Institucional de Apertura, 2015 - Carabayllo)

Según el Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados (INEI, 2012), en el Perú hay 1,639 municipalidades distritales, que administran el 16.51% del Presupuesto Nacional del Sector Público del año 2012 (Ley 29812, 2011). Asimismo, en "Estadísticas Municipales 2010" se menciona que el total de trabajadores de las municipalidades del Perú es de 145,369, de los cuales 68% son hombres y 32% mujeres, y están sujetos a distintas condiciones de trabajo.

Actualmente la Municipalidad Distrital de Carabayllo, cuenta con una población laboral de 80 trabajadores nombrados, 823 trabajadores CAS, 230 terceros y 340 practicantes, haciendo un total de 1,473 trabajadores. (Área de Bienestar Social Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2013).

Como se puede observar, solo cuenta con un 5.4% de trabajadores nombrados, situación que podría generar insatisfacción laboral en el resto del personal (en este caso los trabajadores CAS y también los terceros), todo ello por falta de un adecuado programa de motivación laboral. (Área de Bienestar Social Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2013).

Lo cual constituye una realidad innegable en nuestro país dado la situación de los trabajadores dentro del proceso de reforma del empleo público, es así como el 06 de Abril del 2012 se publicó la Ley 29849 que modifica al régimen laboral de la contratación administrativa de servicios (régimen CAS) formalizando un conjunto de derechos adicionales (que salvo el aguinaldo de fiestas patrias y navidad puesto que se encontraban contempladas en las normas reglamentarias) en tanto se implemente la eliminación progresiva de dicho régimen.

Régimen de Contratación CAS significa (Contratación Administrativa por Servicios), con lo cual se hace referencia a los más de 218,000 trabajadores en todo el país, en su gran mayoría administrativos, que laboran en alguna institución del Estado, muchos de los cuales llevan más de 5 años en sus puestos de trabajo sin ser nombrados; cuentan con determinados beneficios que se les ha ido asignando con el pasar de los años, sin embargo estos no garantizan que dichos trabajadores se encuentren motivados y que por lo tanto se produzca un adecuado Rendimiento Laboral, lo cual puede conllevar a una baja productividad, haciendo énfasis que ellos representan más del 50% de trabajadores de la MDC.

El Decreto Legislativo 1057 fue publicado el 28 de Junio del 2008 creando el régimen de Contratación Administrativa de Servicios, supuestamente dirigido a solucionar la problemática de los casi 200 mil trabajadores del Estado que venían laborando sin reconocimiento de

derechos laborales bajo contratos de locación de servicios o de servicios no personales. Pero en realidad solo se reconocieron 2 derechos: Derecho a 15 días de vacaciones remuneradas anuales y derecho a seguridad social, dado que lo demás (jornada de 8 diarias o 48 semanales y descanso semanal de 24 horas continuas) siempre se aplicó por ser inherente a la jornada laboral establecida en las entidades públicas.

Posteriormente a instancias del Tribunal Constitucional se establecieron otros beneficios mediante normas reglamentarias (Decretos Supremos 075-2008-PCM y 065-2011- PCM): descanso por maternidad, permiso por lactancia, licencia por paternidad, descansos subsidiados por ESSALUD, penalidad por despido arbitrario, derecho de sindicalización y huelga, licencia por capacitación, descanso compensatorio por trabajo en sobretiempo, y licencia por fallecimiento de familiar directo.

Rojas (2012) sostiene que la municipalidad, por su condición de gobierno local, debe liderar su desarrollo económico; sin embargo, es necesario que cuente con las capacidades y la cultura organizacional para la generación de trabajo decente y la creación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades económicas, que originen una mejora de la calidad de vida de las personas.

Por otro lado Chiavenato (2009) señala para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el

aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

Dado que el proceso de descentralización y el desarrollo del país se encuentran en marcha y las municipalidades son los órganos de gobierno local más cercanos al ciudadano, es necesario que estas sean eficientes; sin embargo, ello depende principalmente de que sus trabajadores estén preparados y satisfechos, por lo que resulta importante estudiar la satisfacción laboral, en este caso para fines del proyecto de investigación la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

Pero dentro de las instituciones del Estado como en este caso la Municipalidad, en relación al tema de investigación es necesario comprender el comportamiento humano, para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

Al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, los mismos que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, coincidiendo que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación,

que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La evaluación del rendimiento laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el rendimiento laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas , lo cual se produce cuando las personas realizan su trabajo, concluyéndose que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

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

Así mismo, referente a los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques y los especialistas han

planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Por esta razón la investigación está orientada a explicar la importancia de los factores motivacionales para estimular el rendimiento laboral, el mismo está basado principalmente en la teoría de Herzberg que es la Teoría de la Motivación – Higiene, con el fin de mejorar las políticas motivacionales existentes en la institución objeto de estudio, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida .

El propósito de la presente investigación es aportar indicios sobre la influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) en la muestra de municipalidad y proponer explicaciones que permitan entenderlos así como mejorarlos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo?

1.2.2. Problema específicos

- ¿Cómo influye la motivación extrínseca en el rendimiento laboral los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo?

- ¿Cómo influye la motivación intrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabayllo?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

En una economía globalizada, los gerentes necesitan conocer las diferencias sociales, culturales y económicas para ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un determinado país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Para que la administración del recurso humano se lleve a cabo con la máxima eficacia es sumamente importante que los gerentes conozcan la fuerza motivadora de las necesidades humanas. Esto permitirá en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas de motivación adecuados que sean capaces de estimular a la fuerza de trabajo en orden de obtener un rendimiento excelente de cada empleado. En este orden de ideas se ha hecho necesario e imprescindible que el Recurso Humano se someta a mecanismos de capacitación y adiestramiento, entre otros, estableciendo así las diferencias entre los términos que comúnmente se confunden.

Es tal la importancia del factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recurso humano es concebida como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del trabajador, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

1.3.2. Justificación práctica

El presente trabajo de investigación es conveniente estudiarlo porque cabe resaltar que hoy en día el hecho de fomentar un adecuado rendimiento laboral en las instituciones públicas y privadas se ha convertido en una labor imperiosa por parte de muchos gerentes y jefes.

En este caso, estamos abordando la influencia de factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, por lo tanto, se debe precisar que es vital contar con trabajadores altamente motivados que desarrollen su trabajo de manera productiva, eficaz y eficiente. En este caso la Municipalidad de Carabayllo podría plantearse como objetivo de qué manera se puede marcar la diferencia evitando la alta rotación de puestos de trabajo, cese del personal por términos de contrato entre otros, su labor debe orientarse a alcanzar los objetivos que cada área se trace comprendido en su plan de trabajo ya sea a corto, mediano o largo plazo. Si bien es cierto, actualmente los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) cuentan con muchos beneficios de acuerdo al D.L 1057, estos no garantizan una estabilidad y satisfacción laboral destacada, por el contrario, miles de ellos en varias instituciones del Estado se encuentran a la expectativa de un nombramiento o formar parte de un concurso público que les permita cambiar su estado de trabajador con contrato fijo a ser colaborador permanente.

Es necesaria esta investigación porque marcará un precedente en su estudio, será de utilidad para los colaboradores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) así como las autoridades respectivas de los gobiernos locales, de igual forma se considera que puede llegar a ser de gran importancia para otros profesionales como administradores, psicólogos y todos aquellos que presenten un interés en dicho tema con la finalidad que puedan tener un marco referencial.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer la influencia de la motivación extrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.
- Establecer la influencia de la motivación intrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis General

Los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- La motivación extrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.
- La motivación intrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

En los últimos años los factores motivacionales son importantes para poder mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, a pesar de que muchos trabajadores no tienen la motivación y rendimiento laboral eficiente cada vez son más frecuentes de encontrarse en las teorías modernas de administración así como documentos relacionados a incremento de productividad o alta rentabilidad en cualquier institución donde se aplique.

De igual forma cuando decimos rendimiento laboral entendido también como desempeño laboral son definidos como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, García (2001).

Y es que en estos últimos años las ciencias administrativas se han encargado de desarrollar innumerables ensayos referentes a la administración del personal, así como la ya conocida gestión de recursos humanos, en todos los trabajos realizados se hace hincapié de fomentar un adecuado clima laboral, eficaces medios de comunicación entre los colaboradores, todo ello con la única finalidad de elevar la productividad en las instituciones ya sean públicas o privadas, teniendo en cuenta que en las primeras surgen estilos gerenciales tradicionales, haciendo un poco difícil implementar cambios que permitan optimizar tiempos y sobre todo que los resultados sean más efectivos.

Partiendo que la realidad objetiva es cognoscible podemos afirmar que todo lo relacionado con la administración y sobre todo con el recurso humano en este caso los colaboradores que forman parte de las organizaciones ya se conoce, por lo tanto cabe manifestar que las ciencias administrativas han brindado grandes alcances a lo largo de toda su evolución, permitiendo sobre todo dar una mirada distinta a los escenarios que se han ido surgiendo en el ámbito de las organizaciones; hoy en día no se puede hablar de productividad y alta competitividad sino se cuenta con colaboradores altamente motivados, que entienden la esencia de las organizaciones y sobre todo mantienen un alineamiento en la misión, visión y objetivos, sólo de esa forma se puede señalar que se está realizando una adecuada gestión del talento humano que pueda garantizar la trascendencia de la organización cualquiera que sea a través del tiempo y sobre todo aportando desde una perspectiva más dinámica en la sociedad.

2.2. Antecedentes de la investigación

Al realizar la revisión bibliográfica respecto al tema del presente estudio, hemos ubicado las siguientes investigaciones:

La tesis elaborada por Castillo, N. (2010), titulada: “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. Lima, para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con Mención en Psicología Social, concluyó lo siguiente:

El objetivo del presente estudio estuvo orientado a analizar la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. De acuerdo al sustento teórico y empírico de la presente investigación, esta relación podría explicarse considerando que el clima organizacional, se basa en elementos tales como calidad de la supervisión, condiciones laborales y comunicación, tiende a

influir (casi de manera inevitable), en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

Al existir una relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectada, identificada e intrínseca, se reafirma el hecho señalado previamente, es decir, ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral. Las condiciones laborales de este grupo son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de la supervisión, recursos laborales, reconocimientos, entre otros aspectos, y tal vez por ello, su percepción de clima varíe percibiéndolo como menos favorable, tal como se ha hallado en el presente.

Es importante remarcar que, la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral reportada a través de los hallazgos de la presente investigación, corrobora, los supuestos teóricos y empíricos considerados internacionalmente así como en el ámbito nacional.

El proyecto de investigación elaborado por Cabrera, V. y Castillo H. (2012), titulado: “Efectos de Liderazgo y Motivación”. Mendoza – Argentina, llegaron a las siguientes conclusiones:

Al comprender que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo para alcanzar una meta, se debe considerar que esto lo lleva adelante las personas. Así mismo, se debe observar a la persona como un ser integral, que ve tanto las oportunidades y amenazas que se dan en el contexto, como las fortalezas y debilidades propias. La empresa debe asegurarle al trabajador un ámbito ameno y contenedor para el desarrollo de las funciones.

El trabajo en equipo, el nivel jerárquico y el tipo de liderazgo que se ejercen dentro del plantel determinan la efectividad del trabajo

para alcanzar las metas. Las herramientas de motivación sirven para lograr un mejor rendimiento del personal en el desarrollo de sus tareas, así como en su vida personal y en el desarrollo con la comunidad.

Por tanto, la importancia de poder aplicar estas herramientas de motivación y liderazgo, desarrollará individuos realizados y una sociedad más comprometida, al observar la contribución que brinda la organización, desde una perspectiva extendida, hacia la comunidad en la que está inserta.

La tesis elaborada por Jaén Díaz, M. (2010) titulada “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”, para optar el grado de doctor.

La primera de nuestra hipótesis establecía la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de Ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores.

Además, sería muy interesante poder contar no sólo con puntuaciones sobre rendimiento general o sobre las seis subdimensiones empleadas en el instrumento utilizado en la presente investigación, sino más bien, poder evaluar el rendimiento según las distintas facetas del mismo que veíamos en la Introducción Teórica. Así, si analizásemos por separado las distintas conductas señaladas, por ejemplo, por Murphy (1989, 1990, Murphy y Cleveland, 1995): conductas orientadas a la tarea, de mantenimiento de relaciones interpersonales, generadoras de

inactividad (consumo de sustancias, absentismo) y destructivas o peligrosas, las relaciones entre motivación y rendimiento seguramente serían más evidentes, como indican numerosas investigaciones (Mowday y Spencer, 1981; Kanfer, 1995; Barrick et al., 2002).

Este resultado parece ir en línea con otras investigaciones que afirman que el factor de personalidad Estabilidad Emocional es buen predictor del rendimiento global (Cook, Young, Taylor y Bedford, 2000). También se le ha venido considerando buen predictor para el trabajo en equipo o puestos de trabajo que requieren interacción social, como es el caso del puesto que nos ocupa y así se ha confirmado en la presente investigación.

En este caso, las correlaciones obtenidas tienen valores llamativamente reducidos y sin significación estadística, aunque al menos, sí aparecen en el sentido esperado: relación negativa entre rendimiento y Apoyo Organizacional, Control y Recompensas (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento), y relación positiva con Demandas Cognitivas (a mayores demandas, mejor rendimiento laboral). Estos resultados ya se habían obtenido en alguna investigación previa (Rubio, Martín, Luceño y Jaén, 2008).

Como quinta hipótesis, habíamos predicho que los trabajadores con puntuaciones más altas en motivación tenderían a percibir los factores psicosociales presentes en el entorno laboral como menos adversos; por ello, se esperaba encontrar una correlación inversa y significativa entre las puntuaciones en el MPS y tres de las escalas del Cuestionario Multidimensional DECORE: Recompensas, Apoyo Organizacional y Control, mientras que con la escala Demandas Cognitivas la correlación sería positiva.

La tesis elaborada por Vargas, S. (2013), titulada: “Impacto de la Motivación y el Liderazgo en el Rendimiento Laboral en una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana”. Lima, para optar por el grado académico de Magister en Administración, Mención en Recursos Humanos, llegó a las siguientes conclusiones:

Los resultados referente a los niveles de motivación tanto en orientación al logro como de afiliación han sido promedio, sin embargo, en cuanto al resultado del nivel de motivación de poder es alto.

Quiere decir, que existe una tendencia a tener el manejo sobre los demás, esto se produce en el ambiente laboral de los propios trabajadores.

La tesis elaborada por Coello Almeida, V. (2014) titulada “Condiciones laborales que afectan el rendimiento laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)” para optar el título profesional de Licenciada de psicóloga. , llegó a las siguientes conclusiones:

Estudia los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes.

El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del

proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas.

Como resultado se pudo evidenciar que los factores intrínsecos están influyendo en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia que han adquirido durante el primer año de atención de este selecto grupo de clientes, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes haya incrementado

El trabajo de investigación elaborado por La Torre Navarro, F. (2012) titulada “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, para optar el título de doctor, llegó a la siguiente conclusión:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato

psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción así como desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.

La tesis elaborada por Delgado, M. y Di, A. (2010), titulada: “La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional: Un Estudio de Caso”. Caracas-Venezuela, para optar por el grado académico de licenciada en educación con Mención en desarrollo de los recursos humanos, llegaron a las siguientes conclusiones:

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluye que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral,

el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

De los trabajadores encuestados la mitad de ellos considera que el sueldo que percibe está acorde con la labor que realiza, responsabilidades y expectativas. Ello se da dentro de la relación de salario, expectativas laborales y motivación.

Sin embargo, existe otra mitad de los trabajadores que no muestran la misma conformidad. Ante este hecho, se concluye que el factor económico no asegura la permanencia y elevado rendimiento laboral de un trabajador a medida que sus necesidades las a cubriendo debido a que surgirán otras que no guardan relación con el dinero.

La tesis elaborada por Peza, H. (2012), titulada: “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones”. D.F.- México, para optar por el grado académico profesional de maestro en ciencias en administración de negocios, llegó a las siguientes conclusiones:

Los trabajadores de la Subdirección Comercial tienen problemas de tipo organizacional, siendo la motivación y la gestión de los equipos de trabajo las variables que mostraron mayor problemática, la motivación.

La motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos la organización.

El desempeño de los equipos de trabajo es una variable multifactorial, en donde la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos, son tres factores importantes que permiten que el desempeño influya de forma positiva en el logro de los objetivos de las organizaciones.

La motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son factores organizacionales que influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, y esto sucede de forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio.

La tesis elaborada por Ramírez Vielma, R. (2013) titulada: “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Para optar el título de doctor en Comportamiento social y organizacional, llegó a las siguientes conclusiones:

El desempeño laboral individual es un constructor de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas.

En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus subdimensiones no es homogénea.

La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Bases Generales

2.3.1.1. La Motivación

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”*. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como *“fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*.

2.3.1.2. El Comportamiento Humano y la Motivación:

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de

ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos.

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

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (1994) “Administración de los Recursos Humanos” existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- **El comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- **El Comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- **Una necesidad**, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
- **Los estímulos**, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza,

puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

- **Un impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

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

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

2.3.1.3. Clases de Motivos y Características

a) Clases de motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- **Los motivos fisiológicos:** Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- **Los motivos sociales:** Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- **Los motivos psicológicos:** Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se

han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

b) Características:

1. Las necesidades o motivos se caracterizan porque **no son estáticos**, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.
2. Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, puesto que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser **satisfecha, frustrada o compensada** (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

3. La satisfacción de algunas necesidades **es temporal**. Pues al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otros. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

4. En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

5. El **incentivo es la fuerza imantada** que atrae la atención del individuo, porque le **promete recompensas** y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

2.3.1.4. Dimensiones de la motivación

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (2008: 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson *et alt.* (*op. cit.*, p. 143) identifican esas tres dimensiones: *intensidad* (o fuerza), *dirección* (u orientación) y *persistencia* (o perseverancia).

- a) La *intensidad* es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b) La *dirección* es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- c) La *persistencia* es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

a) Motivos y rasgos de personalidad

Se puede afirmar que los motivos son características que dependen de las actitudes y de la personalidad de un individuo, se afirma que un motivo no se genera únicamente por necesidades fisiológicas, sino que un motivo se puede generar a partir de una necesidad así como de una emoción.

Según McClelland (citado por Alcóver, Martínez, 2004, p. 247) los “motivos primarios: se encuentran directamente involucrados en la supervivencia del individuo. Son innatos y dependen de bases fisiológicas como el hambre, la sed o el sexo”.

En este primer grupo se puede ver que los motivos están relacionados con necesidades primordiales que se presentan cotidianamente.

El siguiente grupo, Según McClelland (citado por Alcóver, Martínez, et al) dice que los “motivos secundarios: pueden ser personales o sociales. Los primeros se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales. Los motivos sociales – logro, poder y afiliación – por el contrario, se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social de cada persona” (2004, p. 247).

2.3.1.5. La importancia de la motivación en el trabajo

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, puesto que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa

tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. (Alcóver, Martínez, 2004, p. 243)

2.3.1.6. Factores motivantes en el trabajo

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, los cuales la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de cada empleado, Herzberg (citado por Flores, 2001 p. 183) menciona que algunos de “los factores motivadores se relacionan: con el contenido del trabajo con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona”. Herzberg (2008) también afirma que otros como “los factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo, funcionan como recompensas a causa del alto desempeño el cual debe ser reconocido por la organización

2.3.2. Teorías sobre la Motivación

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, “¿qué desea la gente de sus puestos?” Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos.

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

a) Factores de higiene

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

b) Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

c) Dinámica de higiene

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?

10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

d) Factores higiénicos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc., Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

e) Factores motivacionales

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro. Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

➤ **Factores de satisfacción y Factores de insatisfacción**

Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento

personal. Sin embargo, la teoría de Herzberg no fue aceptada por todos.

En sí, la teoría motivación-higiene tiene distintas críticas donde se incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores.

La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales. Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad. La teoría está propuesta en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Herzberg investigó la pregunta: ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?. Concluyó que el trabajo y la eficiencia de una organización pueden estar en gran parte definidos por la satisfacción y la motivación de sus empleados. En sus estudios realizó encuestas, donde percibió que las respuestas de aquellas personas

que respondieron sus preguntas cuando se sentían bien en su trabajo, eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentían mal. Establece entonces a partir de sus estudios que aquella persona, tal como el gerente, debe velar por las necesidades de sus trabajadores. El gerente es el individuo que tiene la tarea de dirigir y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Su objetivo debe ser maximizar la eficiencia utilitaria a través de todos los recursos que estén a su disposición. Uno de los recursos fundamentales para una organización empresarial son los empleados, gracias a ellos se pueden cumplir todos los objetivos que tiene la institución, así como fomentar su crecimiento.

Con el fin de obtener mayores beneficios en la organización, el gerente debe reconocer cuales son los factores que influyen, ya sea de forma positiva o negativa, a los trabajadores. A través de la teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización. Su amplia diversidad de aplicaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de la empresa, convierten a esta teoría un factor de mucha importancia. En cuanto al gerente, la aplicación de esta teoría podría mejorar su relación con los empleados lo que se resumiría en una mayor cooperación a la hora de cumplir con las tareas cotidianas. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas podrían cumplirse en un menor intervalo de tiempo, esto fomentaría el desarrollo económico de la empresa. Finalmente, al velar por la salud tanto física como mental de los empleados, podrían evitar las enfermedades en el campo laboral y las ausencias. Después de haber realizado un estudio profundo de las características de la teoría de Herzberg, finalmente podemos concluir lo siguiente. Uno de los factores más importantes para la

empresa son los empleados, gracias a ellos se puede alcanzar el desarrollo óptimo de una institución.

Sin embargo, el encargado de la organización como el gerente, debe evaluar todas las necesidades de sus empleados de forma tal que pueda aplicar ciertas medidas con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa. Esto lo establece Frederick Herzberg, quien a través de su vida presencia de cerca la influencia de las condiciones laborales y la motivación sobre la realización de actividades y tareas dentro de una organización. Define la satisfacción y la insatisfacción de los empleados, y propone métodos para mejorar la calidad y la eficiencia en las empresas. Su teoría ha tenido gran trascendencia a través del tiempo, debido a que aún se aplica en las grandes empresas modernas.

El modelo podría no ser aplicable de manera universal. Aun así, a pesar de estas limitaciones, el modelo bifactorial es muy difundido y Herzberg es el autor que mejor se aproxima a las necesidades de la organización. Son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones (González & Olivares, 2004). Asimismo, Herzberg dirigió la atención hacia la importancia de los factores de contenido laboral en la motivación laboral, que antes se descuidaron seriamente y, a menudo, se ignoraron por completo (Luthans, 2008). Además, las investigaciones apoyan muchas de sus consecuencias en el diseño de puesto. Un uso destacado y de vigencia permanente es el método de enriquecimiento del puesto, el cual se traduce en modificar un puesto de tal forma que el trabajador tenga la ocasión de experimentar logros, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances (Kreitner & Kinicki, 2003; Miner, 2005; Luthans, 2008; Ivancevich et al., 2006). Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se

utilizan (Hellriegel & Slocum, 2009). El método de enriquecimiento del trabajo resuelve los problemas de falta de sentido, impotencia y aislamiento que causan la alienación de los trabajadores en lugar de crear compromiso (Osland et al., 2007).

Una consecuencia trascendente de la Teoría de los dos factores de Herzberg es, como se mencionó anteriormente, el enriquecimiento del puesto. Este es un método que ha sido utilizado para incrementar la satisfacción del empleado y la motivación en el trabajo. En ese sentido, el modelo de las características del trabajo de Hackman & Oldham (1976, citado por Faraji et al., 2008) ha servido como base para muchos esfuerzos de enriquecimiento laboral. Faraji et al. (2008), en su estudio, buscaron determinar estadísticamente la relación entre las características laborales y la satisfacción laboral en una muestra de 400 empleados de hospitales en Tehran. Se desarrollaron dos cuestionarios. El que estuvo basado en la Teoría de los dos factores de Herzberg mostró una muy buena confiabilidad medida usando el método de Pearson. El estudio encontró que aparentemente todas las características laborales (excepto la retroalimentación) son determinantes importantes para la satisfacción laboral de los empleados hospitalarios.

Purdy (2008) utilizó una serie de preguntas de cuestionarios desarrolladas por los teóricos Friedlander y Herzberg (1964), con el propósito de identificar ciertos factores motivadores y desmotivadores de los empleados de una organización sin fines de lucro. A través del análisis de los factores de motivación y de higiene de los trabajadores, los resultados de este estudio validaron la idea de que la Teoría de motivación – higiene de Herzberg puede ser fácilmente aplicada en una organización sin fines de lucro del siglo XXI. Curry (2008) investigó el impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos (basados en el modelo de los dos factores) sobre la satisfacción general del empleado para dos

grupos generacionales de cohortes, baby boomers y de la generación X. Los resultados del estudio indicaron que la satisfacción general es influenciada por una combinación discreta entre factores intrínsecos y extrínsecos para cada grupo. Como se puede inferir, la Teoría de los dos factores de Herzberg ha producido interesantes aplicaciones para entender mejor que motiva a los trabajadores.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Sin embargo, al igual que la teoría anterior también presenta diversas críticas:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos.
- Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

a) Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la

creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según sus investigaciones, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, llamándolos también factores de satisfacción.

Destacó que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De igual manera consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Ciertas características estuvieron relacionadas de

manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según sus investigaciones, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla.

Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para

motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para este psicólogo la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

La estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Postula que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

A diferencia de los factores higiénicos o extrínsecos, estos factores si están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que él hace y desempeña.

Involucrando sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Los principales factores de motivación o intrínsecos son: Logros, Reconocimiento, Independencia laboral, Responsabilidad, Promoción. En cuanto al comportamiento de las personas es estable cuando son óptimos. Debido a que están ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción, asimismo destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción.

➤ **Factores motivacionales**

Por el simple hecho de que el ser humano es tan complejo no podemos afirmar que existe sólo un motivante que influye sobre él. De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente es importante complementar algunos factores que influyen en el ser humano como:

a. El dinero

El dinero es un reforzador universal, con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzo, se puede acumular para prevenir necesidades futuras.

La gente en este sentido no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; sino que trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas: sin embargo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) mostraron en un estudio que el 80% de los

trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas.

Pero en los trabajadores a nivel obrero no calificados el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional. En este caso se puede afirmar la teoría de Maslow

b. Actividad

French (2009) encontraron que gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos, les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales. La inactividad continua parece ser más negativa y desagradable que el trabajo.

c. Autoestima

Werther (2010) encontró tres grupos de variables que se relacionan con la autoestima.

- 1) Libertad relativa para actuar en el trabajo
- 2) Relativa autoridad y responsabilidad
- 3) Oportunidad de interacción social

La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

d. Interacción Social

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores por causa de sus actividades de trabajo. Es

importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo, para otros será la posibilidad de influir en las demás personas, para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

e. Estatus Social

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

f. Eficacia

Werther (2010) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia, es decir, en la sensación que resulta del trabajo bien hecho.

Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios.

Este factor tendría una importancia central, en los trabajadores que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

Esto es lo que ayudaría a los trabajadores a sentirse satisfechos y motivados. Los factores descubiertos por Herzberg et al. (1959) en su importante estudio se presentan a continuación en detalle, con la mención de que se ha seguido al pie de la letra sus interpretaciones:

- Reconocimiento. Reconocimiento para la persona que cuenta su historia. De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas, público en general, entre otros). Elogios (reconocimiento positivo) y críticas (reconocimiento negativo). Se diferencian dos subfactores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario, y no hay reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. En este caso, el factor se considera dentro del presente factor.
- Logro/realización. Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo
- Posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo. Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto sería codificado como “posibilidad de crecimiento negativo”. En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades.
- Promoción. Cambio de posición o estatus en la empresa. Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el

individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus aunque con un incremento de responsabilidades, no se considera como promoción. Parte negativa: degradación.

- Salario/remuneración. Todo lo que se refiere a sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros
- Relaciones interpersonales. Se incluyen las relaciones con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa. Historias que enfatizan las características de la interacción.
- Supervisión técnica. Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría.
- Responsabilidad. Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, trabajo importante. También, se incluyen las situaciones contrarias. Pero en los casos en los cuales la historia del individuo gira en torno a una gran distancia entre la autoridad de la persona y la autoridad que necesita para llevar a cabo sus responsabilidades, el factor identificado será “política y dirección de la empresa”. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión.
- Política y dirección de la empresa. Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su

trabajo o en la cual una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo.

- Condiciones de trabajo. Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.
- El trabajo mismo. Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.
- Vida personal. No se incluyen factores de la vida personal del individuo (que no están relacionados con el trabajo) que afectan el trabajo. Se incluyen situaciones en las cuales algunos aspectos del trabajo afectan la vida personal del individuo, de tal manera que el efecto es un factor mencionado en los sentimientos del individuo sobre el trabajo.
- Estatus. Se considera esta categoría solamente cuando el individuo realmente menciona alguna señal o pertenencia de la condición de ser un factor en sus sentimientos sobre el trabajo. Por ejemplo, cuando una persona menciona que en su nueva posición tiene secretaria, celular de la compañía, carro de la compañía u otras facilidades.
- Seguridad en el trabajo. Señales de presencia o ausencia de la seguridad en el trabajo. Se incluyen consideraciones tales como la estabilidad o inestabilidad de la empresa, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona

2.3.3. Bases Específicas

2.3.3.1. El Rendimiento Laboral

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un

período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 2004). En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

De estas dos interpretaciones, a lo largo de la historia de la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual, especialmente en los Estados Unidos, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento (desarrollando instrumentos de medida como las escalas de evaluación conductual BARS, escalas de observación conductual BOS, escalas de expectativa conductual BES (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

La idea de **rendimiento** está asociada al vínculo existente entre los **medios** que se utilizan para obtener algo y el **resultado** que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el **beneficio** o con el **provecho**. **Laboral**, por su parte, es lo que está vinculado con el **trabajo** (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica). (Spencer y Spencer, 2010)

Estas definiciones nos permiten comprender la **idea de rendimiento laboral**: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión. (Williams, 2010)

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

Para referirnos al Rendimiento Laboral citaremos a Campbell (2010), quien lo define como un comportamiento, es algo que se hace por el empleado. Los resultados se refieren no solo a la actuación de un

individuo sino que también es el producto de otras influencias. En otras palabras, hay diversos factores que determinan los resultados que los comportamientos y acciones de los empleados.

Permite excepciones cuando define el rendimiento como conducta. Por ejemplo, se aclara que el rendimiento no tiene por qué ser acciones directamente observables de un individuo. Puede consistir en producciones mentales como respuestas o decisiones. Sin embargo, el rendimiento tiene que ser bajo el control del individuo, independientemente de si el rendimiento de interés es mental o de comportamiento.

Propone que hay 3 determinantes básicos de la conducta:

1. **conocimiento declarativo**: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
2. **conocimientos sobre los procedimientos y habilidades**. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
3. **motivación**, definida como conducta de elección, es decir: - la elección de actuar o invertir esfuerzo - la elección del nivel de esfuerzo - la elección de persistir en el tiempo Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Como vemos, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales.

2.3.3.2. Valoración del Rendimiento Laboral

Es crucial el proceso, de valoración y recompensa que vincula a los pagos extrínsecos por las contribuciones de los empleados y los beneficios que generan para los demás, es esencial, concentrarse en la “misión por encima del dinero” si la relación es estrictamente transaccional, sin ninguna calidad compensatoria de rendimientos a estándar más elevado” o construcción de un mundo mejor el resultado tendrá una escala de longevidad. (Borman y Motowidlo, 2013)

a) Factores de valoración para una buena calidad de vida en el trabajo.

- Un trabajo digno, condiciones de trabajo seguras e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto
- Supervisión competente
- Oportunidad de aprender y crear en el trabajo.
- Clima laboral positivo.

b) Planes de valoración a grupos

Son excelentes como un medio de distribución de recompensa proporcionada a nivel individual y de grupos. Con una comunicación continua los miembros del grupo son capaces de determinar su posición respecto a su eficacia personal y su candidatura para obtener recompensa extrínseca. (Bateman y Organ, 2010)

c) Planes de incentivos a equipos

Los equipos son grupos formales integrados independiente responsables de alcanzar una meta. Los equipos funcionales: estos están integrados por un gerente y sus subordinados y pertenecen a un área funcional específica de la empresa con frecuencia participan en área por mejorar actividades o resolver problemas específicos,

dentro de ellos predomina la comunicación, la toma de decisión, el liderazgo y la interacción.

Diferentes formas de motivar a su equipo:

- 1- Proporcione información sobre la empresa.
- 2- Proporcione retroalimentación, información del proceso.
- 3- Resolver a los empleados.
- 4- Fomente la autonomía.
- 5- Celebre los éxitos

Implementación de un sistema de evaluación de desempeño con técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Las claves emocionales de la motivación, todo comienza con la motivación. El arte de la negociación, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación. Y la Inteligencia Emocional tiene mucho que 'decir' en la motivación, porque para quien ha dirigido grupos de personas está muy claro que las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas. (Brief y Motowidlo, 2006)

2.3.4. Contratación Administrativa de Servicios (CAS)

En el 2008, a través del Decreto Legislativo N° 1057 (28.06.2008) y su Reglamento, Decreto Supremo N° 075- 2008-PCM el Gobierno del Perú creó el **Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios – RECAS**, modalidad laboral especial del Estado que desde su concepción ha formulado énfasis en su diferencia con los regímenes laborales pertenecientes a la carrera administrativa y a la actividad privada. Se debe mencionar que antes de este régimen muchos de los trabajadores del estado que prestaban un servicio personal percibiendo una retribución a cambio, eran mal llamados “locadores” o “servicios no personales”; dichos trabajadores no contaban con los derechos laborales

más básicos, como el acceso a la seguridad social, vacaciones, gratificaciones, sistema previsional, licencias y permisos, jornada laboral, entre otros.

Sin embargo con el D.L 1057 se busca garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública así como cerrar las brechas entre los trabajadores por Servicios No Personales (SNP) y los regímenes legales de naturaleza laboral.

- Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de servicios a la semana).
- Veinticuatro (24) horas continuas de descanso por semana.
- Quince (15) días calendario continuos de descanso por año cumplido.
- Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD, fijando como base máxima de la contribución el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado.

Pero no es hasta el año 2011 donde la interpretación constitucional que realizó el Tribunal Constitucional sobre el Decreto Legislativo N° 1057, el Ejecutivo emitió el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM, publicándose el día 27 de julio de ese año, norma que modificó diversos artículos del Reglamento, incorporando el reconocimiento expreso de la naturaleza laboral del CAS y con ello la correspondiente enumeración de beneficios laborales que se sumaban a los tímidamente señalados a través de la norma original.

Por ejemplo, entre los derechos reconocidos a partir de la declaración de la relación laboral se encuentran:

- Percibir mensualmente no menos de una remuneración mínima legal.
- Una jornada laboral no mayor de 8 horas diarias o 48 semanales.

- Descanso semanal obligatorio de 24 horas consecutivas como mínimo.
- Un tiempo de refrigerio a no ser considerado como parte de la jornada de trabajo.
- Aguinaldo por fiestas patrias y navidad (conforme a lo establecido en las leyes anuales de presupuesto).
- Vacaciones remuneradas de 30 días naturales (antes 15 días de descanso físico).
- Licencias con goce de remuneraciones al igual que los demás regímenes laborales.
- Gozar de los derechos de la Ley N° 29783 – Ley de seguridad y salud en el trabajo.
- A la libertad sindical, conforme al Decreto Supremo N° 010-2003-TR.
- Afiliación a un régimen previsional.
- Afiliación al régimen contributivo de EsSalud.
- Derecho a recibir un Certificado de Trabajo al término del contrato.

El personal del Estado ha laborado a lo largo de muchos años a través de tres regímenes laborales: Decreto Legislativo 276 también conocido como Ley de Bases de la Carrera Administrativa (LBCA), el Decreto Legislativo 728 (régimen de acuerdo a normas para el sector privado) también llamado como Ley de Fomento del Empleo (LFE) y finalmente el Contrato Administrativo de Servicios (conocido como CAS).

Recientemente el gobierno del presidente Humala, ha promulgado la Ley 357, Ley llamada Servir que implantara cambios sustanciales en los tres regímenes laborales antes citados.

Con esta reforma, los concursos tanto internos como los públicos serán en adelante por evaluación de méritos y cumplimiento de perfiles específicos, lo que permitirá contar con un personal profesionalmente

muy experimentado e imparcial, suficientemente capacitado para el puesto, en términos de conocimiento, experiencia y habilidades.

La Nueva Ley del Servicio Civil conocida como SERVIR fue promulgada el 04 de Julio del 2013, teniendo como principal finalidad que todas las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Dicha Ley es aplicable a todas las entidades públicas como son: El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos, El Poder Legislativo, El Poder Judicial, Los Gobiernos Regionales, Los Gobiernos Locales como son los Municipios, también Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes les confieren autonomía.

Sin embargo, mediante D.L. 1023 se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, con competencia nacional en todas las entidades del sector público, siendo el encargado de gestionar el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Una de sus directrices es velar porque el ingreso al servicio civil se realice a través de los procesos de selección transparentes, sobre la base de criterios de objetivos, atendiendo el principio de mérito.

En este esquema, uno de los pilares es la capacitación del personal público, las cuales se realizan mediante evaluaciones de desempeño, que son fundamentales para medir su grado de eficiencia y productividad.

Cuando se promulgó la Nueva Ley del Servicio Civil (NLSC) en el año 2013 se estimó que unos 400 mil trabajadores estatales podrían solicitar su ingreso debido a que actualmente sus beneficios no son íntegros

como si en otros regímenes, por ejemplo no perciben gratificaciones ni CTS, es por ello que más de 218 mil trabajadores contratados bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), que actualmente representan el 40% de la planilla estatal serían los más interesados.

Se estima que los ingresos de los trabajadores que pertenecen al Decreto Legislativo N° 276 aumentarían un 20% si deciden trasladarse al Servicio Civil, son 198,273 los empleados públicos contratados bajo este decreto, según fuente de la Exposición de motivos del proyecto de ley 1846/2012-PE.

2.3.5. Municipalidad Distrital de Carabaylo

El distrito de Carabaylo se ubica en la parte Nor-Este de la Provincia de Lima, en el Valle del Río Chillón, Limita al Nor-Oeste con el Distrito de Ancón, por el Nor-Este con el Distrito de Santa Rosa de Quives, provincia de Canta; por el Este con el Distrito de San Antonio de Chaclla, provincia de Huarochiri y con el Distrito de San Juan de Lurigancho; por el Sur-Este con Comas y Puente Piedra. Cuenta con una población de 257,325 habitantes según el último censo del INEI del año 2011.

La Municipalidad Distrital de Carabaylo MDC tiene como visión ser un Gobierno Local, Democrático, Concertador, Planificador, Representativo y promotor del Desarrollo Local, con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, haciendo de Carabaylo, el eje turístico cultural de Lima Metropolitana, desarrollándose en un ambiente limpio, renovado, seguro, saludable; equitativo, destacando por sus valores Sustenta su desarrollo económico en la actividad comercial competitiva y en el rol protagónico de sus jóvenes.

La misión que desarrolla es la de fomentar el bienestar del vecindario para lograr el desarrollo sustentable de la población de la ciudad. Promoviendo su identidad y patrimonio turístico y cultural, una mayor productividad y calidad de los servicios que brinda, contribuyendo a reducir los índices de pobreza y desempleo, protegiendo el medio ambiente, la salud, brindando infraestructura y el equipamiento adecuado, haciendo uso racional y transparente de los recursos municipales, a través de la planificación participativa y concertada que dé prioridad a la inversión en servicios, infraestructura y desarrollo humano.

La Finalidad de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, es representar al vecindario, fomentar su participación organizada, promover la eficiente prestación de los servicios públicos locales, propiciar el desarrollo integral, sostenible, participativo y armónico del Distrito; que permita contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de su población.

El actual alcalde del Distrito de Carabayllo es el CPC. Rafael Álvarez Espinoza, quien viene desarrollando su segundo mandato municipal periodo 2015-2018, siendo el primero por el periodo 2011-2014, perteneciente al Partido Popular Cristiano.

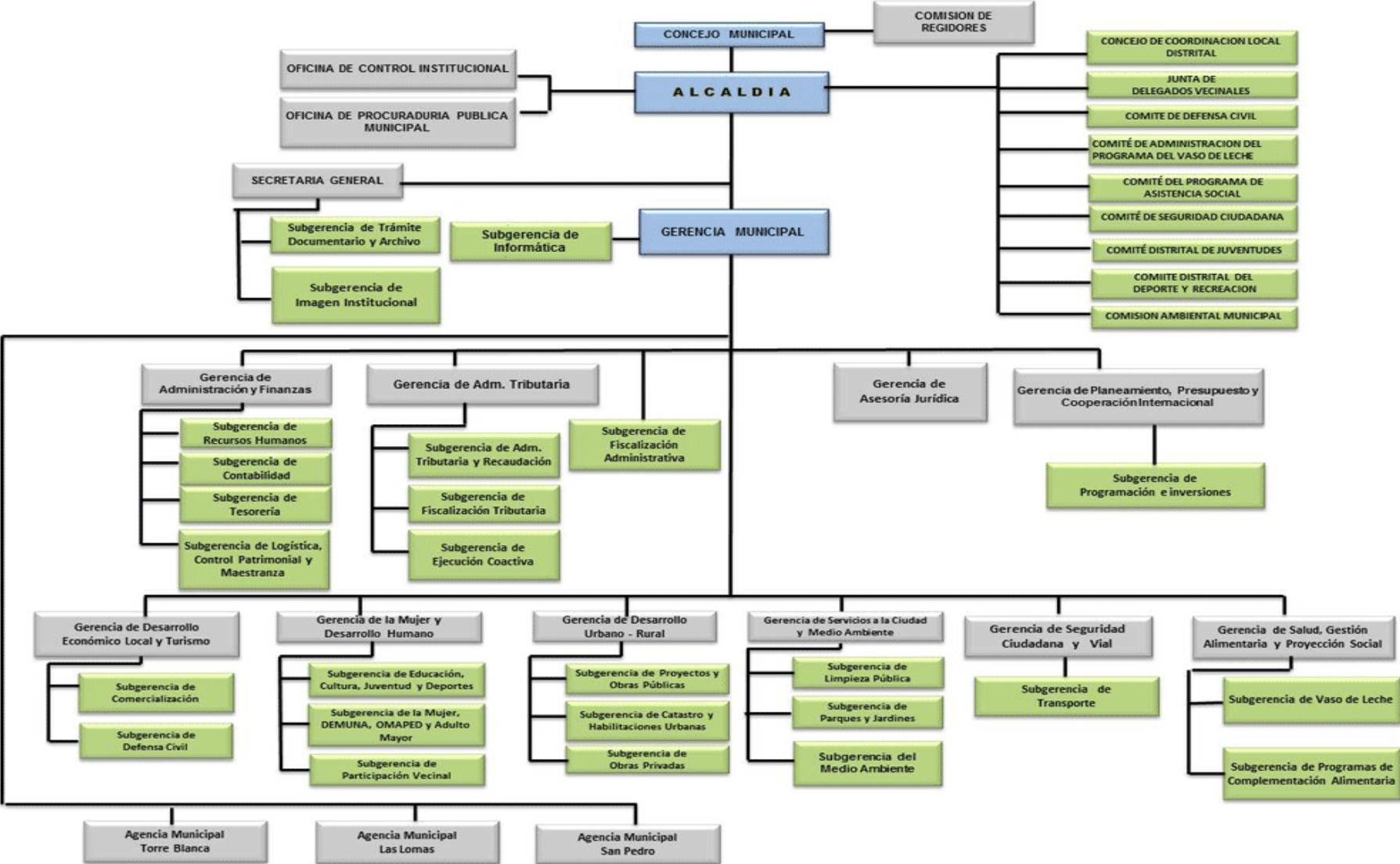
Para el presente periodo la alcaldía del distrito de Carabayllo se ha comprometido trabajar en el fortalecimiento y desarrollo económico de la comunidad, la cual requiere un especial énfasis en la juventud emprendedora, capacitándolos y brindándoles las herramientas necesarias para el éxito de sus proyectos y gestiones. Este periodo se caracterizará por promover el desarrollo social y las oportunidades en la comunidad.

El equipo de regidores en este nuevo periodo está identificado con el trabajo responsable, así como un firme compromiso con el distrito a través de propuestas claras y sobre todo con la ardua tarea de seguir logrando el desarrollo y progreso del mismo. Es evidente que falta mucho en cuanto a la mejoría de los servicios básicos como son la limpieza pública, las áreas verdes, y la seguridad ciudadana, así como la participación conjunta de todos los vecinos a través de sus juntas vecinales, asociaciones y organizaciones sociales, pero precisamente serán ellos los pilares que llevarán el desarrollo de una mejor calidad de vida para las futuras generaciones así como la niñez del presente. Es por ello que se ha optado por fortalecer todas estas áreas incrementando más unidades móviles para el serenazgo, en parques y jardines con más volquetes, cisternas y palas; compactadoras, volquetes los cuales diariamente se encargan de mantener limpio el distrito.

Una de las principales metas que se logró en la gestión anterior fue la recuperación de avenidas, jirones y calles más transitadas del distrito, es por ello que en esta nueva etapa se continuará asfaltando más pistas veredas, recuperando más aéreas verdes así como la construcción de losas deportivas, parques y muros de contención en las zonas altas por lo cual se solicitará la participación de todo el vecindario a través del presupuesto participativo así como de los diversos talleres que realiza el municipio.

Según fuente del área de Bienestar Social, en el mes de Abril del presente año, la municipalidad contaba con 823 trabajadores bajo la modalidad de CAS, en cuanto al personal tercero sumaba la cantidad de 230, los practicantes oscilaban entre los 340 y solo 80 trabajadores representaban a la categoría de nombrados.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARABAYLLO



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación básica, es la ciencia o investigación que se lleva a cabo sin fines prácticos inmediatos, sino con el fin de incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad por sí misma, cuyo propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 1971). La investigación aplicada parte (por lo general, aunque no siempre) del conocimiento generado por la investigación básica, tanto para identificar problemas sobre los que se debe intervenir como para definir las estrategias de solución.

Para Murillo (2008), la investigación cuantitativa, constituye el método experimental común de la mayoría de las disciplinas científicas. En ocasiones, a estos experimentos se los denomina ciencia verdadera y emplean medios matemáticos y estadísticos tradicionales para medir los resultados de manera concluyente, recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Con el fin de ofrecer un referente comprensible de la expresión “investigación aplicada”, se exponen algunas de las ideas de Padrón (2006) al respecto, para quien la expresión se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos

orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, haciendo dos distinciones.

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad.

Esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación aplicada, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.

"La investigación aplicada, parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de la teoría de Herzberg proponen secuencias de acción o un prototipo de solución. Supone el uso de los métodos de la investigación-acción-participación, es decir, relación directa con la comunidad afectada por la problemática. Las propuestas de solución deben integrar los conocimientos propios del Trabajador Social según sea el caso, y que esta movida por el espíritu de la investigación fundamental, ha enfocado la atención sobre la solución de teorías. Conciernen a un grupo particular más bien que a todos en general. Se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación".

La investigación aplicada persigue fines más directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento, o las investigaciones encaminadas a conocer las causas que provocan una enfermedad, con el fin de proteger la salud. Hay investigadores que, un poco candorosamente, prefieren dedicarse a este tipo de trabajos porque piensan que de ese modo podrán influir más directamente en su entorno. No negamos la buena intención que pueda existir en tales casos pero, lamentablemente, debemos recordar que una cosa es la posible aplicabilidad de una investigación y otra muy distinta su aplicación concreta y efectiva, especialmente en el caso de las ciencias sociales. Para que ello se produzca es preciso que existan tanto la voluntad como los recursos que pueden llevar las conclusiones teóricas al plano de la vida real.

Murillo (2008) afirma que un gran número de estudios participa de la naturaleza de la investigación básica y aplicada, puesto que toda investigación involucra problemas teóricos y prácticos. Por su parte, Denzin (citado por Cerda, 2007, p. 107) propone utilizar la triangulación para combinar métodos y hacer posible un tipo de “investigación total”, donde la persona que investiga “... examine un problema (o unos problemas) desde tantas perspectivas metodológicas, epistemológicas y técnicas como le resulte posible. Cada método implica una línea de acción diferente hacia la realidad”.

En cuanto a sus instancias de desarrollo, la investigación aplicada sigue una estructura general. Debido a su misma naturaleza, el concepto de *‘problema de investigación’* es diferente. Mientras en los otros enfoques de investigaciones el problema es de orden cognitivo, en ellas es de orden práctico, ya que se trata de una situación dada o deficitaria que puede ser mejorada. No obstante, la investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de

los principios científicos de esta última para su ejecución. Esto queda aclarado cuando se comprende que la investigación aplicada, al igual que en otros enfoques, requiere de un marco teórico, que, en este caso, significa la selección de una teoría que se expone en sus conceptos centrales y sus rasgos contextuales acordes a la situación problema identificada.

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel es explicativo - descriptivo por cuanto en primer lugar se describen las teorías sobre Motivación, la implicancia que tiene en las personas así como su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores.

- **Nivel descriptivo.**

Padrón (2006) describir significa narrar, dibujar los controles de una cosa, sin entrar en su esencia. Por lo tanto, constituye el primer nivel del conocimiento científico. Como consecuencia del contacto directo o indirecto con los fenómenos, los estudios descriptivos recogen sus características externas: enumeración y agrupamiento de sus partes, las cualidades y circunstancias que lo entornan, etc.

“Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema”.

Luego de formular un problema tenemos que iniciar la exploración de todas las características y detalles de este, utilizando una serie de instrumentos que nos servirán para analizar a profundidad el problema a investigar.

“Consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporo-espacial determinada. Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. Así por ejemplo son estudios descriptivos: las caracterizaciones, la elaboración de perfiles y los diagnósticos descriptivos.

Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta”. Este nivel se encarga de analizar una determinada situación o fenómeno en un determinado tiempo o espacio, en su estado actual y tal como se presenta.

“Describir significa narrar, dibujar los controles de una cosa, sin entrar en su esencia...Como consecuencia del contacto directo o indirecto con los fenómenos, los estudios descriptivos recogen sus características externas: enumeración y agrupamiento de sus partes, las cualidades y circunstancias que lo entornan, etc.”. Este nivel nos permite tener una visión detallada de un hecho o fenómeno de manera externa, conociendo sus principales características.

- **Nivel explicativo.**

Para Sánchez Carlessi (2002) como segundo nivel del conocimiento científico, aquí se requiere un conocimiento de la teoría, los métodos y técnicas de investigación, pues se trata de efectuar un proceso de abstracción a fin de destacar aquellos elementos, aspectos o relaciones que se consideran básicos para comprender los objetos y procesos. La razón de lo anterior radica en que la realidad inmediata e inicial se nos presenta como efecto (variables dependientes) y el trabajo científico consiste en descubrir los factores, condiciones o elementos que los generan (variables independientes).

3.2. Método y diseño de la investigación

3.2.1. Método de la investigación

El método que se aplica en este trabajo es el descriptivo. También es aplicable el método inductivo.

El método descriptivo permite especificar los beneficios que traerá para las Ciencias Administrativas, para mejorar la gestión empresarial dentro de la empresa. El método inductivo permite inducir los beneficios dentro de las Instituciones de este sector en mención.

Para Sampieri (2009) “Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno y el desarrollo del mismo en la Institución y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas por lo cual su validez interna es discutible.

A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida que ella existe durante el tiempo de estudios. Por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito básico es: describir cómo se presenta y qué existe con respecto a las variables o condiciones en una situación”.

Definimos al método descriptivo como el estudio sistemático que describe, analiza e interpreta un fenómeno o situación de manera inmediata que obtiene datos e información instantánea obteniéndolo de un suceso en forma natural o actual.

“El método descriptivo, como su nombre lo indica, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular, en base a

esto, hipótesis precisas". Aquí se define al método descriptivo como el paso fundamental para formular hipótesis.

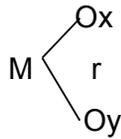
"El objeto del método descriptivo consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del 'tiempo'. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos".

Sabemos que el método descriptivo nos permite analizar y obtener información detallada de algún fenómeno que deseamos investigar, pudiendo relacionar las alternativas que encontremos al realizar dicho proceso.

"Este método que utiliza el análisis logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio".

Con el método descriptivo podemos conocer a detalle todo lo referente a un fenómeno, utilizando principalmente el análisis y otros criterios para la obtención de la información.

3.2.2. Diseño de la investigación



Dónde:

M es la muestra de investigación

Ox es la primera variable

Oy es la segunda variable

r es el grado de relación entre ambas variables

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

Lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. Es uno de los diseños más usados en el ámbito de la investigación en educación y las ciencias sociales. Permite encontrar la relación existente entre dos o más variables de interés, en una misma muestra de sujetos o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar el sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad.

Proceso: de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de las variables que desea relacionar y luego las asocia estadísticamente.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.3.1. Técnicas

Se aplicó las siguientes técnicas de análisis de información:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permite conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores son conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.

3.3.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó en la investigación fueron los siguientes:

Cuestionarios.- Este instrumento que tiene las preguntas realizadas como parte de la encuesta.

Confiabilidad de Test de factores motivacionales

Los cuestionarios que se realizaron a los sujetos en estudio no fueron alterados, ni modificados. Los resultados se obtuvieron a partir de descripciones genuinas, naturales y espontáneas de las enfermeras sin tener prejuicios durante la investigación. La confiabilidad representa el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observaciones, evaluadores o jueces del mismo fenómeno al igual que la validez son constructores inherentes a la investigación desde la perspectiva positivista para otorgarle a los instrumentos y a la información recabada, exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos del estudio realizado. La información obtenida fue redactada de forma impersonal para dar veracidad al contenido de la investigación.

Arrojó un nivel de confiabilidad del 0.05% quedando demostrado que es un instrumento que se puede aplicar sin problemas.

Fuente: Barón, Jovana. (2013) Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo – Minsa 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Confiabilidad del Test Grid.

Tanto la validez del cuestionario, entendido como su capacidad para medir lo que realmente debe de medir, así como la confiabilidad del mismo, entendido como la confianza en los datos recolectados por la repetición continua y estable de las mediciones, se confirmaron de la siguiente forma:

- a) Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y de la varianza del puntaje total.
- b) Se utilizó la fórmula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S^2} \right]$$

Dónde:

S^2 = Suma de varianzas de cada ítem

S_i^2 = Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

K = Número de preguntas o ítems

c) Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos.

Matriz de resultados de aplicación del Cuestionario estructurado

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total
1	2	3	1	3	4	3	3	1	2	3	1	4	2	2	3	1	2	3	43
2	2	3	1	1	2	3	3	4	2	3	1	4	4	2	3	1	1	1	41
3	2	1	1	3	4	3	3	4	2	3	4	1	2	4	3	1	3	1	45
4	1	1	1	1	4	2	3	2	2	3	4	1	2	2	3	1	2	3	38
5	1	3	1	1	2	2	3	3	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	36
6	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	41
Gr 1	9	13	6	12	18	16	17	16	15	18	14	14	15	14	16	6	13	12	458
7	1	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	1	3	3	79
8	3	2	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3	74
9	2	3	1	3	4	3	3	1	4	3	1	4	2	2	3	1	2	3	80
10	2	3	3	1	2	3	3	4	2	2	1	4	2	2	3	1	3	1	76
11	2	1	4	3	4	1	3	4	2	3	4	1	2	4	3	1	1	1	81
12	3	1	1	1	4	2	3	2	4	3	4	1	2	2	3	1	2	3	75
Gr 2	13	12	13	12	18	13	18	15	17	16	14	15	13	14	18	6	12	14	465
Gr 3	10	14	13	14	15	15	17	14	18	16	15	17	12	12	19	6	12	12	465
Gr 4	15	11	16	14	17	14	13	16	13	16	22	11	12	14	19	6	10	10	466
Gr 5	13	14	12	12	18	16	16	17	17	17	13	12	15	17	6	11	10	10	479
Gr 6	13	14	16	14	17	16	15	14	16	15	13	16	12	13	17	6	11	12	472
Gr 7	14	14	13	14	17	13	16	13	16	14	18	13	12	13	17	6	11	16	469
Gr 8	14	11	14	13	14	16	15	17	13	16	19	13	15	14	19	6	12	8	468
Gr 9	14	16	13	13	16	12	14	14	11	17	13	12	12	17	16	6	13	14	475
Gr 10	13	15	12	14	15	13	16	14	15	14	17	13	14	13	17	6	14	12	470
61	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3	3	73
62	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	1	3	3	68
63	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	1	3	3	64
64	2	2	1	1	2	4	1	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3	3	67
65	2	2	1	1	2	1	3	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	3	67
64	2	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	69
Gr 11	12	14	6	8	12	14	16	11	14	12	6	13	14	12	14	6	18	18	408
Total	140	148	134	140	177	158	173	161	165	171	168	150	143	151	189	66	137	138	5095
Average	13	13	12	13	16	14	16	15	15	16	15	14	13	14	17	6	12	13	463.2
Desv. Est	1.0	1.6	0.3	1.0	1.9	1.5	1.4	1.0	2.1	1.7	4.1	1.7	1.3	1.4	1.5	0.0	2.2	2.0	19.1
Cuadrado	3	2	11	3	4	2	2	3	4	3	17	3	2	2	2	0	5	8	365.8

Fuente: Acababón, Rubén. (2008) El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos. Para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad San Carlos de Guatemala.

La matriz se construyó enlistando el total de encuestados que fue de 66, incluyendo Gerente General, gerentes de área y empleados. Estos se colocaron en filas, agrupados en conjuntos de 6 elementos. En las columnas se colocó el total de ítems que componían el cuestionario. Las frecuencias anotadas corresponden a la calificación de 1 a 4 puntos, que los encuestados asignaron a las opciones de respuesta del cuestionario que eran de “A” a “D”, según codificación alfanumérica. El punto 1 de la matriz (encerrado en un círculo en la imagen), muestra el promedio de frecuencias asignadas a las respuestas de los ítems del cuestionario, de acuerdo con las agrupaciones de elementos muestrales. El punto 2 muestra la desviación estándar correspondiente para la suma de las asignaciones de los grupos de elementos encuestados. Por último, el punto 3 contiene el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar de los grupos de ítems. En la última columna, la de “Totales”, se colocaron las sumas consolidadas de las frecuencias asignadas por cada grupo muestral a los ítems del cuestionario estructurado. Este total permitió calcular la varianza total de las asignaciones de los empleados para cada estilo particular que muestran los gerentes de área en su práctica directiva diaria.

d) Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

Calculando Alfa:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{34}{34-1} \right] \left[1 - \frac{102,7}{965,8} \right]$$

$$\alpha = \boxed{0,74}$$

El coeficiente Alfa de Cronbach resultante, de **0.74**, representa una buena confiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta, que supone un alto poder discriminante en cuanto a la repetición continuada de una medida estable en las asignaciones que realizan los empleados sobre la orientación y estilo de

liderazgo de los gerentes de área en su práctica directiva diaria dentro de la compañía.

3.4. Cobertura de estudio

3.4.1. Muestra

Estará constituida por 104 trabajadores CAS pertenecientes a las Sub Gerencias de Parques y Jardines y Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

3.4.2. Selección de la muestra

s	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	85	15	210	202	180	153	127	104	85	70	58	49	41

s	P	q	N	ERROR MUESTRAL (E)					
				1	2	3	4	5	6
3	50	50	210	92	202	194	183	170	157

$$n = \frac{s^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + s^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n total de muestra
- o sigma, intervalo o nivel de confianza
- E error
- p proporción
- q proporción
- N Tamaño del Universo

Sigma (o) con 95% de confianza = 2

Sigma (o) con 99% de confianza = 3

Resultado: 104 participantes

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En relación al **objetivo general** “Determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo”, teniendo como referencia la tesis de Jaén Díaz, María (2010) titulada “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”, que obtuvo como resultado la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo.

De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores. Además, sería muy interesante poder contar no sólo con puntuaciones sobre rendimiento general o sobre las seis subdimensiones empleadas en el instrumento utilizado en la presente investigación, sino más bien, poder evaluar el rendimiento según las distintas facetas del mismo que veíamos en la Introducción Teórica.

Así, si analizáramos por separado las distintas conductas señaladas, por ejemplo, por Murphy (1989, 1990, Murphy y Cleveland, 1995): conductas orientadas a la tarea, de mantenimiento de relaciones interpersonales, generadoras de inactividad (consumo de sustancias, absentismo) y destructivas o peligrosas, las relaciones entre motivación y rendimiento seguramente serían más evidentes, como indican numerosas

investigaciones (Mowday y Spencer, 1981; Kanfer, 1995; Barrick et al., 2002).

Este resultado parece ir en línea con otras investigaciones que afirman que el factor de personalidad Estabilidad Emocional es buen predictor del rendimiento global (Cook, Young, Taylor y Bedford, 2000). También se le ha venido considerando buen predictor para el trabajo en equipo o puestos de trabajo que requieren interacción social, como es el caso del puesto que nos ocupa y así se ha confirmado en la presente investigación.

En este caso, las correlaciones obtenidas tienen valores llamativamente reducidos y sin significación estadística, aunque al menos, sí aparecen en el sentido esperado: relación negativa entre rendimiento y apoyo organizacional, control y recompensas (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento), y relación positiva con Demandas Cognitivas (a mayores demandas, mejor rendimiento laboral). Estos resultados ya se habían obtenido en alguna investigación previa (Jaén, 2006; Rubio, Martín, Luceño y Jaén, 2008), y en nuestro estudio se obtuvo como resultado la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 de la variable factores motivacionales con la variable rendimiento laboral los resultados indican que existe un 97.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de χ^2 , la correlación encontrada = 3,1052 para la correlación respectivamente, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que: “Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo”, validándola.

Nuestro **primer objetivo específico** que menciona establecer la influencia de la motivación extrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabaylo, se tuvo como referencia a la tesis de Coello Almeida, Verónica del Roció (2014) titulada “Condiciones laborales que afectan el rendimiento laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)” , donde se obtuvo como que los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes.

El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. Como resultado se pudo evidenciar que los factores intrínsecos están influyendo en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia que han adquirido durante el primer año de atención de este selecto grupo de clientes, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes haya incrementado, en cambio para nuestra investigación se obtuvo como resultado que la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 del indicador Motivación extrínseca con la variable Rendimiento laboral sus resultados indican que existe un 98.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%.

De acuerdo a la tabla de valores de Ch2, la correlación encontrada = 3,0212 para la dimensión respectivamente, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La motivación extrínseca influye de manera significativa el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.

En cuanto al **segundo objetivo específico**: “Establecer la influencia de la motivación intrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, basada en la tesis de Castillo, Natalia (2010), titulada: “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. Lima, se obtuvo como resultado que al existir una relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectada, identificada e intrínseca, se reafirma el hecho señalado previamente, es decir, ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral. Las condiciones laborales de este grupo son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de la supervisión, recursos laborales, reconocimientos, entre otros aspectos, y tal vez por ello, su percepción de clima varíe percibiéndolo como menos favorable, tal como se ha hallado en el presente.

Es importante remarcar que, la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral reportada a través de los hallazgos de la presente investigación, corrobora, los supuestos teóricos y empíricos considerados internacionalmente así como en el ámbito nacional, en cambio para nuestra investigación se obtuvo como resultado las deficientes en la prevención al nivel del 0.05 de relación de la dimensión motivación intrínseca con la variable rendimiento laboral, sus resultados indican que existe un 97.5% de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%.

De acuerdo con la tabla de valores de media, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La motivación intrínseca influye de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo”, validándola.

4.2. Prueba de hipótesis

Prueba de las hipótesis:

• Hipótesis General

1º PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H⁰: Los factores motivacionales no influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

H¹: Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

2º NIVELES DE SIGNIFICACIÓN:

$\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

3º ESTADÍSTICO DE PRUEBA:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) $< 0,95$ la asociación no se cumple.

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) $> 0,95$ la asociación se cumple.

4º Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$ Se rechaza H_0

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$ Se acepta H_0

Dónde:

$T = t$ calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$ de tabla con $\alpha = 0.05$ y κ grados de libertad

5°. Resultados:

Tabla 1 - Correlación de Ch2 (Factores motivacionales & Rendimiento laboral)

	Factores motivacionales	Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	1	,977
Sig. (bilateral)		,023
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000	2,000
Covarianza	,024	,027
N	114	114

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Tabla 2 - Resumen de correlación de Ch2 (Factores motivacionales & Rendimiento laboral)

	Factores motivacionales & Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	,977
Sig. (bilateral)	,023
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	,027
N	114

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

6° Conclusión:

Esta tabla permite apreciar la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 de la variable Factores motivacionales con la variable Rendimiento laboral los resultados indican que existe un 97.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de Ch2, la correlación encontrada = 3,1052 para la correlación respectivamente, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.

• Hipótesis Específica 1

1° PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H⁰: La motivación extrínseca influye de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

H¹: La motivación extrínseca influye de manera significativa el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

2° NIVELES DE SIGNIFICACIÓN:

$\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

3° ESTADÍSTICO DE PRUEBA:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) $< 0,95$ la asociación no se cumple.

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) $> 0,95$ la asociación se cumple.

4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$ Se rechaza H_0

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$ Se acepta H_0

Dónde:

$T = t$ calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$ de tabla con $\alpha = 0.05$ y κ grados de libertad

5°. Resultados:

Tabla 3 - Correlación de Ch2 (Motivación intrínseca & Rendimiento laboral)

	Motivación extrínseca	Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	1	,987 *
Sig. (bilateral)		,013
Suma de cuadrados y productos cruzados	,087	,089
Covarianza	,025	,026
N	365	114

* La correlación es significativa al nivel 0,02 (unilateral).

Tabla 4 - Resumen de correlación de Ch2 (Motivación intrínseca & Rendimiento laboral)

	Motivación extrínseca & Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	,987 *
Sig. (bilateral)	,013
Suma de cuadrados y productos cruzados	,089
Covarianza	,026
N	114

* La correlación es directamente significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 *
Aceptación de normas)

6° Conclusión:

Esta tabla permite apreciar la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 del indicador Motivación extrínseca con la variable Rendimiento laboral sus resultados indican que existe un 98.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de Ch2, la correlación encontrada = 3,0212 para la dimensión respectivamente, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La motivación extrínseca influye de manera significativa el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.

Hipótesis Específica 2

1° PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

H0: La motivación intrínseca influye de manera significativa en el rendimiento laboral de trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

H1: La motivación intrínseca influye de manera significativa en el rendimiento laboral de trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

2° NIVELES DE SIGNIFICACIÓN:

$\alpha = 0.05$ (con 95% de confianza)

3° ESTADÍSTICO DE PRUEBA:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) < 0,95 la asociación no se cumple.

Si $|r|$ (Correlación de Ch2) > 0,95 la asociación se cumple.

4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$ Se rechaza H_0

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$ Se acepta H_0

Dónde:

$T = t$ calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$ de tabla con $\alpha = 0.05$ y κ grados de libertad

5°. Resultados:

Tabla 5 - Correlación de Ch2 (Motivación intrínseca & Rendimiento laboral)

	Motivación intrínseca	Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	1	,975
Sig. (bilateral)		,025
Suma de cuadrados y productos cruzados	,068	,034
Covarianza	,025	,026
N	114	114

* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Tabla 6 - Resumen de correlación de Ch2 (Motivación intrínseca & Rendimiento laboral)

	Motivación intrínseca & Rendimiento laboral
Correlación de Ch2	,975
Sig. (bilateral)	,025
Suma de cuadrados y productos cruzados	,034
Covarianza	,026
N	114

* La correlación es inversamente significativa al nivel 0,05 (unilateral). (-1 *Relación con los demás)

6°. Conclusión:

Esta tabla nos permite apreciar las deficiencias en la prevención del cáncer al nivel del 0.05 de Relación de la dimensión Motivación intrínseca con la variable Rendimiento laboral, sus resultados indican que existe un 97.5% de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo con la tabla de valores de media, con lo que validamos nuestra hipótesis alterna que sugiere que “La motivación intrínseca influye de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.

4.3. Presentación de resultados

ANÁLISIS DE VARIABLES GENERALES

Tabla 1 - Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 18 a 35 años	44	42.3	42.3	42.3
	De 36 a 59 años	49	47.1	47.1	89.4
	De 60 a más años	11	10.6	10.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

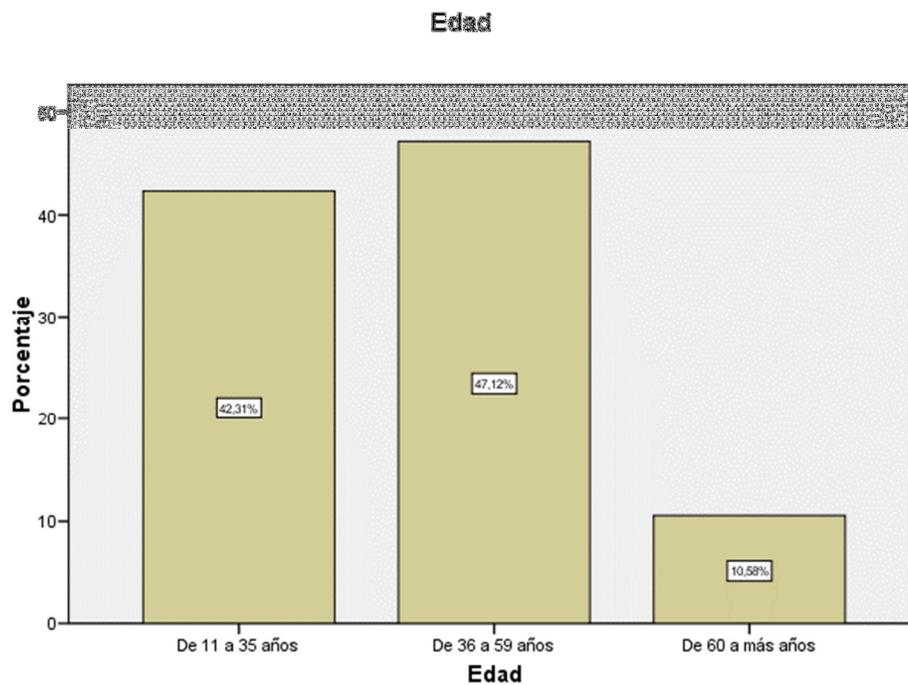


Figura 1- Edad

Interpretación

Los resultados en cuanto a la edad, muestran que el 42.3% de la muestra tienen entre 36 a 59 años, en tanto que el 42.3% tiene entre 18 a 35 años por último solo el 10.6% restante tienen de 60 a más edad.

Tabla 2 - Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	38	36.5	36.5	36.5
	Casado	15	14.4	14.4	51.0
	Conviviente	50	48.1	48.1	99.0
	Viudo	1	1.0	1.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

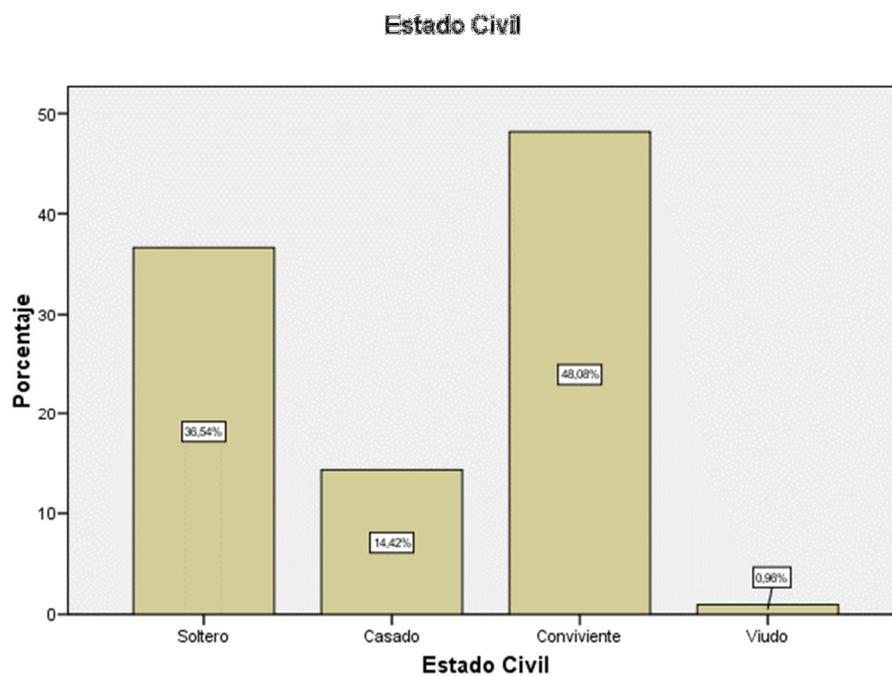


Figura 2 - Estado Civil

Interpretación

En cuanto al estado civil, vemos que el 48.1% de la muestra son convivientes, el 36.5% son solteros, el 14.4% casados y solo el 1.0% es viudo.

Tabla 3 - Zona de Residencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Carabaylo	104	100.0	100.0	100.0

Fuente: Data1.sav

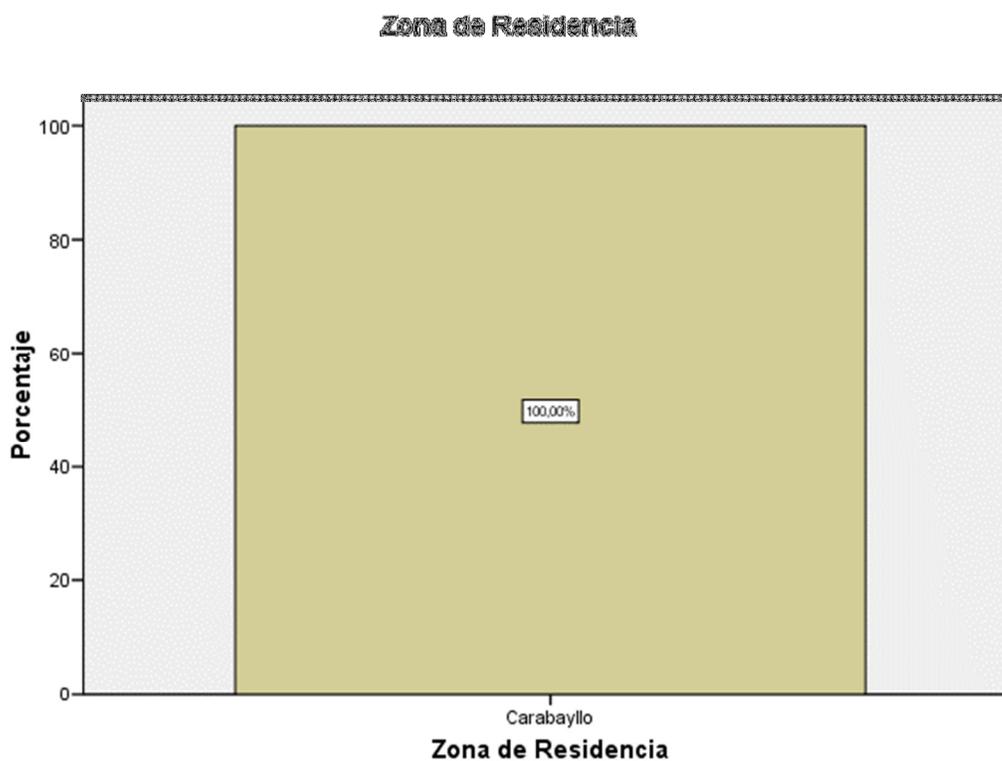


Figura 3 - Zona de Residencia

Interpretación

En relación a la zona de residencia, el 100.0% son de la zona de Carabaylo.

Tabla 4 - Nivel de Educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	19	18.3	18.3	18.3
	Secundaria	79	76.0	76.0	94.2
	Superior	6	5.8	5.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

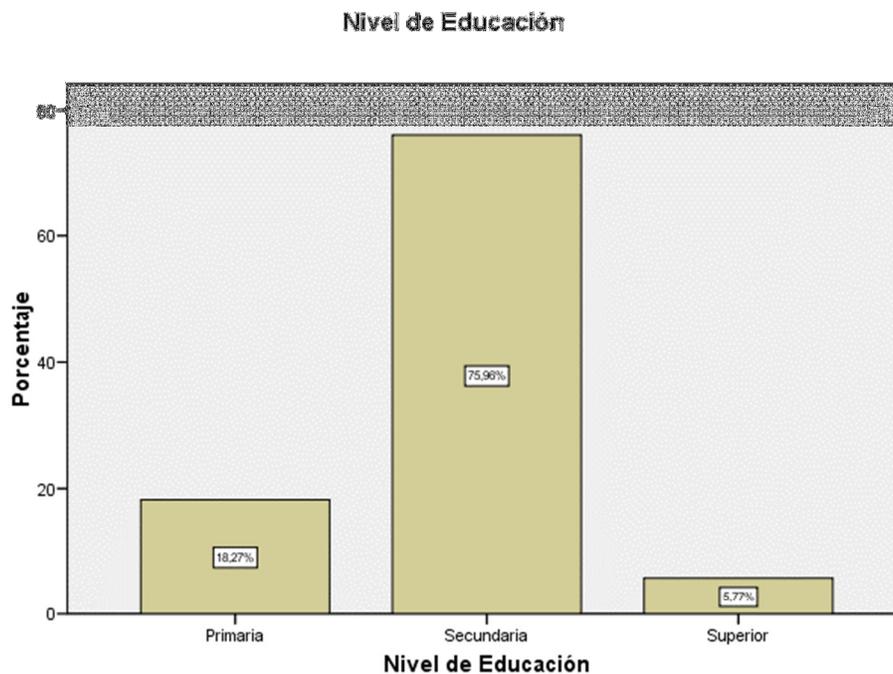


Figura 4 - Nivel de Educación

Interpretación

Sobre el nivel de educación, se puede evidenciar que el 76.0% son de secundaria, en tanto que el 18.3% son de primaria y el 5.8% son de superior.

1. Análisis descriptivo por pregunta

FACTORES MOTIVACIONALES

Tabla 5 - Contingencia Estado Civil * 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada

		1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	17	9	38
		% del total	11.5%	16.3%	8.7%	36.5%
	Casado	Recuento	6	7	2	15
		% del total	5.8%	6.7%	1.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	12	29	9	50
		% del total	11.5%	27.9%	8.7%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	30	54	20	104
		% del total	28.8%	51.9%	19.2%	100.0%

Fuente: Data1.sav

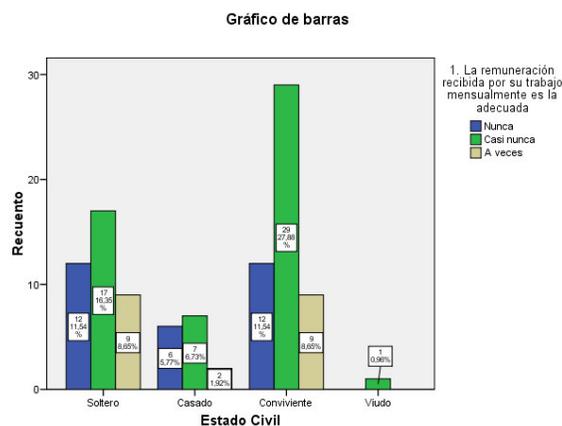


Figura 5 - Contingencia Estado Civil * 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada”, se observa que el 51.9% de la muestra casi nunca ha tenido una remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada, de los cuales el 27.9% son convivientes, el 16.3% son solteros, el 6.7% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 6 - Contingencia Estado Civil * 2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)

		2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	0	38	0	38
		% del total	.0%	36.5%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	1	13	1	15
		% del total	1.0%	12.5%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	0	50	0	50
		% del total	.0%	48.1%	.0%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	1	102	1	104
		% del total	1.0%	98.1%	1.0%	100.0%

Fuente: Data1.sav

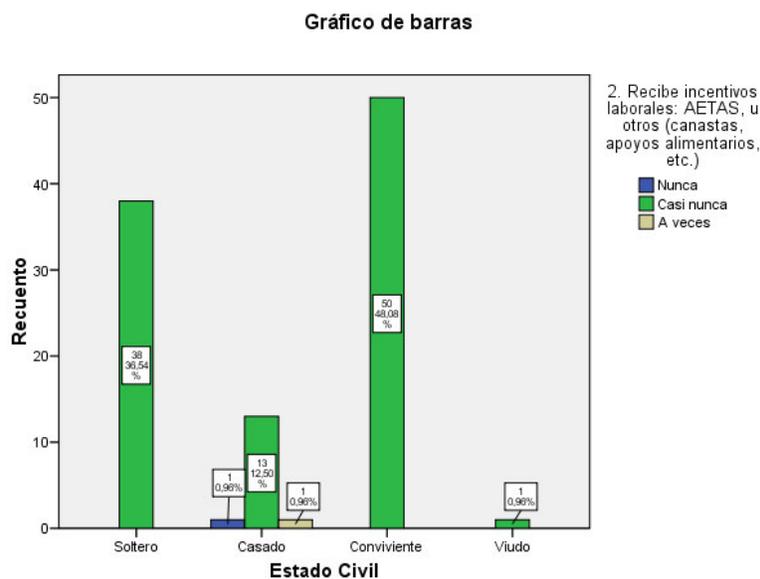


Figura 6- Contingencia Estado Civil * 2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * 2. Recibe incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.)”, se observa que el 98.1% de la muestra casi nunca ha recibido incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyos alimentarios, etc.), de los cuales el 48.1% son convivientes, el 36.5% son solteros, el 12.5% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 7 - Contingencia Estado Civil * 3. El entorno donde labora es el adecuado

		3. El entorno donde labora es el adecuado			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	14	10	13	37
		% del total	13.6%	9.7%	12.6%	35.9%
	Casado	Recuento	5	2	8	15
		% del total	4.9%	1.9%	7.8%	14.6%
	Conviviente	Recuento	12	6	32	50
		% del total	11.7%	5.8%	31.1%	48.5%
	Viudo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	32	18	53	103
		% del total	31.1%	17.5%	51.5%	100.0%

Fuente: Data1.sav

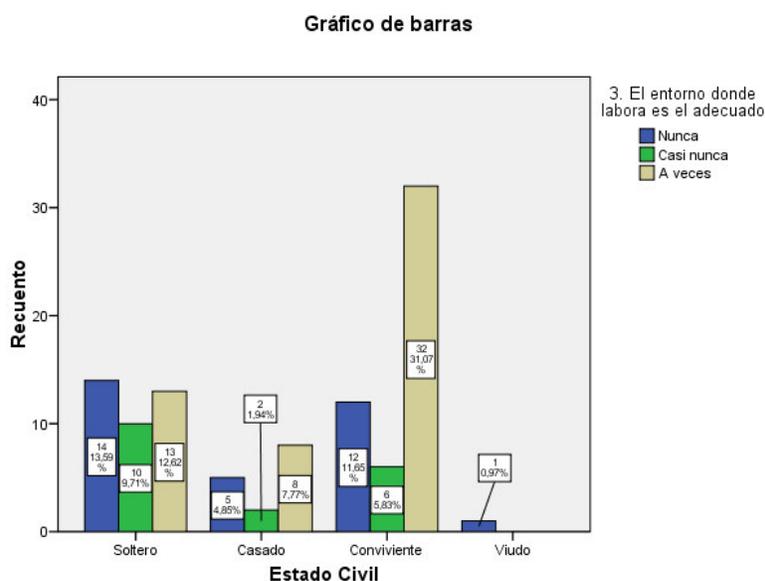


Figura 7 - Contingencia Estado Civil * 3. El entorno donde labora es el adecuado

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * 3. El entorno donde labora es el adecuado se observa que el 51.5% de la muestra a veces considera que el entorno donde labora es el adecuado, de los cuales el 31.1% son convivientes, el 12.6% son solteros, el 7.8% casados y el 0% restante son viudos.

Tabla 8 - Contingencia Estado Civil * 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno

		4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	5	23	10	38
		% del total	4.8%	22.1%	9.6%	36.5%
	Casado	Recuento	1	11	3	15
		% del total	1.0%	10.6%	2.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	9	26	15	50
		% del total	8.7%	25.0%	14.4%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	15	61	28	104
		% del total	14.4%	58.7%	26.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

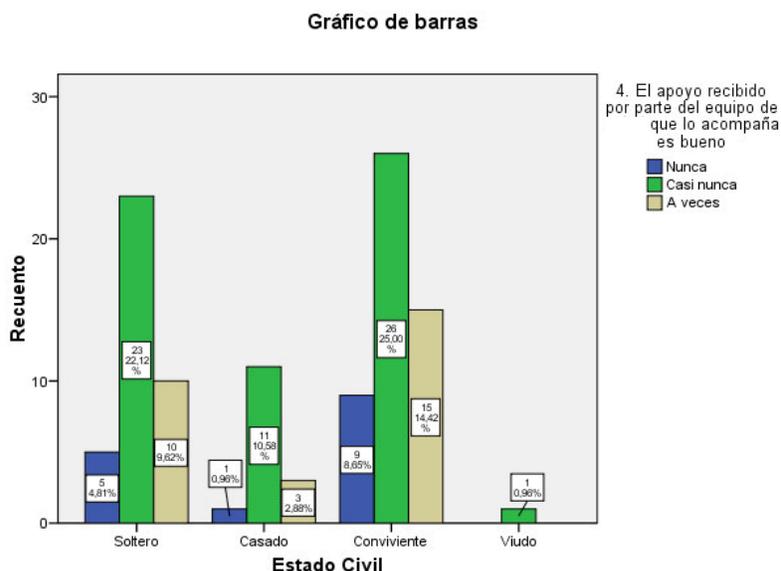


Figura 8 - Contingencia Estado Civil * 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno, se observa que el 58.7% de la muestra a veces considera que el apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno, de los cuales el 25.0% son convivientes, el 22.1% son solteros, el 10.6% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 9- Contingencia Estado Civil * 5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo

		5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	20	14	4	38
		% del total	19.2%	13.5%	3.8%	36.5%
	Casado	Recuento	7	8	0	15
		% del total	6.7%	7.7%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	20	27	3	50
		% del total	19.2%	26.0%	2.9%	48.1%
	Viudo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	48	49	7	104
		% del total	46.2%	47.1%	6.7%	100.0%

Fuente: Data1.sav

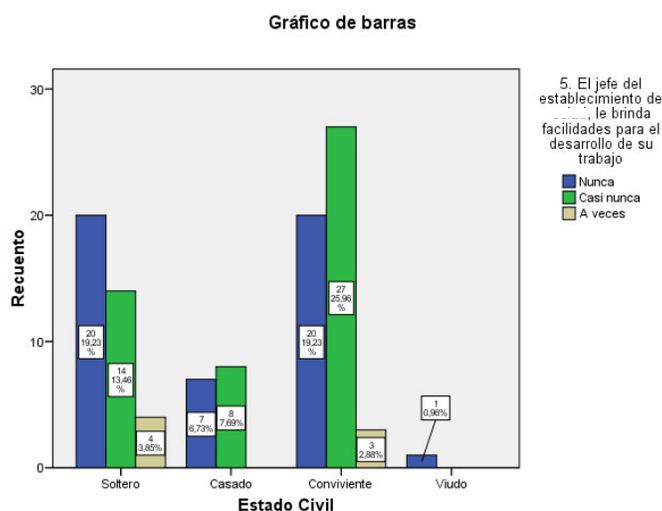


Figura 9- Contingencia Estado Civil * 5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * 5. El jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo”, se deduce que el 47.1 % de la muestra a veces considera que el jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo, de los cuales el 26.0% son convivientes, el 13.5% son solteros, el 7.7% casados y el 0% restante son viudos.

Tabla 10- Contingencia Estado Civil * Se cumple con las normas de bioseguridad

		Se cumple con las normas de bioseguridad			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	
Estado Civil	Soltero	Recuento	20	14	4	38
		% del total	19.2%	13.5%	3.8%	36.5%
	Casado	Recuento	7	8	0	15
		% del total	6.7%	7.7%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	20	27	3	50
		% del total	19.2%	26.0%	2.9%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	48	49	7	104
		% del total	46.2%	47.1%	6.7%	100.0%

Fuente: Data1.sav

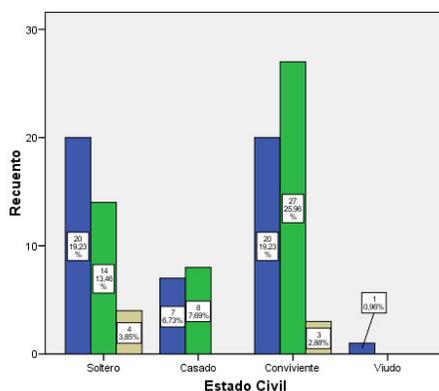


Figura 10- Contingencia Estado Civil * Se cumple con las normas de bioseguridad

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * Se cumple con las normas de bioseguridad, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo, se deduce que el 47.1 % de la muestra a veces considera que el jefe del área, le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo, de los cuales el 26.0% son convivientes, el 13.5% son solteros, el 7.7% casados y el 0% restante son viudos.

Tabla 11 - Contingencia Estado Civil * El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado

		El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	37	64	3	104
		% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

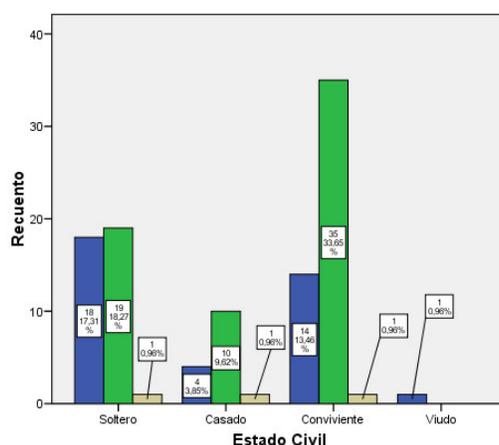


Figura 11- Contingencia Estado Civil * 6. El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado, se observa que el 61.5 % de la muestra casi nunca considera que se cumplen con sus derechos en la institución, sin embargo el 35.6% considera que nunca se cumplen con sus derechos en la institución, el 2.9% opina que a veces se cumplen los derechos en la institución evaluada.

Tabla 12 - Contingencia Estado Civil * El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado

		El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	14	10	13	37
		% del total	13.6%	9.7%	12.6%	35.9%
	Casado	Recuento	5	2	8	15
		% del total	4.9%	1.9%	7.8%	14.6%
	Conviviente	Recuento	12	6	32	50
		% del total	11.7%	5.8%	31.1%	48.5%
	Viudo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	32	18	53	103
		% del total	31.1%	17.5%	51.5%	100.0%

Fuente: Data1.sav

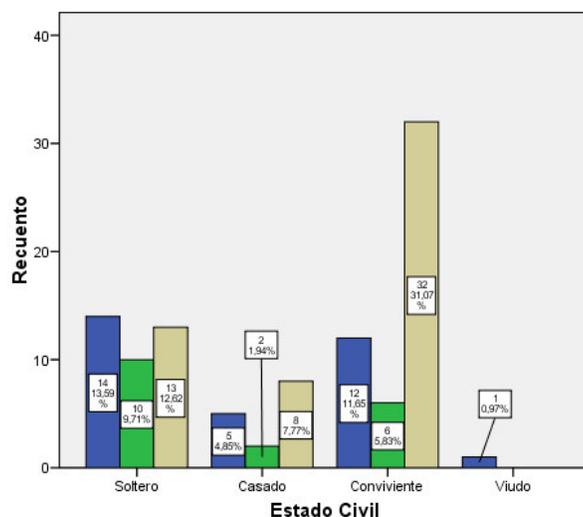


Figura 12 - Contingencia Estado Civil * El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado se observa que el 51.5% de la muestra a veces considera que el entorno donde labora es el adecuado, de los cuales el 31.1% son convivientes, el 12.6% son solteros, el 7.8% casados y el 0% restante son viudos.

Tabla 73 - Contingencia Estado Civil * Motivación extrínseca

		Motivación extrínseca			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	17	9	38
		% del total	11.5%	16.3%	8.7%	36.5%
	Casado	Recuento	6	7	2	15
		% del total	5.8%	6.7%	1.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	12	29	9	50
		% del total	11.5%	27.9%	8.7%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	30	54	20	104
		% del total	28.8%	51.9%	19.2%	100.0%

Fuente: Data1.sav

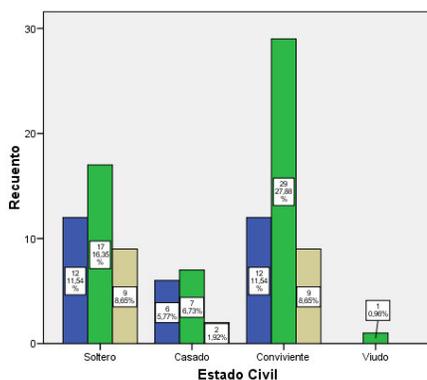


Figura 13 - Contingencia Estado Civil * 1. Motivación intrínseca

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * Motivación extrínseca”, se observa que el 51.9% de la muestra casi nunca ha recibido una motivación extrínseca, mientras que el 28.8% nunca ha recibido una motivación extrínseca y por último el 19.2% a veces ha recibido una motivación extrínseca.

Tabla 84 - Contingencia Estado Civil * SEGURIDAD LABORAL

		SEGURIDAD LABORAL			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	37	64	3	104
		% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

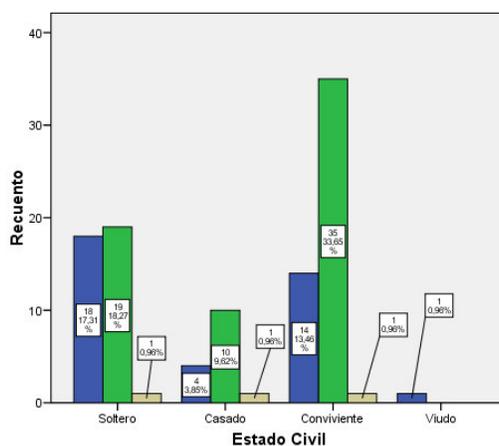


Figura 104- Contingencia Estado Civil * 6 SEGURIDAD LABORAL

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * 6 SEGURIDAD LABORAL”, se observa que el 61.5 % de la muestra considera que casi nunca hay seguridad laboral en la institución, el 35.6% considera que nunca hay seguridad laboral en la institución y por último el 2.9% considera que a veces hay seguridad laboral en la institución.

Tabla 95 - Contingencia Estado Civil * Se identifica con su sede de trabajo

		Se identifica con su sede de trabajo			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	37	64	3	104
		% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

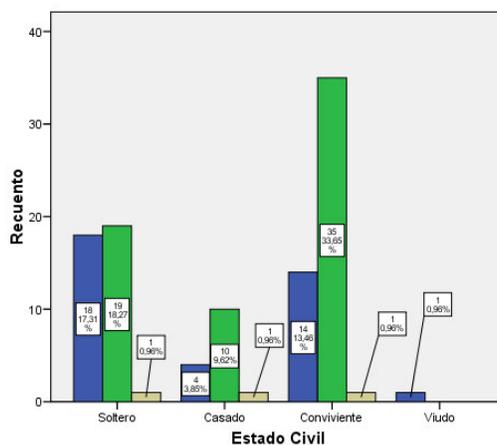


Figura 115- Contingencia Estado Civil * Se identifica con su sede de trabajo

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Se identifica con su sede de trabajo”, se observa que el 61.5 % de la muestra casi nunca se identifica con su sede de trabajo, el 35.6% nunca se identifica con su sede de trabajo y por último el 2.9% a veces se identifica con su sede de trabajo.

Tabla 10 - Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal

		Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal		Total	
		Nunca	Casi nunca	Total	
Estado Civil	Soltero	Recuento	15	23	38
		% del total	14.4%	22.1%	36.5%
	Casado	Recuento	8	7	15
		% del total	7.7%	6.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total	Recuento	41	63	104	
	% del total	39.4%	60.6%	100.0%	

Fuente: Data1.sav

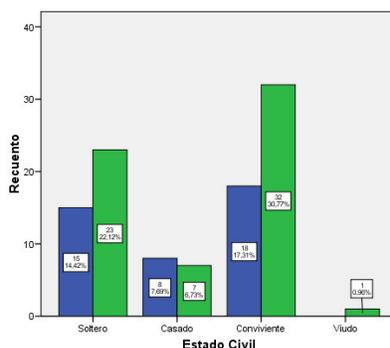


Figura 126- Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal, se observa que el 60.6 % de la muestra casi nunca se le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal, mientras que el 39.45% nunca ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal.

Tabla 11 - Contingencia Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional

		Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total	Recuento	37	64	3	104	
	% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%	

Fuente: Data1.sav

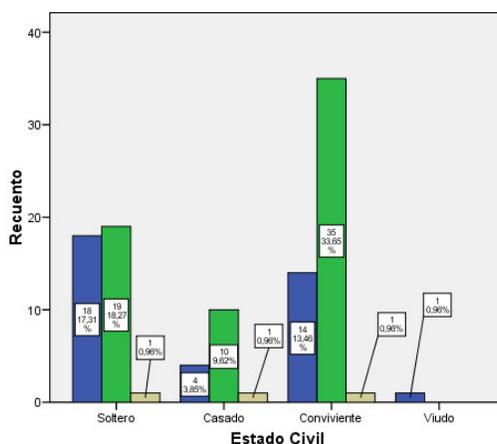


Figura 137- Contingencia Estado Civil * 6 Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional, se observa que el 61.5 % de la muestra casi nunca ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional, el 35.6% nunca ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional y por último el 2.9% a veces ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional

Tabla 128 - Contingencia Estado Civil * Se le asigna nuevas responsabilidades

		Se le asigna nuevas responsabilidades			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	37	64	3	104
		% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

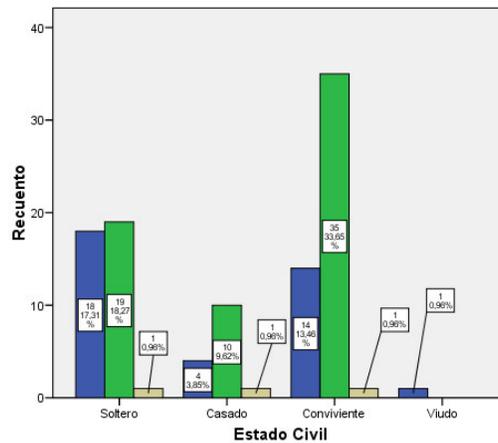


Figura 14- Contingencia Estado Civil * Se le asigna nuevas responsabilidades

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Se le asigna nuevas responsabilidades, se observa que el 61.5 % de la muestra casi nunca se le asigna nuevas responsabilidades, el 35.6% opina que nunca se le asigna nuevas responsabilidades y por último el 2.9% a veces se le asigna nuevas responsabilidades

Tabla 19 - Contingencia Estado Civil * LOGRO

		LOGRO			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	14	10	13	37
		% del total	13.6%	9.7%	12.6%	35.9%
	Casado	Recuento	5	2	8	15
		% del total	4.9%	1.9%	7.8%	14.6%
	Conviviente	Recuento	12	6	32	50
		% del total	11.7%	5.8%	31.1%	48.5%
	Viudo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	32	18	53	103
		% del total	31.1%	17.5%	51.5%	100.0%

Fuente: Data1.sav

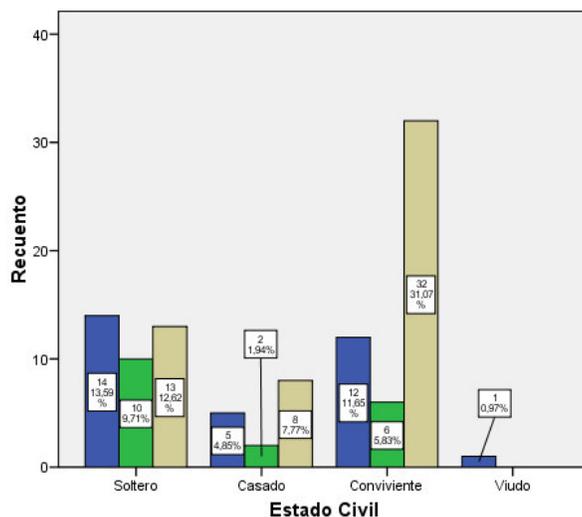


Figura 19 - Contingencia Estado Civil * LOGRO

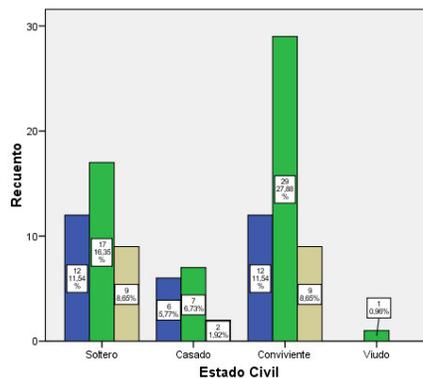
Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * LOGRO se observa que el 51.5% de la muestra a veces logra sus objetivos dentro de la institución, mientras que el 31.1% nunca ha logrado sus objetivos dentro de la institución, sin embargo el 17.5% casi nunca ha logrado sus objetivos dentro de la institución.

*Tabla 20 - Contingencia Estado Civil * El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera: califica el reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional*

		El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera: califica el reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional			Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	
		Estado Civil	Recuento	% del total	
Soltero	Recuento	12	11.5%	38	
	% del total	11.5%	16.3%	36.5%	
Casado	Recuento	6	5.8%	15	
	% del total	5.8%	6.7%	14.4%	
Conviviente	Recuento	12	11.5%	50	
	% del total	11.5%	27.9%	48.1%	
Viudo	Recuento	0	.0%	1	
	% del total	.0%	1.0%	1.0%	
Total		Recuento	30	104	
		% del total	28.8%	100.0%	

Fuente: Data1.sav



*Figura 20 - Contingencia Estado Civil * El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera: califica el reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional*

Interpretación

Los resultados, en cuanto a “Estado Civil * El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera: califica el reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional”, se observa que el 51.9% de la muestra casi nunca ha recibido un reconocimiento a su labor profesional, el 28.8% nunca recibió un reconocimiento y un 19.2% solo a veces recibió un reconocimiento a su labor profesional.

Tabla 21 - Contingencia Estado Civil * Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.

		Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.		Total	
		Nunca	Casi nunca		
Estado Civil	Soltero	Recuento	15	23	38
		% del total	14.4%	22.1%	36.5%
	Casado	Recuento	8	7	15
		% del total	7.7%	6.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total	Recuento	41	63	104	
	% del total	39.4%	60.6%	100.0%	

Fuente: Data1.sav

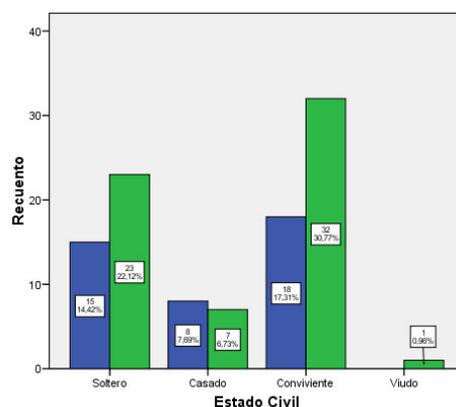


Figura 21- Contingencia Estado Civil * Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral, se observa que el 60.6 % de la muestra casi nunca ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral dentro de la institución mientras que el 39.4% nunca ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.

Tabla 22 - Contingencia Estado Civil * 9 RECONOCIMIENTO

		RECONOCIMIENTO			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	11	15	38
		% del total	11.5%	10.6%	14.4%	36.5%
	Casado	Recuento	7	6	2	15
		% del total	6.7%	5.8%	1.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	13	17	20	50
		% del total	12.5%	16.3%	19.2%	48.1%
	Viudo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	33	34	37	104
		% del total	31.7%	32.7%	35.6%	100.0%

Fuente: Data1.sav

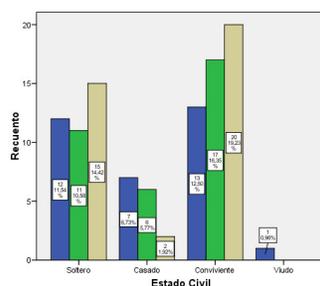


Figura 22*- Contingencia Estado Civil * RECONOCIMIENTO

Interpretación

En relación al “Estado Civil * RECONOCIMIENTO, se observa que el 32.7 % de la muestra a veces considera que casi nunca hay reconocimiento dentro de la institución, mientras que el 35.6% opina que a veces existe reconocimiento dentro de la institución y por último el 31.7% opina que nunca ha tenido un reconocimiento dentro de la institución.

Tabla 23 - Contingencia Estado Civil * El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno

			El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno		Total
			Nunca	Casi nunca	
Estado Civil	Soltero	Recuento	13	25	38
		% del total	12.5%	24.0%	36.5%
	Casado	Recuento	5	10	15
		% del total	4.8%	9.6%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total	Recuento	36	68	104	
	% del total	34.6%	65.4%	100.0%	

Fuente: Data1.sav

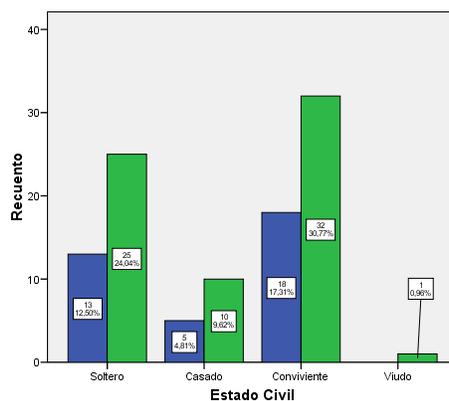


Figura 23- Contingencia Estado Civil * El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno

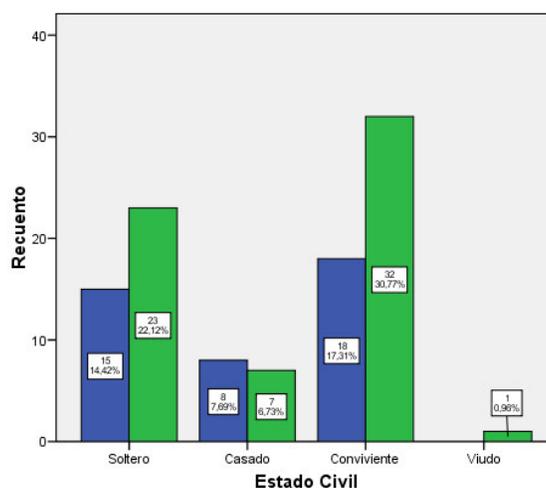
Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno, se observa que el 65.4 % de la muestra a veces considera que existe apoyo de parte del supervisor y/o jefe ante su labor diaria mientras que el 34.6% opina que nunca ha recibido apoyo por parte supervisor y/o jefe ante su labor diaria.

*Tabla 134 - Contingencia Estado Civil * Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente*

		Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente		Total	
		Nunca	Casi nunca		
Estado Civil	Soltero	Recuento	15	23	38
		% del total	14.4%	22.1%	36.5%
	Casado	Recuento	8	7	15
		% del total	7.7%	6.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	41	63	104
		% del total	39.4%	60.6%	100.0%

Fuente: Data1.sav



*Figura 24- Contingencia Estado Civil * Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente*

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente”, se observa que el 60.6 % de la muestra casi nunca recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente mientras que el 39.4% nunca recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente.

Tabla 2514 - Contingencia Estado Civil * TRABAJO EN GRUPO

		TRABAJO EN GRUPO		Total	
		Nunca	Casi nunca		
Estado Civil	Soltero	Recuento	13	25	38
		% del total	12.5%	24.0%	36.5%
	Casado	Recuento	5	10	15
		% del total	4.8%	9.6%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	36	68	104
		% del total	34.6%	65.4%	100.0%

Fuente: Data1.sav

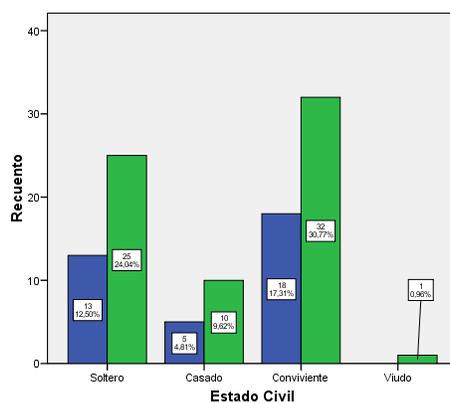


Figura 25- Contingencia Estado Civil * TRABAJO EN GRUPO

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * TRABAJO EN GRUPO”, se observa que el 65.4 % de la muestra casi nunca se desarrolla un trabajo en grupo, mientras que el 34.6% opina que nunca se desarrolla un trabajo en grupo.

Tabla 26 - Contingencia Estado Civil * 6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias

		6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	36.5%
	Casado	Recuento	4	10	1	15
		% del total	3.8%	9.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	14	35	1	50
		% del total	13.5%	33.7%	1.0%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total	Recuento	37	64	3	104	
	% del total	35.6%	61.5%	2.9%	100.0%	

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

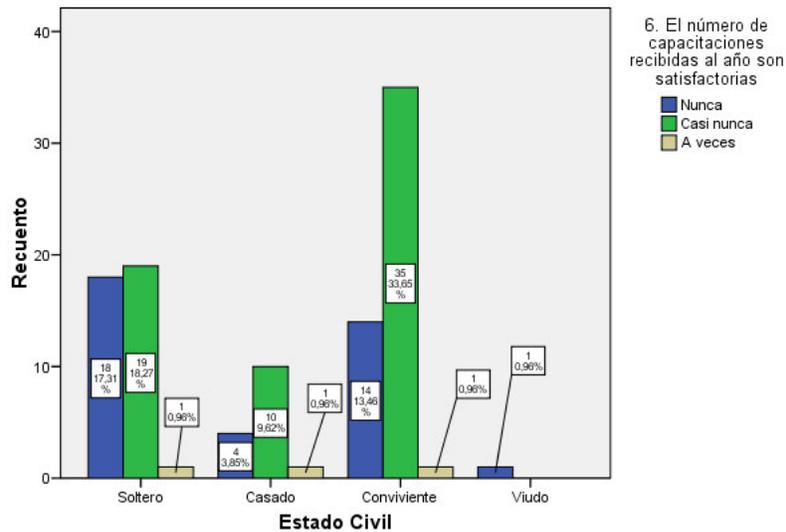


Figura 26- Contingencia Estado Civil * 6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * 6. El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias, se observa que el 61.5 % de la muestra casi nunca ha recibido capacitaciones durante el año de trabajo, mientras que el 35.6% nunca ha recibido capacitaciones durante el año de trabajo y por último el 2.9% a veces ha recibido capacitaciones durante el año de trabajo.

Tabla 27 - Contingencia Estado Civil * 7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado

		7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado		Total	
		Nunca	Casi nunca	Total	
Estado Civil	Soltero	Recuento	15	23	38
		% del total	14.4%	22.1%	36.5%
	Casado	Recuento	8	7	15
		% del total	7.7%	6.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	41	63	104
		% del total	39.4%	60.6%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

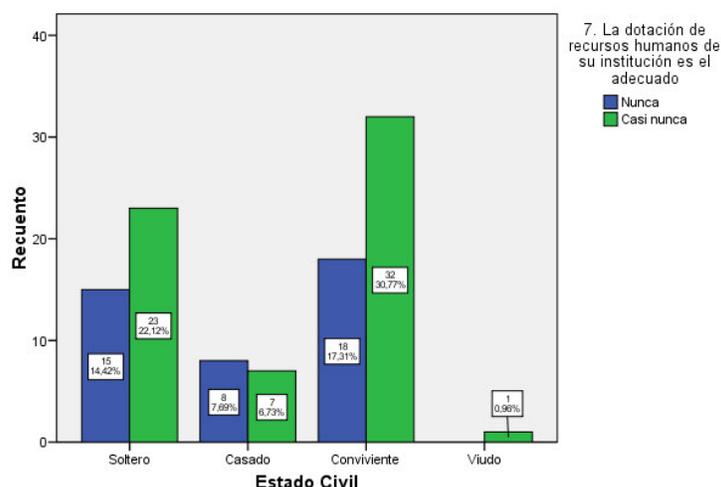


Figura 27- Contingencia Estado Civil * 7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * 7. La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado, se observa que el 60.6 % casi nunca recibe una dotación de recursos humanos de su institución, mientras que el 39.4% opina que nunca recibe una dotación de recursos humanos de su institución es adecuado.

Tabla 28 - Contingencia Estado Civil * 8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado

		8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado		Total	
		Nunca	Casi nunca		
Estado Civil	Soltero	Recuento	13	25	38
		% del total	12.5%	24.0%	36.5%
	Casado	Recuento	5	10	15
		% del total	4.8%	9.6%	14.4%
	Conviviente	Recuento	18	32	50
		% del total	17.3%	30.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	36	68	104
		% del total	34.6%	65.4%	100.0%

Fuente: Data1.sav

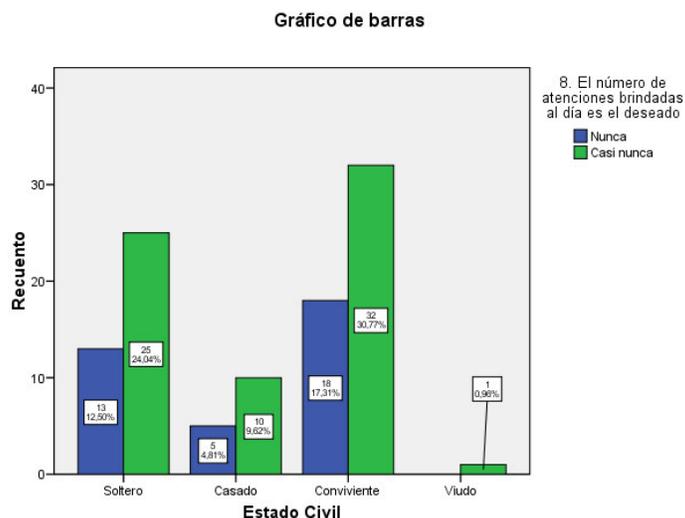


Figura 28- Contingencia Estado Civil * 8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado

Interpretación

En cuanto a “Estado Civil * 8. El número de atenciones brindadas al día es el deseado”, se observa que el 65.4 % de la muestra casi nunca recibe atenciones brindadas en el día, mientras que el 34.6% nunca recibe atenciones brindadas en el día.

Tabla 29 - Contingencia Estado Civil * 9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto

		9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto			Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	11	15	38
		% del total	11.5%	10.6%	14.4%	36.5%
	Casado	Recuento	7	6	2	15
		% del total	6.7%	5.8%	1.9%	14.4%
Conviviente	Recuento	13	17	20	50	
	% del total	12.5%	16.3%	19.2%	48.1%	
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	33	34	37	104
		% del total	31.7%	32.7%	35.6%	100.0%

Fuente: Data1.sav

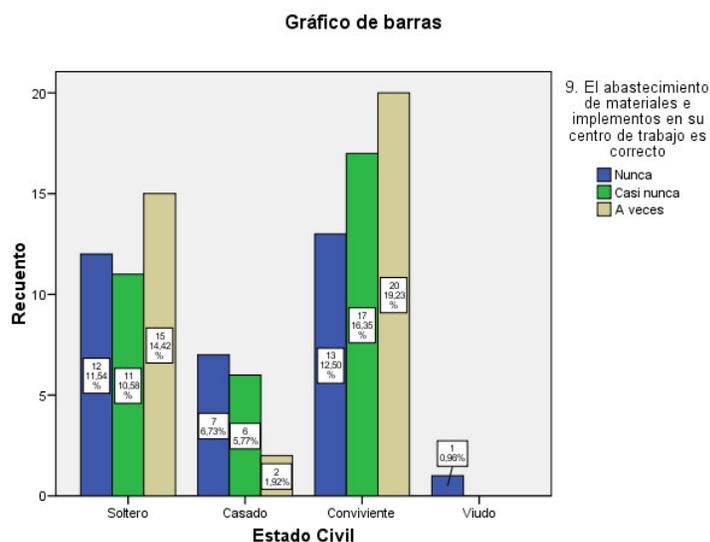


Figura 29*- Contingencia Estado Civil * 9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 9. El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es correcto, se observa que el 32.7 % de la muestra considera que casi nunca se da el abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo, mientras que el 31.7% nunca ha tenido el abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo y por último el 35.6% a veces ha tenido el abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo

Tabla 30 - Contingencia Estado Civil * 1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?

		1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	9	6	16	7	38
		% del total	8.7%	5.8%	15.4%	6.7%	36.5%
	Casado	Recuento	0	4	5	6	15
		% del total	.0%	3.8%	4.8%	5.8%	14.4%
	Conviviente	Recuento	15	20	8	7	50
		% del total	14.4%	19.2%	7.7%	6.7%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	24	30	30	20	104
		% del total	23.1%	28.8%	28.8%	19.2%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

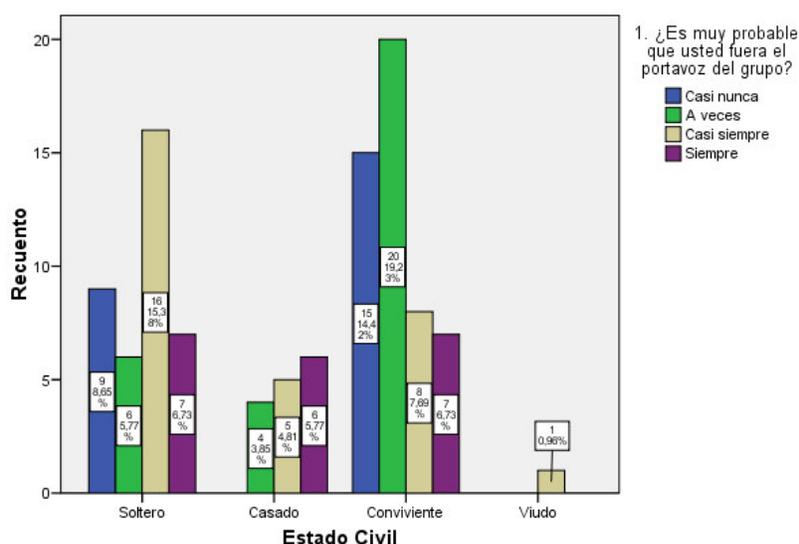


Figura 30- Contingencia Estado Civil * 1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?”, se observa que el 28.8% de la muestra a veces considera que es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo, consideran que debe ser casi siempre o a veces, de los cuales el 19.2% son convivientes, el 5.8% son solteros, el 3.8% casados y el 0% restante son viudos

Tabla 31 - Contingencia Estado Civil * 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?

		2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	11	15	38
		% del total	11.5%	10.6%	14.4%	
	Casado	Recuento	1	6	8	15
		% del total	1.0%	5.8%	7.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	25	4	21	50
		% del total	24.0%	3.8%	20.2%	48.1%
Viudo	Recuento	0	0	1	1	
	% del total	.0%	.0%	1.0%	1.0%	
Total		Recuento	38	21	45	104
		% del total	36.5%	20.2%	43.3%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

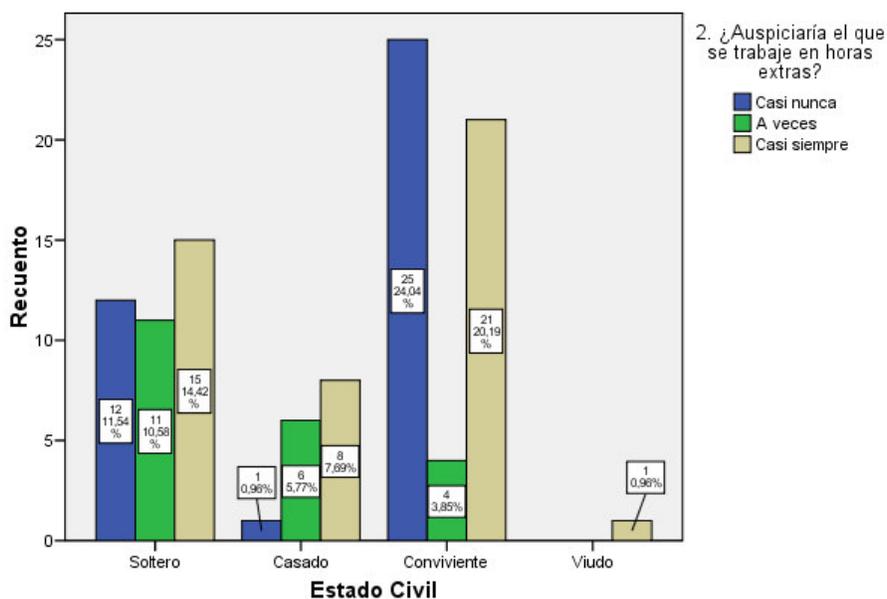


Figura 31- Contingencia Estado Civil * 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?

Interpretación

En relación al “Estado Civil* 2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?”, se observa que el 43.3% de la muestra a veces considera que auspiciaría el que se trabaje en horas extras, consideran que debe ser casi siempre o a veces, de los cuales el 20.2% son convivientes, el 14.4% son solteros, el 7.7% casados y el 1.0% restante son viudos

Tabla 32 - Contingencia Estado Civil * 3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?

		3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?			Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	5	24	9	38
		% del total	4.8%	23.1%	8.7%	36.5%
	Casado	Recuento	1	6	8	15
		% del total	1.0%	5.8%	7.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	7	32	11	50
		% del total	6.7%	30.8%	10.6%	48.1%
Viudo	Recuento	0	1	0	1	
	% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	13	63	28	104
		% del total	12.5%	60.6%	26.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

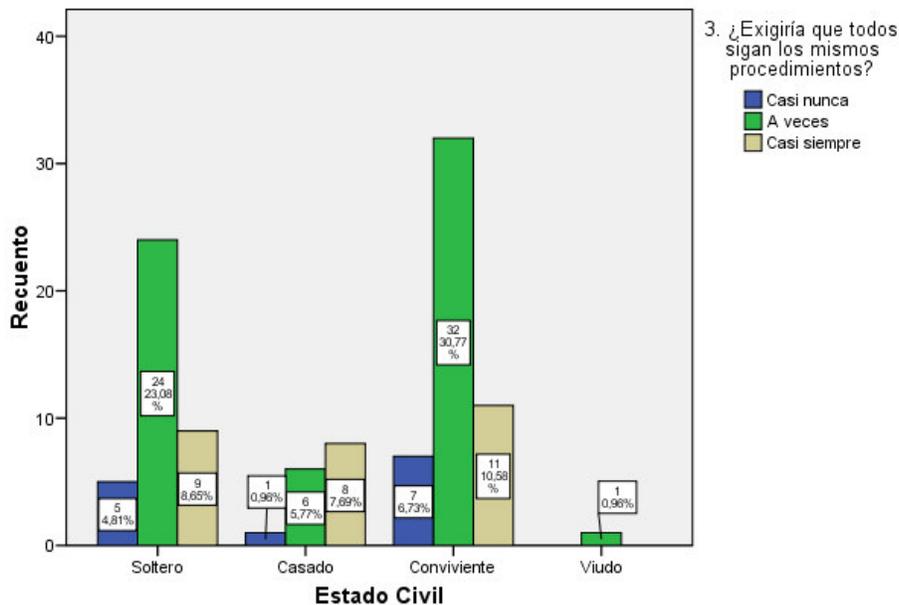


Figura 32 - Contingencia Estado Civil * 3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?

Interpretación

En cuanto al “Estado Civil * 3. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?”, se observa que el 60.6% de la muestra a veces considera que exigiría que todos sigan los mismos procedimientos casi siempre, de los cuales el 30.8% son convivientes, el 23.1% son solteros, el 5.8% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 33 - Contingencia Estado Civil * 4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?

		4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	10	13	15	0	38
		% del total	9.6%	12.5%	14.4%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	1	5	9	0	15
		% del total	1.0%	4.8%	8.7%	.0%	14.4%
Conviviente	Recuento	22	22	2	4	50	
	% del total	21.2%	21.2%	1.9%	3.8%	48.1%	
Viudo	Recuento	0	0	1	0	1	
	% del total	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	33	40	27	4	104
		% del total	31.7%	38.5%	26.0%	3.8%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

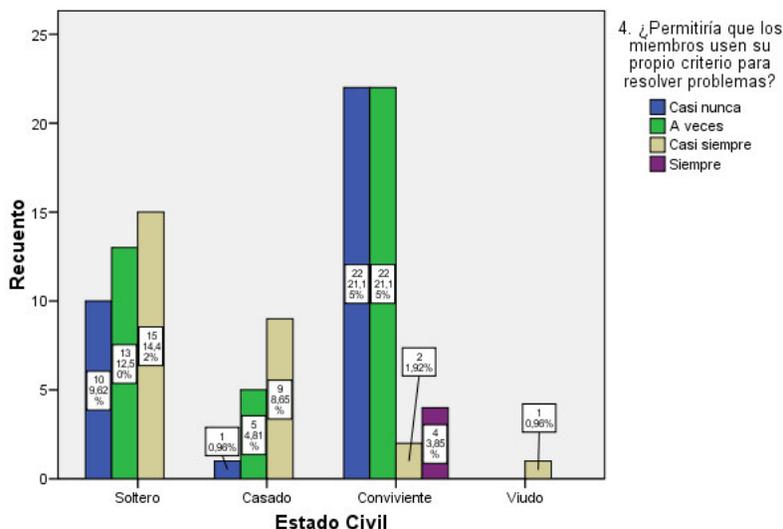


Figura 33 - Contingencia Estado Civil * 4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 4. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?”, se observa que el 38.5% según la muestra a veces permite que los miembros usen su propio criterio para resolver los problemas, mientras que el 31.7% casi nunca permite que los miembros usen su propio criterio para resolver los problemas y el 26.0% casi siempre permite que los miembros usen su propio criterio para resolver los problemas y por último el 3.8% siempre permite que los miembros usen su propio criterio para resolver los problemas

Tabla 34- Contingencia Estado Civil * 5. ¿Habría en representación del grupo?

		5. ¿Habría en representación del grupo?					Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Nunca	
Estado Civil	Soltero	Recuento	9	4	11	14	0	38
		% del total	8.7%	3.8%	10.6%	13.5%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	0	2	7	6	0	15
		% del total	.0%	1.9%	6.7%	5.8%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	15	8	17	6	4	50
		% del total	14.4%	7.7%	16.3%	5.8%	3.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	24	14	35	27	4	104
		% del total	23.1%	13.5%	33.7%	26.0%	3.8%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

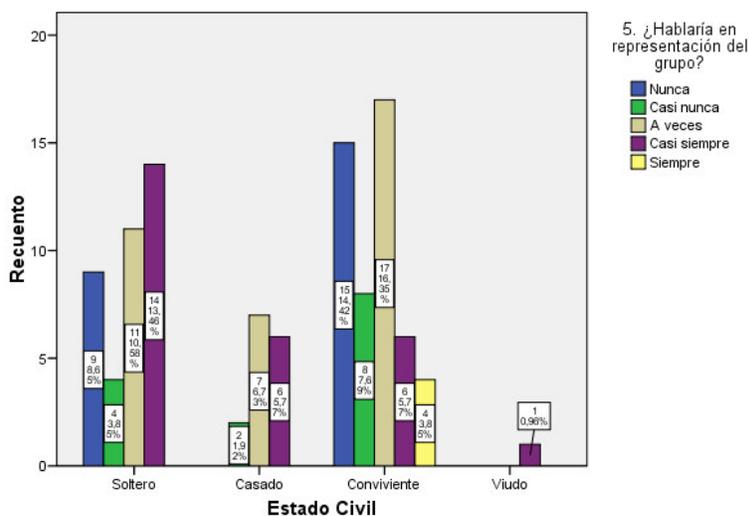


Figura 34- Contingencia Estado Civil * 5. ¿Habría en representación del grupo?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 5. ¿Habría en representación del grupo?”, se observa que el 33.7% de la muestra a veces considera que hablaría en representación del grupo a veces, el 26.0% casi siempre hablaría en representación del grupo y finalmente un 23.1% nunca hablaría en representación del grupo.

Tabla 35 - Contingencia Estado Civil * 6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?

		6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	11	5	20	2	38
		% del total	10.6%	4.8%	19.2%	1.9%	36.5%
	Casado	Recuento	1	2	11	1	15
		% del total	1.0%	1.9%	10.6%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	24	9	16	1	50
		% del total	23.1%	8.7%	15.4%	1.0%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	36	16	48	4	104
		% del total	34.6%	15.4%	46.2%	3.8%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

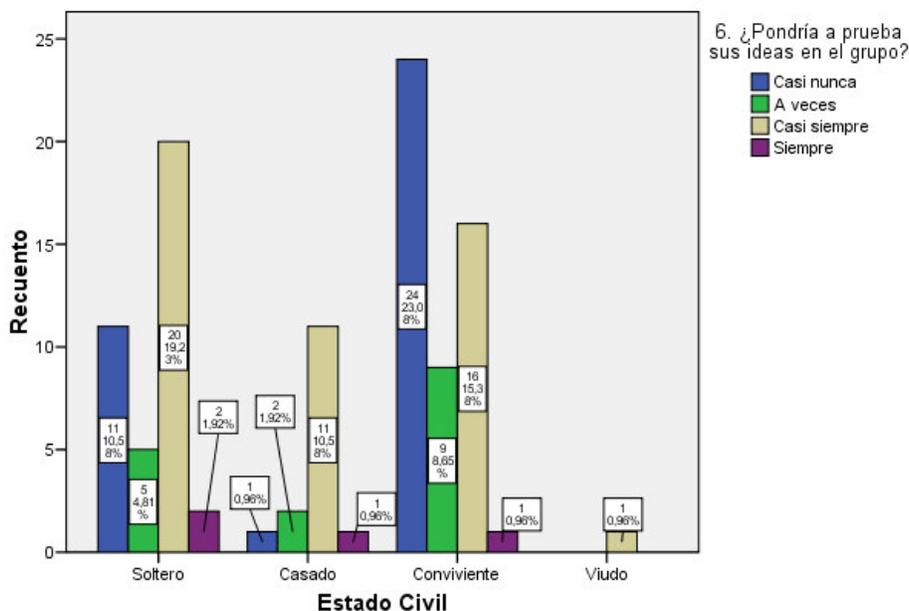


Figura 35 - Contingencia Estado Civil * 6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 6. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?”, se observa que el 46.2% de la muestra casi siempre pone a prueba las ideas del grupo, mientras que el 34.6% casi nunca pone a prueba las ideas del grupo, y el 15.4% a veces pone a prueba las ideas del grupo y por último el 3.8% siempre pone a prueba las ideas del grupo

Tabla 36 - Contingencia Estado Civil * 7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?

		7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	3	8	12	15	38
		% del total	2.9%	7.7%	11.5%	14.4%	36.5%
	Casado	Recuento	1	2	4	8	15
		% del total	1.0%	1.9%	3.8%	7.7%	14.4%
	Conviviente	Recuento	3	13	20	14	50
		% del total	2.9%	12.5%	19.2%	13.5%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	7	23	36	38	104
		% del total	6.7%	22.1%	34.6%	36.5%	100.0%

Fuente: Data1.sav

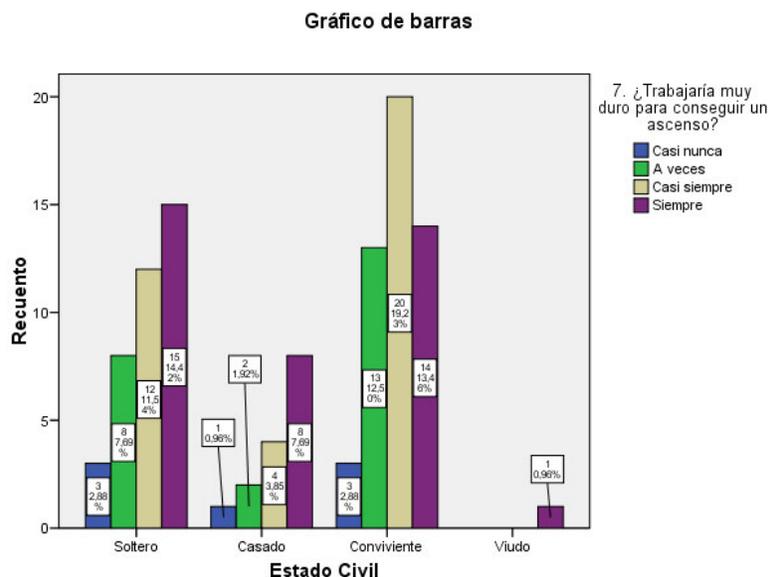


Figura 36- Contingencia Estado Civil * 7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 7. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?”, se observa que el 36.5% de la muestra siempre trabaja duro para conseguir un ascenso, mientras que el 34.6% casi siempre trabaja duro para conseguir un ascenso, el 22.1% a veces trabaja duro para conseguir un ascenso y por último el 6.7% casi nunca trabaja duro para conseguir un ascenso.

Tabla 37 - Contingencia Estado Civil * 8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?

		8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?			Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	2	27	9	38
		% del total	1.9%	26.0%	8.7%	36.5%
	Casado	Recuento	0	7	8	15
		% del total	.0%	6.7%	7.7%	14.4%
Conviviente	Recuento	9	23	18	50	
	% del total	8.7%	22.1%	17.3%	48.1%	
Viudo	Recuento	0	1	0	1	
	% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	11	58	35	104
		% del total	10.6%	55.8%	33.7%	100.0%

Fuente: Data1.sav

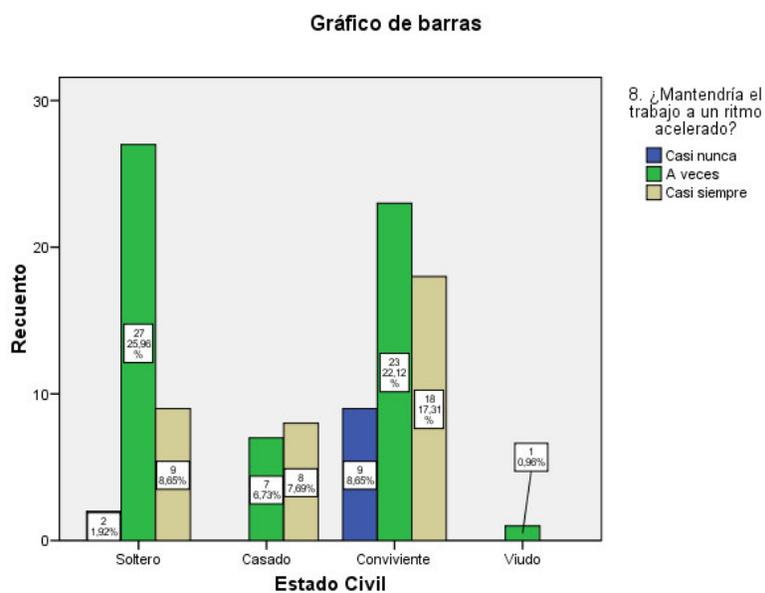


Figura 37 - Contingencia Estado Civil * 8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 8. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?”, se observa que el 55.8% de la muestra a veces mantiene el trabajo en un ritmo acelerado, mientras que el 33.7% casi siempre mantiene el trabajo en un ritmo acelerado y por último el 10.6% casi nunca mantiene el trabajo en un ritmo acelerado

Tabla 38 - Contingencia Estado Civil * 9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?

		9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	10	21	7	0	38
		% del total	9.6%	20.2%	6.7%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	2	11	2	0	15
		% del total	1.9%	10.6%	1.9%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	20	21	6	3	50
		% del total	19.2%	20.2%	5.8%	2.9%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	32	53	16	3	104
		% del total	30.8%	51.0%	15.4%	2.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

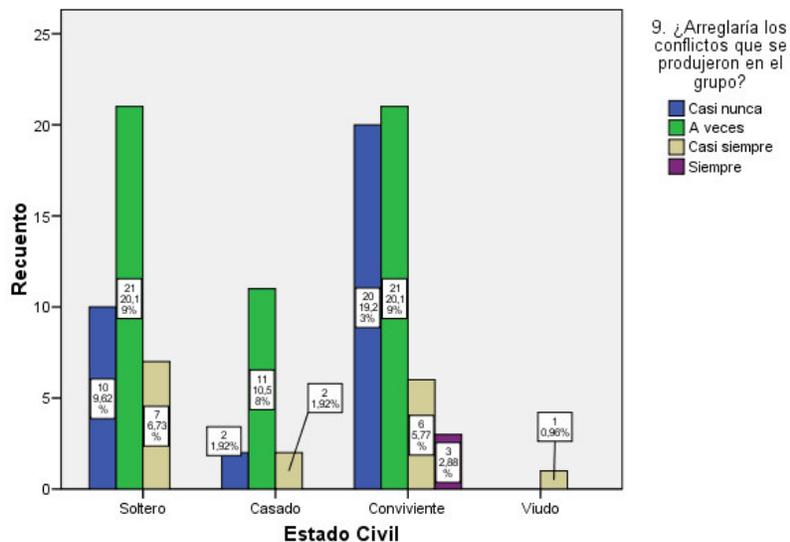


Figura 38- Contingencia Estado Civil * 9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 9. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?”, se observa que el 51.0% de la muestra a veces considera que arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo, el 30.8% casi nunca arreglaría los conflictos que se producen en el trabajo y finalmente el 15.4% casi siempre arreglaría los conflictos que se producen en el trabajo.

Tabla 39 - Contingencia Estado Civil * 10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?

		10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	23	14	1	0	38
		% del total	22.1%	13.5%	1.0%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	11	4	0	0	15
		% del total	10.6%	3.8%	.0%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	20	25	0	5	50
		% del total	19.2%	24.0%	.0%	4.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	.0%	1.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	54	44	1	5	104
		% del total	51.9%	42.3%	1.0%	4.8%	100.0%

Fuente: Data1.sav

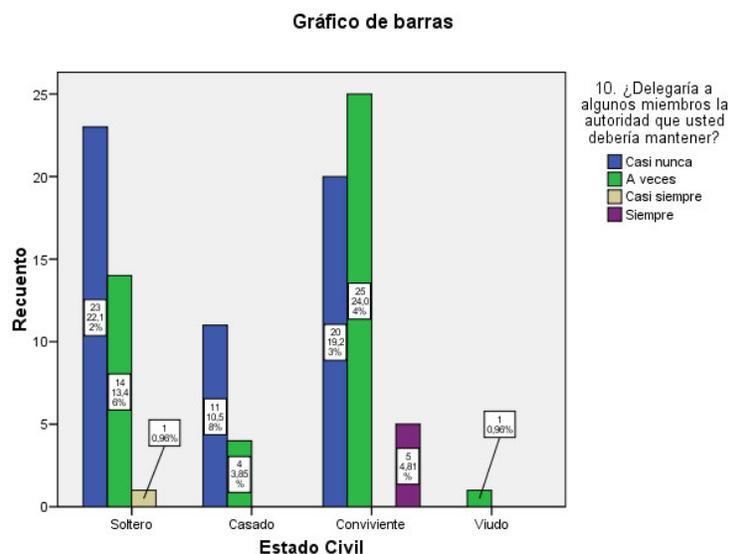


Figura 39 - Contingencia Estado Civil * 10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 10. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?”, se observa que el 51.9% de la muestra a veces considera que delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener, el 42.3% a veces delegaría a algunos miembros la autoridad y el 4.8% siempre delegaría a algunos miembros la autoridad.

Tabla 40 - Contingencia Estado Civil * 11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?

		11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	18	19	1	0	38
		% del total	17.3%	18.3%	1.0%	.0%	36.5%
	Casado	Recuento	9	6	0	0	15
		% del total	8.7%	5.8%	.0%	.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	24	17	7	2	50
		% del total	23.1%	16.3%	6.7%	1.9%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	52	42	8	2	104
		% del total	50.0%	40.4%	7.7%	1.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

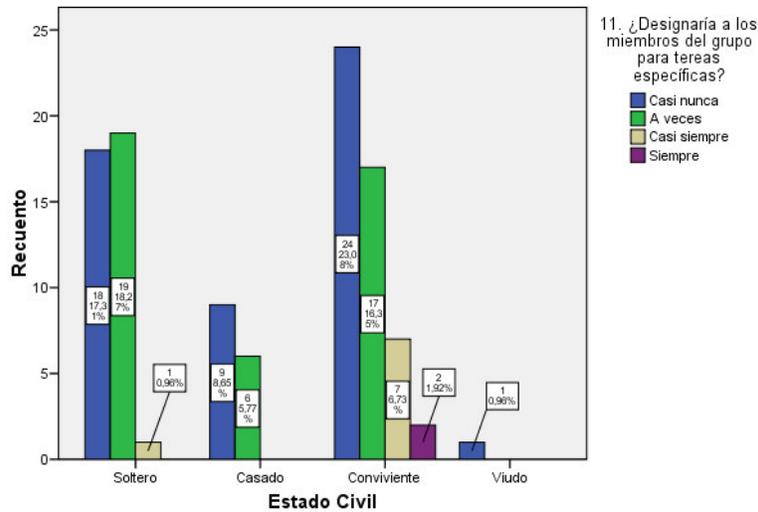


Figura 40- Contingencia Estado Civil * 11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 11. ¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?”, se observa que el 50.0% de la muestra casi nunca designa a los miembros del grupo para tareas específicas, el 40.4% a veces designa a los miembros del grupo para tareas específicas, el 7.7% casi siempre designa a los miembros del grupo para tareas específicas y por último el 1.9% siempre designa a los miembros del grupo para tareas específicas

Tabla 41 - Contingencia Estado Civil * 12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?

		12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	16	16	6	38
		% del total	15.4%	15.4%	5.8%	36.5%
	Casado	Recuento	4	8	3	15
		% del total	3.8%	7.7%	2.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	7	23	20	50
		% del total	6.7%	22.1%	19.2%	48.1%
Viudo	Recuento	0	1	0	1	
	% del total	.0%	1.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	27	48	29	104
		% del total	26.0%	46.2%	27.9%	100.0%

Fuente: Data1.sav

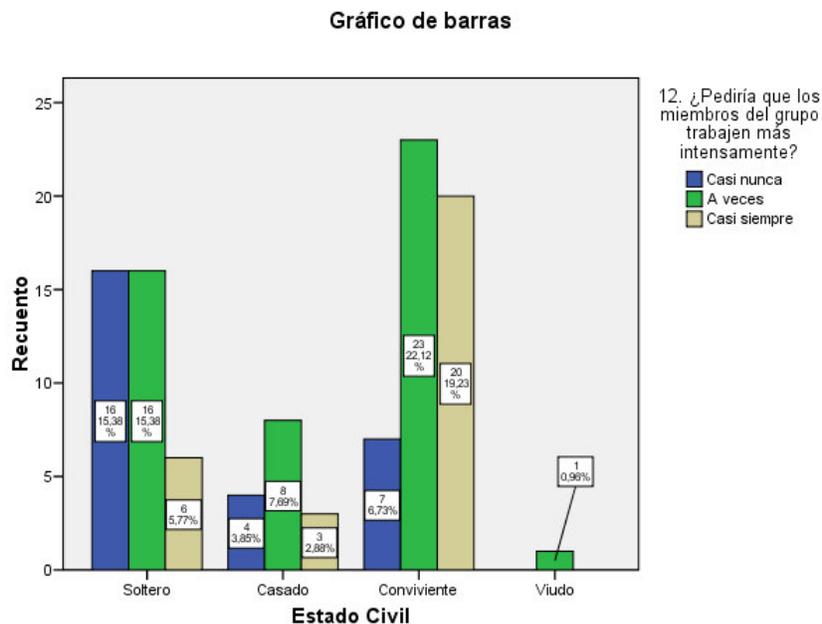


Figura 41- Contingencia Estado Civil * 12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?

Interpretación

En relación al “Estado Civil * 12. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?”, se observa que el 46.2% de la muestra a veces considera que pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente. A veces, de los cuales el 22.1% son convivientes, el 15.4% son solteros, el 7.7% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 42 - Contingencia Estado Civil * 13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?

		13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	12	17	3	6	38
		% del total	11.5%	16.3%	2.9%	5.8%	36.5%
	Casado	Recuento	4	8	0	3	15
		% del total	3.8%	7.7%	.0%	2.9%	14.4%
	Conviviente	Recuento	7	28	6	9	50
		% del total	6.7%	26.9%	5.8%	8.7%	48.1%
	Viudo	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	1.0%	.0%	.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	24	53	9	18	104
		% del total	23.1%	51.0%	8.7%	17.3%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

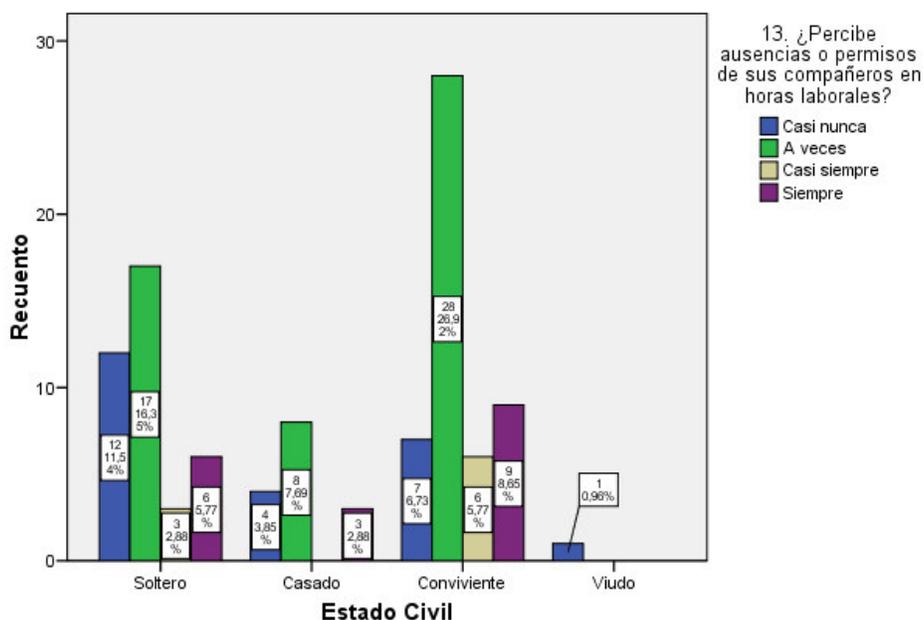


Figura 42 - Contingencia Estado Civil * 13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?

Interpretación

En cuanto al “Estado Civil * 13. ¿Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales?”, se observa que el 51.0% de la muestra a veces considera que percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales a veces, de los cuales el 26.9% son convivientes, el 16.3% son solteros, el 7.7% casados y el 0% restante son viudos.

Tabla 43 - Contingencia Estado Civil * 14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?

		14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	9	6	15	8	38
		% del total	8.7%	5.8%	14.4%	7.7%	36.5%
	Casado	Recuento	1	1	8	5	15
		% del total	1.0%	1.0%	7.7%	4.8%	14.4%
	Conviviente	Recuento	16	18	14	2	50
		% del total	15.4%	17.3%	13.5%	1.9%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	1.0%	1.0%
Total		Recuento	26	25	37	16	104
		% del total	25.0%	24.0%	35.6%	15.4%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

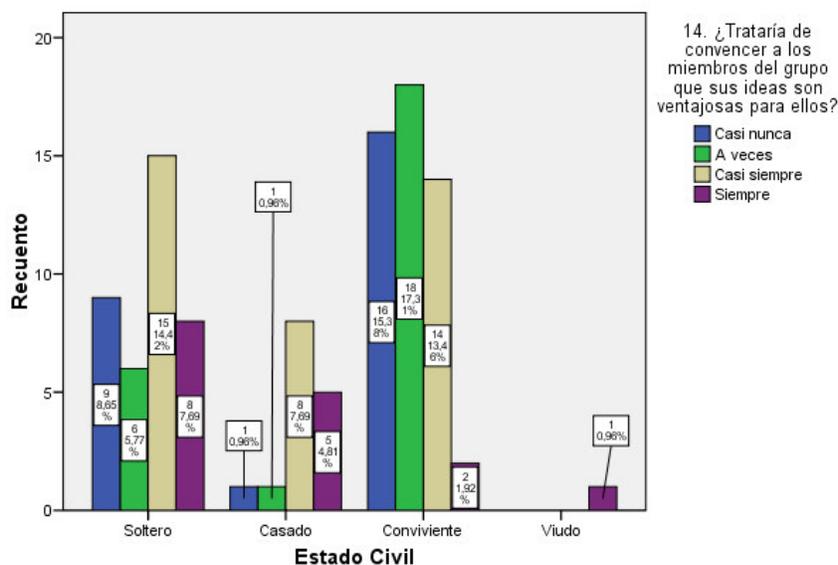


Figura 43* Contingencia Estado Civil * 14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?

Interpretación

En cuanto al “Estado Civil * 14. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?”, se observa que el 35.6% de la muestra casi siempre trata de convencer a los miembros del grupo de sus ideas con ventaja para ellos, el 25.0% casi nunca trata de convencer a los miembros del grupo de sus ideas con ventaja para ellos, el 24.0% a veces trata de convencer a los miembros del grupo de sus ideas con ventaja para ellos y por último el 15.4% siempre trata de convencer a los miembros del grupo de sus ideas con ventaja para ellos.

Tabla 44 - Contingencia Estado Civil * 15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?

		15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?				Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	9	5	12	12	38
		% del total	8.7%	4.8%	11.5%	11.5%	36.5%
	Casado	Recuento	0	3	6	6	15
		% del total	.0%	2.9%	5.8%	5.8%	14.4%
	Conviviente	Recuento	17	13	15	5	50
		% del total	16.3%	12.5%	14.4%	4.8%	48.1%
	Viudo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	1.0%	.0%	1.0%
Total		Recuento	26	21	34	23	104
		% del total	25.0%	20.2%	32.7%	22.1%	100.0%

Fuente: Data1.sav

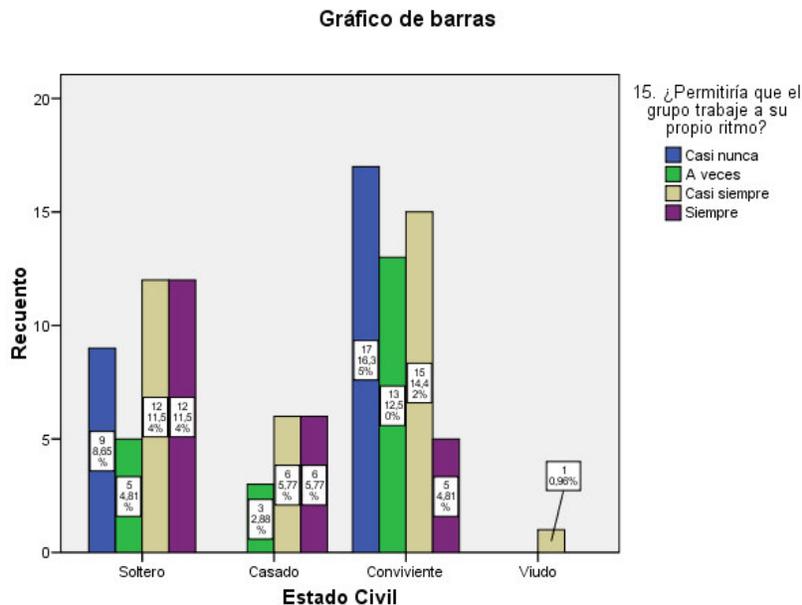


Figura 44 - Contingencia Estado Civil * 15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?

Interpretación

En cuanto al “Estado Civil * 15. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?”, se observa que el 32.7% de la muestra a veces considera permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo A veces, de los cuales el 14.4% con convivientes, el 11.5% son solteros, el 5.8% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 45 - Contingencia Estado Civil * 16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?

		16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?			Total	
		Casi nunca	A veces	Casi siempre		
Estado Civil	Soltero	Recuento	21	15	2	38
		% del total	20.2%	14.4%	1.9%	36.5%
	Casado	Recuento	8	6	1	15
		% del total	7.7%	5.8%	1.0%	14.4%
	Conviviente	Recuento	29	16	5	50
		% del total	27.9%	15.4%	4.8%	48.1%
Viudo	Recuento	1	0	0	1	
	% del total	1.0%	.0%	.0%	1.0%	
Total		Recuento	59	37	8	104
		% del total	56.7%	35.6%	7.7%	100.0%

Fuente: Data1.sav

Gráfico de barras

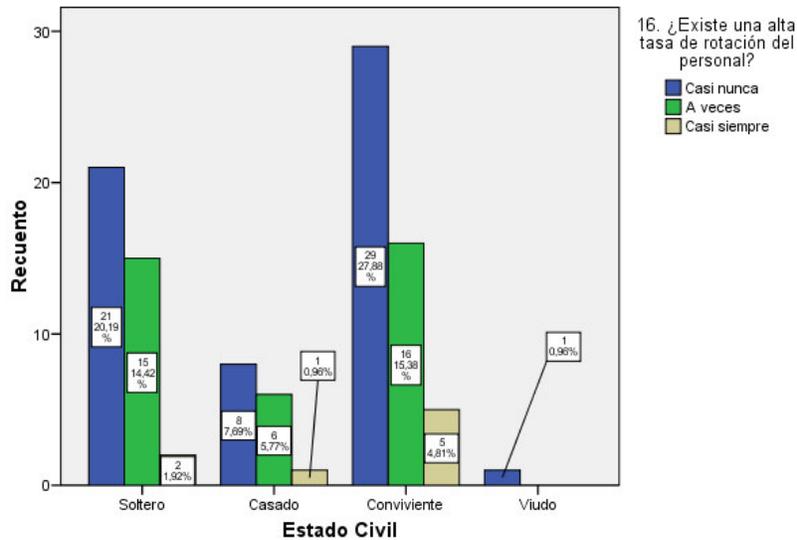


Figura 45- Contingencia Estado Civil * 16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?

Interpretación

En cuanto al “Estado Civil * 16. ¿Existe una alta tasa de rotación del personal?”, se observa que el 56.7% de la muestra considera, existe una alta tasa de rotación del personal que esto casi nunca se presenta, de los cuales el 27.9% son convivientes, el 20.2% son solteros, el 7.7% casados y el 1.0% restante son viudos.

Tabla 46 - Rendimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	10	9.6	9.6	9.6
	Bajo	94	90.4	90.4	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

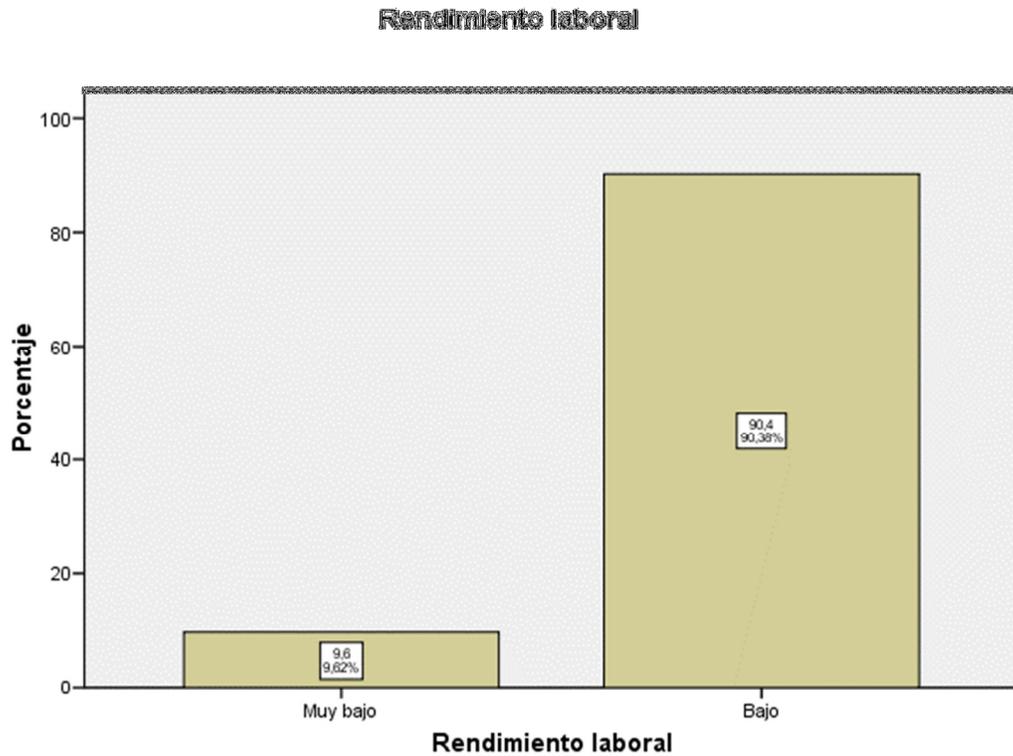


Figura 46 - Rendimiento laboral

Interpretación

Para el indicador acerca del rendimiento laboral, observamos que el 90.4% de la muestra obtuvo un nivel bajo, en tanto que el 9.6% restante obtuvo un nivel muy bajo respectivamente.

Tabla 47 - Motivación extrínseca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	36	34.6	34.6	34.6
	Regular	56	53.8	53.8	88.5
	Alto	12	11.5	11.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

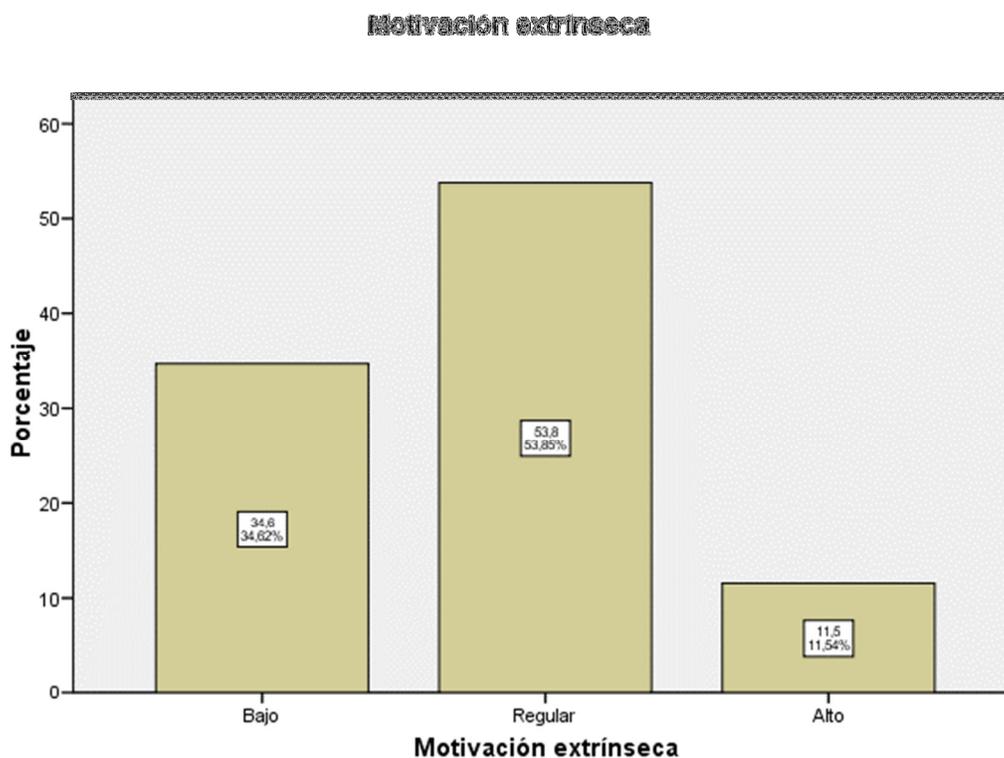


Figura 47 - Motivación extrínseca

Interpretación

En cuanto al indicador acerca de la motivación extrínseca, observamos que el 53.8% de la muestra obtuvo un nivel regular, el 34.6% fue bajo y solo el 11.5% obtuvo un nivel alto.

Tabla 48 - Motivación intrínseca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	12	11.5	11.5	11.5
	Regular	82	78.8	78.8	90.4
	Alto	10	9.6	9.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

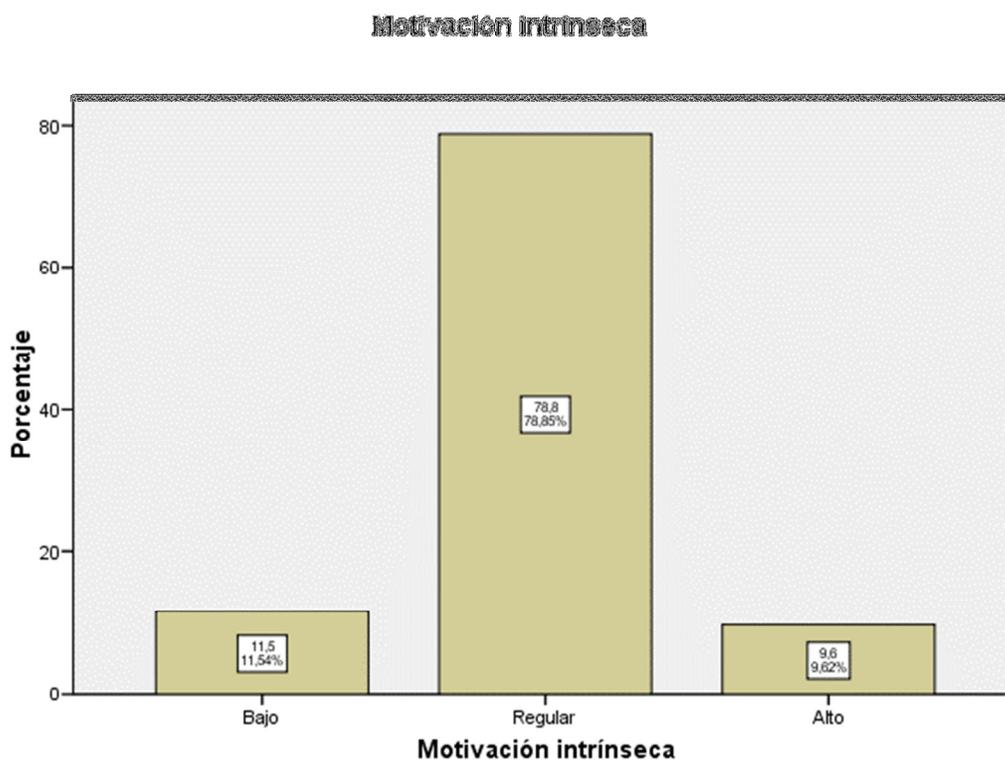


Figura 48- Motivación intrínseca

Interpretación

En cuanto al indicador acerca del motivación intrínseca, observamos que el 78.8% de la muestra obtuvo un nivel regular, el 11.5% fue bajo y solo el 9.6% obtuvo un nivel alto.

Tabla 49- Factores motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	12	11.5	11.5	11.5
	Regular	78	75.0	75.0	86.5
	Alto	14	13.5	13.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Data1.sav

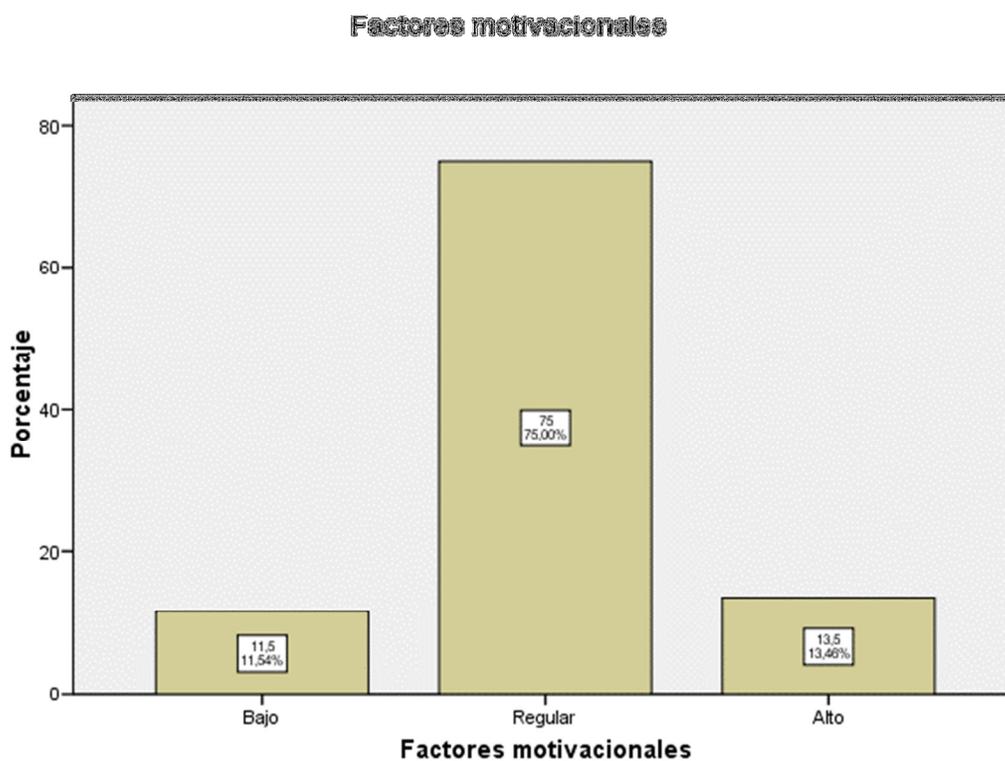


Figura 49- Factores motivacionales

Interpretación

Por último en cuanto a los Factores motivacionales, observamos que el 75.0% de la muestra obtuvo un nivel regular, el 11.5% fue bajo y solo el 13.5% obtuvo un nivel alto respectivamente.

CAPÍTULO V

IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

5.1.1. Introducción

Desde una perspectiva general, en el mundo empresarial y laboral la motivación juega un papel fundamental, toda vez que las organizaciones requieren hoy, no solo personas con conocimiento, sino también personas motivadas por las funciones o trabajos que ejecutan, que vean el trabajo como una realización de tipo personal y no como una obligación por una contraprestación monetaria. En la medida en que la motivación sea base para generar competitividad será un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca la motivación y el rendimiento laboral para mejorar el rendimiento en la institución, factor que se manifiesta en la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que éste se sienta en capacidad de asumir cualquier reto, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo lograra en el trabajador desmotivación al momento de realizar cualquier actividad asignada.

5.1.2. Planteamiento de la Propuesta

El planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de la institución, sobre las condiciones laborales. Retomando la cultura, la motivación y la satisfacción laboral como factores determinantes en la eficacia administrativa y que el comportamiento del grupo está de alguna

forma condicionando la percepción que tienen éstos de la misma; es relevante señalar que si los colaboradores no se desarrollan dentro de un ambiente armónico no se puede lograr un equilibrio entre el grupo de colaboradores, trayendo como consecuencia el desmejoramiento del rendimiento en el departamento.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, éste permitirá a la institución contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la institución. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es viable que se logren fortalecer los intereses y así obtener un alto grado de satisfacción. Es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

5.1.3. Justificación

Conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la empresa, ya que ella es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Partiendo de esto se ha evidenciado que existe una preocupación en cuanto a los comportamientos que reflejan falta de adaptación al medio laboral por parte del personal. Actualmente el rendimiento laboral juega un papel fundamental en la producción de una organización. Teniendo en cuenta esto, la investigación propone una serie de estrategias para mejorar la problemática de la motivación, todo esto con el fin de obtener un rendimiento eficiente.

5.1.4. Objetivos de la Propuesta

a. Objetivo General

Promover el uso de estrategias para el desarrollo eficiente del rendimiento laboral en los trabajadores de Contratación Administrativa de Servicios de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

b. Objetivos Específicos

- Establecer incentivos (salariales, de comisión o felicitación) para mejorar la motivación de los colaboradores.
- Determinar si hay motivación laboral dentro de la institución.
- Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

5.1.5. Desglose y desarrollo de la propuesta

Análisis Situacional “Matriz FODA”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buena disposición de trabajo de los colaboradores. 2. El personal que allí labora en general, se encuentra capacitado para desempeñar su trabajo dentro de la institución. 3. Cuentan con material de apoyo suficiente y actualizado para realización de cursos. 4. Actualización permanente de actividades de capacitación. 5. Satisfacción por parte de los colaboradores respecto al cargo ocupado.	1. No existe participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. 2. Carece de políticas claras sobre organización para el manejo de la institución y personal en general. 3. Falta de incentivos para los colaboradores. 4. Falta de motivación del personal. 5. No existen buenas relaciones humanas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alta demanda en la institución	1. No posee espacio físico propio

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se dan a conocer los elementos que desglosan cada una de las estrategias.

- **Título de la estrategia:**

Establecer incentivos laborales (salariales, y/o felicitación) respecto al cargo ocupado para así ayudar a mejorar la motivación de los colaboradores.

Propósito:

Determinar que el salario es una poderosa fuente de motivación.

Descripción:

En la actualidad las personas buscan su estabilidad económica mediante su empleo, aun cuando existan múltiples opciones de emancipación económica, el común denominador, demuestra que optar trabajar para una organización pública o privada sigue siendo una buena selección.

Recursos:

Encuestas, lápices, borradores, libretas, índices salariales.

- **Título de la estrategia:**

Reformar la estructura organizacional de la empresa.

Propósito:

Permitir a la institución contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativas o políticas propias de la institución.

Descripción:

Lograr fortalecer los intereses y por ende lograr obtener un alto grado de satisfacción, siendo preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

Recursos:

Talento humano.

- **Título de la estrategia:**

Establecer políticas de Recursos Humanos para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Propósito:

Lograr que las personas trabajen en un ambiente de cooperación y hacia un objetivo común.

Descripción:

Dejar de un lado los asuntos de territorialidad y canalizar todas sus energías hacia una meta en común, y los resultados finales son: mejor solución de problemas, mayor productividad y uso eficaz de los recursos.

Recursos:

Talento humano, talleres de motivación personal para incentivar las relaciones interpersonales con la intención de crear políticas y normas para mejorar las relaciones del colectivo.

- **Título de la estrategia:**

Propiciar sentido de pertenencia.

Propósito:

Informar sobre la misión, visión, objetivos y valores a todo el personal, a fin de conocer el direccionamiento estratégico de la institución.

Descripción:

Implementar encuentros donde se den a conocer las metas alcanzadas, con el apoyo de su capital humano, de lo importante del desempeño de cada uno para el logro de los objetivos.

Recurso:

Talento humano, carteleras informativas, talleres de motivación personal.

- **Título de la estrategia:**

Fomentar la comunicación eficaz.

Propósito:

La Gerencia de Recursos Humanos debe establecer una política de información que apoye todas las áreas a fin de propiciar un enlace efectivo entre la institución y sus respectivas dependencias.

Descripción:

Actualización constante de la información publicada en periódicos murales talleres sobre comunicación eficaz dictado a todo el personal de la institución.

Recursos:

Talento humano, talleres de comunicación, carteleras de información.

Con el firme propósito de mejorar el desempeño del personal de forma global, totalizadora y fundamentada a la integración y participación general del contexto organizacional, surgió la necesidad de elaborar un plan sustentado en la motivación para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio.

Al analizar los resultado de la investigación, se pudo diagnosticar que evidentemente existe la necesidad de atender una serie de aspectos que dificultan el flujo motivacional y limitando la direccionalidad de los objetivos empresariales y por ende el desarrollo de la calidad de servicio.

La propuesta se ha desarrollado dentro de las líneas de investigación, incluye su satisfacción, objetivos de la propuesta, estructura de la propuesta, descripción, viabilidad.

5.1.6. Justificación de la Propuesta

El plan motivacional se justifica entre otros porque:

1. La propuesta es un plan que propone líneas de acción que permitirán participar activa y responsablemente en el logro de los objetivos institucionales, a todos los entes que de forma directa e indirecta interviene en el proceso.
2. Encierra un cambio en actitud entre los miembros de la institución: se requiere disponibilidad y compromiso con la visión y misión.
3. Presenta estrategias para facilitar el ambiente de interrelaciones con el contexto de la institución.
4. La integración de todos los colaboradores que intervienen en el proceso entre otros; promoverá a la solución de problemas.
5. La acción de integración global y fortalecedora entre la institución y el entorno social propicia un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad, desarrollo de valores y productividad en el logro de los objetivos institucionales.
6. Permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del colaborador con el fin de que pueda vincular el aprendizaje de la cultura organizacional con la realidad social de su trabajo.
7. La motivación dentro de todas las actividades de la institución, representa un instrumento básico esencial para el buen funcionamiento de la misma, por tal razón el encargado del área, debe tener presente, como punto de partida para gerencia

adecuadamente, un sistema real y efectivo de comunicación y acciones motivacionales.

8. Proporcionar un cambio de actitud en los gerentes, jefes de departamentos, colaboradores y clientes. Implica esto un compromiso individual y colectivo en el logro de metas y objetivos propuestas.

Por tal motivo, surge la necesidad de proponer un plan motivacional para mejorar el desempeño del personal; basado en la investigación realizada; con el fin de ofertar calidad en el servicio brindado, orientando la actividad gerencial al éxito institucional, promoviendo la integración, cooperación, motivación para el instrumento del desempeño del personal, tomando en consideración los valores de la institución, elemento clave en el éxito de la productividad y competitividad.

5.1.7. Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en la acción Gerencial-Administrativa, Social y Práctica

Fundamentación Gerencial – Administrativa

La gerencia administrativa descubre a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos institucionales. Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organiza, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades de la institución, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

La gerencia de Recursos Humanos asume atributos con respecto a una visión estratégica con orientación al futuro y hacia los posibles resultados con una capacidad de integración de equipos de trabajo y sobre una base de habilidad para crear cultura organizacional.

Fundamentación Social

Las Municipalidades se desenvuelven en un ambiente lleno de diferencias sociales y culturales que hacen que las instituciones asuman comportamientos que difieren de los contextos regionales, locales y estatales; por tal motivo, son consideradas como sistemas abiertos de acomodación y asimilación de actitudes de orden individual y colectivo para así asumir conductas sociales que satisfagan las necesidades de la comunidad.

La motivación se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

Según Chiavenato (1998): “El ser humano no sirve aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar”.(p.5).

Fundamentación Práctica

La propuesta del plan motivacional podrá ser abordado por tiempo indefinido. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información permanente hacia los miembros de la institución (gerente, jefes de departamento, personal administrativo y colaboradores). Este plan se enmarcará bajo los principios de

compromiso de alta gerencia y de recursos humanos, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la institución dinamizando el proceso motivacional interno y externo, enmarcados en la armonía, cooperación, cortesía, humildad, servicio del trabajo, moralidad y satisfacción, con el propósito deliberado de que aplicando la motivación como forma de hábito se forma más efectiva los objetivos empresariales, visión y misión de la misma.

Fundamentación Legal

La propuesta del plan motivacional para mejorar el desempeño del personal, podrá ser abordado según la Ley General del Trabajo específicamente en condiciones dignas de trabajo.

Es por eso que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores o trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos.

5.1.8. Importancia del plan motivacional y beneficios

Toda empresa o institución que brinde un servicio debe actualizar con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. La gerencia y el departamento de Recurso Humanos deben buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y planes que se conviertan en una guía estratégica que sirva para motivar a los empleados en su desempeño laboral.

El objeto del plan es encaminar las tareas de cada colaborador utilizando la motivación para obtener resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas.

Con la aplicación y desarrollo adecuado del plan motivacional para los colaboradores los beneficios serán los siguientes:

- El plan motivacional ayudará a la institución a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Las capacitaciones mejoran el rendimiento laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades.
- La institución contará con un instrumento que le servirá como guía en la aplicación de líneas estratégicas de motivación. Será el departamento de recursos humanos quien debe implementar y ejecutar el plan motivacional.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Informar permanentemente a los miembros de la institución, la motivación y su evidencia en el logro de los objetivos empresariales.
2. Mejorar el clima organizacional para lograr que los colaboradores desempeñen eficientemente su labor.
3. Promover a través de la motivación la integración de todos los miembros de la institución, mediante actividades, para fomentar vínculos de compañerismo, cooperación y socialización.
4. Planificar periódicamente acciones relevantes de trabajo de organización en los departamentos de Recursos Humanos a fin de fortalecer y cumplir actividades inherentes a los cargos para incrementar la productividad y la calidad de servicio.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta el plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral, el cual estará estructurado en objetivos, contenido, líneas estratégicas, actividades, recursos y el tiempo; este con el fin de mejorar, enriquecer y cooperar con el proceso motivacional para obtener éxito en los objetivos institucionales, satisfacción de los colaboradores y calidad del servicio.

Objetivo específico: Informar permanentemente a los miembros de la organización, la motivación y su incidencia en el logro de los objetivos.

Contenido	Línea estratégica.	Actividades	Recursos	Recursos	Tiempo
			Humanos.	Materiales.	
Gestión Informativa	Proporcionar jornadas informativas con los miembros de la institución	-Trabajo en - equipo -Intercambio de ideas -Periódicos murales	-Gerente -Departamento de Recurso Humanos -Personal administrativo -Colaboradores	-Carteleras -Papel bond -Papel Impreso -Computador -Impresora -Video Been	1 mes
	Practicar intercambios entre Gerencia y departamento de Recursos Humanos, suministrando información sobre el proceso de motivación hacia los colaboradores.	-Reuniones -Entrevistas -Visitas	-Gerente -Departamento de Recursos Humanos -Colaboradores	-Papel -Lápiz -Carpetas -Guías documentadas	1 mes
	Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la institución.	-Estudio y análisis de casos posibles soluciones -Discusiones -Debates -Exposición de motivos -Trabajo en equipo	-Especialistas -Conferencias -Expositores -Gerente -Departamento de Recurso Humanos -Colaboradores -Invitados Especiales	-Videos -Computador -Apuntador -Retroproyector -Sillas -Mesas -Papel -Guías	1 mes
	Selección al personal y distribuirlos por equipos para recibir información y talleres en diferentes periodos de tiempos.	-Las anteriores	-Las anteriores	-Las anteriores	1 mes

Objetivo específico: Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor

Contenido	Línea Estratégica.	Actividades.	Recursos	Recursos	Tiempo
			Humanos	Materiales	
Gestión Clima Organizacional	Promover la consolidación de la organización	-Reuniones -Paseos -Delegar funciones	-Gerencia -Departamento de Recursos Humanos - Colaboradores	-Mesas -Sillas -Lugares de recreación -Refrigerios	El necesario
	Unificar criterios. Visión y Misión.	-Reuniones	-Gerencia- Recursos Humanos	-Hoja de papel. -Lápiz.	15 días
	Fijar metas en pro de la organización	-Reuniones	-Gerencia- Recursos Humanos -Área administrativa	-Hoja de papel. -Lápiz.	15 días
	Establecer normas de convivencia	-Reuniones -Entrevistas -Adecuada comunicación -Trabajo por equipos	-Gerencia- Recursos Humanos -Jefes de departamentos -Colaboradores	-Hoja de papel. -Lápiz.	1 mes
	Promover encuentros y actividades de resultados	-Cursos -Convivencias y paseos -Reuniones de mérito -Encuentros deportivos	-Gerencia -Recursos Humanos -Colaboradores -Comunidad -Proveedores	-Video Been -Cancha deportiva -Refrigerio -Uniformes -Medallas -Trofeos -Diplomas	Todos los años

	Propiciar experiencias significativas	-Convivencias -Reconocimientos -Incentivos -Premiaciones	-Recursos Humanos -Colaboradores	-Refrigerio -Regalos -Medallas -Trofeos -Diplomas	Todos los años
	Ofrecer un ambiente acorde a las situaciones laborales	-Colaboración -Ayudas económicas -Estímulos -Reconocimientos	-Gerencia -Colaboradores	-Dinero Efectivo -Regalos -Diplomas -Becas -Aumento del Salario	Todos los años

Objetivo específico: Promover a través de la motivación la integración de todos los miembros de la empresa, mediante actividades para fomentar vínculos de compañerismo, cooperación y socialización.

Contenido	Líneas estratégicas.	Actividades.	Recursos.		Tiempo
			Humanos.	Materiales.	
Gestión. Integrador a Disciplina	Concientizar al personal de la institución en la relevancia que tienen en valores de la misma para el buen funcionamiento.	-Reuniones -Convivencias -Diálogos -Charlas -Entrevistas	-Gerencia -Departamento de Recursos Humanos -Colaboradores	-Televisores -Música -Películas -Computador -Refrigerio -Guías -Papel y Lápiz -Video Been	Todo el año
	Promover la integración equipo de trabajo-clientela	-Comisiones -Convivencias -Trabajo en equipo -Operativos	-Colaboradores -Comunidad	-Lápiz. -Hojas de papel. -Folletos de las instalaciones del hotel	Todo el año
	Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales.	-Retroalimentación -Talleres -Asignación de tareas comunes -Encuentros Deportivos	-Departamento de Recursos Humanos - Colaboradores	-Laminas -Marcadores -Lápiz, papel -Computador -Video Been	Todo el año
	Promover mayores relaciones interinstitucionales; aliados estratégicos, entorno social.	-Reuniones -Talleres -Cursos -Intercambios -Encuentros deportivos -Exposiciones	-Especialistas -Gerencia -Departamento de Recursos Humanos -Colaboradores -Comunidad	-Papel y Lápiz -Guías -Canchas deportivas -Refrigerios -Premiaciones -Video Been	Todo el año
	Establecer lazos de solidaridad y cooperación mediante una motivación efectiva.	-Talleres -Convivencias -Comisión -Trabajo en equipo -Animación de tareas comunes	-Especialistas -Empleados -Departamento de Recursos Humanos	-Video Been -Material de proyección -Computador -Hoja, Lápiz -Instalaciones del Hotel Sitios Adyacentes	Todo el año

Planificar periódicamente acciones relevantes en el departamento de Recursos Humanos a fin de fortalecer y cumplir actividades inherentes a los cargos para incrementar la productividad y la calidad de servicio.

Contenido	Líneas estratégicas.	Actividades.	Recursos.	Recursos.	Tiempo.
			Humanos.	Materiales.	
Gestión de Reconocimiento por la Labor	Concientizar a los colaboradores que el comportamiento laboral, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo	-Talleres -Trabajo en equipo	-Gerente -Jefe de departamento Recursos Humanos -Colaboradores -Especialistas	-Refrigerio -Guías -Marcadores -Hojas -Lápices -Computador	Todo el año
	Concientizar a los miembros de la institución que son promovidos de cargo y su reconocimiento por su labor	-Talleres -Promociones de cargo -Conferencias -Autoevaluaciones -Coevaluaciones	-Jefe de departamento -Recursos Humanos -Empleados -Especialistas -Conferencistas -Jefes inmediatos	-Video Been -Hojas -Lápices -Computador -Encuestas -Guías -Promoción de cargos -Impresora	Todo el año
	Incentivar a los miembros de la institución con incentivos el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas	-Reconocimientos -Diplomas -Colaboradores	-Gerencia -Jefe de departamento -Recursos Humanos -Colaboradores	-Guías -Hojas -Lápices -Computador -Impresoras -Diplomas	Todo el año
	Aplicación de incentivos económicos y gratificaciones como método motivacional	-Coevaluación -Autoevaluación -Bonos -Aumento del sueldo	-Gerente -Jefe de departamento Recursos Humanos -Jefes de otras áreas administrativas	-Guías -Hojas -Lápices -Encuestas -Dinero -Impresora	Todo el año
	Establecer una comunicación directa con los colaboradores para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras	-Comunicación verbales y escritas para felicitarlos -Entrega de reconocimientos(placas, memorándum, entre otros)	-Gerencia -Jefe de departamento Recursos Humanos -Colaboradores	-Guías -Hojas -Lápices -Computador	Todo el año

	Promover las jefaturas de los departamentos de recursos humanos bajo la acción estratégica de intercambio de información y participación activa	-Talleres -Entrevistas -Encuestas -Ensayos	-Jefe de departamento Recursos Humanos -Colaboradores	-Video -Guías -Hojas -Lápices	Todo el año
--	---	---	--	--	-------------

5.1.9. Condiciones generales para la aplicación de la propuesta

1. Los facilitadores encargados de ejecutar los talleres, cursos, conferencias y congresos deben estar capacitados en el área a desarrollar tomando como base la motivación.
2. Se deben nombrar comisiones de protocolo, servicio, ambientación, mantenimiento y un comité organizador.
3. El tiempo para todas las actividades debe repartirse de acuerdo a las necesidades e intereses del facilitador y de los participantes.
4. Los espacios y la capacidad física deben ser amplios y acogedores.
5. El número de personas que participan en los diferentes eventos no debe exceder de veinte (20).
6. El número de reuniones, entrevistas, visitas operativas, convivencias, paseos, encuentros, ensayos, intercambios y competencias deben ser coordinadas por el comité organizador, facilitadores y expertos.
7. Las actividades de incentivos, premiaciones, colaboraciones, recompensas o estímulos, reconocimientos, otorgamiento de diplomas, bonos de aumento de sueldo, empleado del mes, deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por el alto nivel de gerencia y jefe de departamento de recursos humanos o talento y con la debida importancia y seriedad que amerita dichos acontecimientos.
8. Aquellas actividades referidas dentro del desarrollo de cada evento de capacitación como: delegar funciones, reuniones, entrevistas, trabajo en equipo, intercambio de ideas, carteleras informativas, visitas, estudio y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, debates, exposición de motivos, retroalimentación, autoevaluación, coevaluaciones, cumplimiento de tareas, cumplimiento de tareas, asignación de tareas, delegar funciones, operativos, encuentros deportivos, deben estar basados en estrategias motivacionales que debe suministrar el facilitador en función de los oficios de los trabajadores, determinadas estas actividades por el

tiempo requerido en cada evento.

9. La ejecución desarrollo, cierre y evaluación de cada objetivo específico tendrá una duración de cuarenta (40) horas máximo.

5.1.10. Factibilidad o viabilidad de la propuesta

La propuesta del plan motivacional es factible y viable en su aplicación y funcionalidades por lo siguiente:

- El mismo se sustenta en la simplicidad de contenido y significado en los procesos empresariales bajo cualquier concepto de producción y servicio.
- De la misma forma el plan presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que su objetivo es mejorar el desempeño del personal y la calidad del servicio, proporcionando líneas estratégicas de acceso a la participación de todos los individuos que actúan directa o indirectamente en las instituciones. El plan invita a la incorporación masiva de todos los entes del entorno, donde tiene el área de influencia.
- La participación activa, responsable y disciplinada de todos los colaboradores es clave para la obtención de beneficios enmarcados en calidad y productividad dentro de la institución, reflejados en el clima organizacional de armonía proyectando hacia el entorno con miras a la integración, promoción, alto índice de competitividad y a la satisfacción del colaborador y los clientes o usuarios de la institución.

5.1.11. Cronograma de actividades

El siguiente cronograma está sujeto a modificaciones respondiendo a las necesidades e intereses de la institución.

Cronograma de actividades

DÍA	ACTIVIDADES	HORA	OBJETIVO ESPECIFICO
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Cursos, ensayos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00am - 9:00am. • 5:00pm – 6:00pm 	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p>
Martes	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones • Convivencias 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00am - 9:00am. • 5:00pm – 6:00pm 	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p>
Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00am - 9:00am. • 5:00pm – 6:00pm 	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p>
Jueves	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias • Encuentros deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00am - 9:00am. • 5:00pm – 6:00pm 	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p>
Viernes	<ul style="list-style-type: none"> • Recreativas • Reconocimientos, recompensas y paseos 	<ul style="list-style-type: none"> • 8:00am - 9:00am. • 5:00pm – 6:00pm 	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p>

Fuente: Ferreira K. (2013)

5.1.12. Observación y/o recomendaciones del cronograma de la propuesta

1. Al finalizar la propuesta motivacional se recomienda aplicar un cuestionario a los participantes para evaluar resultados.
2. Analizar los resultados de la encuesta evaluadora para fortalecer aquellos objetivos que presentaron debilidades y redimensionar acciones estratégicas hasta lograr los mismos.

Administración de la propuesta

El plan motivacional para mejorar el rendimiento del personal, es fácil de manejar y ejecutar por cuanto su contenido se basa en aspectos de orden organizacional enmarcado en factores de influencia externa (contexto) e interna (individuo) en el trabajo diario; con la ventaja de seguir pautas esquemáticas establecidas que la gerencia debe aprobar y hacer cumplir bajo la delegación de funciones y cumplimiento de

ordenamientos dependientes del departamento de Recursos Humanos.

Las estrategias a desarrollarse para la administración del plan se dividen en 4 fases:

Primera fase: Presentación de la propuesta gerencial

Segunda Fase: Dar a conocer a los jefes del departamento de recursos humanos de la institución el plan motivacional, para suministrar información pendiente sobre su objetivo y desarrollo del mismo. Una vez aceptado por la gerencia se hace propia del conocimiento a los diferentes departamentos de la institución mediante estrategias propias del departamento de recursos humanos.

Tercera Fase: Aplicación del plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral

Cuarta Fase: Evaluación periódica de la operatividad del plan por todos los miembros de la institución, iniciando en el proceso de autoevaluación gerencial, departamento de recursos humanos y la coevaluación con respecto al mismo.

En un tiempo prudente no más de seis (06) meses se evalúa de forma general el plan motivacional con un instrumento tipo encuesta que reunirá todos los aspectos colectivos del mismo, el cual suministrara informaciones valiosa sobre: clima organizacional, relaciones interpersonales, rendimiento laboral y calidad de servicio, dichas opiniones y sugerencias servirán para corregir y fortalecer acciones en beneficio de la institución.

5.2. Costos de implementación de la propuesta

Debido a que la actividad se desarrollara en las instalaciones de la institución durante días y horas hábiles, se contará con un docente externo y los trabajadores de la institución, que prestarán un servicio profesional gratuito, no implica más gastos adicionales que los que representarán una refacción a ofrecer a los participantes, y el material de apoyo a entregar.

Costo de Materiales

Recursos	Cantidad	Precio
Personal		
Apoyo especializado	5 especialistas	17,500.00
Apoyo administrativo y secretarial	800	5,000.00
Otros	100	1,000.00
Sub- Total		23,500.00
Bienes		
Material de Escritorio	120	280.00
Equipos	12 meses	8,000.00
Software	2	260.00
Material de impresión	200 Hojas	1,000.00
Otros	40	200.00
Separatas	150 juegos	1,550.00
Sub- Total		11,290.00
Servicios		
Movilidad y viáticos	700	800.00
Servicios de computo	12 meses	1,200.00
Servicios de impresión	12 meses	800.00
Asesoría	800	5,000.00

Sub- Total		7,800.00
Total		42,590.00

Mecanismos de control y medición de cambio

- Cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su efectividad y eficiencia. La evaluación debe considerar principalmente los siguiente aspectos:
- Determinar hasta qué punto la capacitación realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los participantes
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Características que deben cumplir los indicadores del Programa

El establecimiento de indicadores de gestión debe ser tratado tomando en cuenta criterios técnicos y metodologías participativas ya que el proceso mediante el cual se hayan definido los indicadores determinará su validez, legitimidad y aplicabilidad.

- **Pertinencia:** los indicadores deben estar relacionados con los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Comparables:** las variables que se seleccionen para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- **Independientes:** los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Es conveniente evitar usar indicadores que pueden estar condicionados en los resultados por factores externos, tales como la situación general del país.
- **Confiabilidad:** los indicadores de gestión deben ser confiables, los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.

- **Conocidos:** los indicadores de gestión deben ser conocidos por todos los niveles jerárquicos de la institución; así como por los usuarios.
- **Generados en procesos participativos:** Los indicadores deben ser generados por funcionarios, directivos, autoridades, usuarios, etc., de tal manera que involucre a todos los actores relevantes para asegurar la legitimidad y el compromiso con las metas e indicadores definidos.
- **Simplicidad:** los indicadores seleccionados deben ser simples para que todos los empleados los puedan conocer y aplicar sin dificultad

Evaluación de los niveles de aprendizaje

Permite medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes en un evento de capacitación. Debe medirse cuantitativamente la cantidad y calidad del aprendizaje adquirido por los participantes en un curso o seminario de capacitación. La evaluación del aprendizaje debe realizarse antes y después de un evento de capacitación para conocer el grado de efectividad del programa.

Para medir el grado de aprendizaje adquirido por los participantes, se pueden aplicar los siguientes exámenes: prácticos o de ejecución, escritos y orales.

Cambios del comportamiento de los participantes

Esta evaluación permite medir los efectos de un programa de capacitación respecto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo, después de haber participado en un evento de capacitación. La evaluación puede iniciarse a los tres meses de haber concluido el programa de capacitación.

La evaluación del rendimiento antes y después de haber recibido un programa de capacitación, constituye una valiosa herramienta para

medir los cambios de comportamiento de los participantes en la ejecución de su trabajo. Existen algunas modalidades para evaluar el desempeño de los participantes:

- Evaluación de los supervisores.
- Evaluación de los colaboradores (para el caso de jefaturas).
- Autoevaluación.
- Evaluación de compañeros de trabajo.

Resultados finales con relación a los objetivos institucionales

Es necesario medir el impacto en los objetivos institucionales provocados por la ejecución de los programas de capacitación. Se puede evaluar, entre otros los siguientes resultados: rentabilidad, disminución de costos, problemas laborales, índices de quejas, rotación de personal, ausentismo y satisfacción laboral.

Efectividad del sistema de capacitación

Esta evaluación consiste en examinar el grado de efectividad y eficiencia del sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en un período determinado. Para evaluar con el mayor nivel de objetividad el sistema de capacitación, es conveniente disponer de información generada a través de encuestas, entrevistas y observaciones

5.3. Beneficios que aporta la propuesta

Al analizar los resultados fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a las dimensiones: motivación y ciclo motivacional, existen bases en la institución para la aplicación del plan motivacional contribuyendo a mejorar los métodos empleados en la actualidad, teniendo en cuenta la importancia de los factores motivacionales en el buen desempeño de tareas asignadas, implicando un abordaje óptimo en las acciones, a través de la motivación para aportar soluciones concretas, descubrir problemas y mejorar el rendimiento laboral.

Con relación a la dimensión: clima organizacional, se concluyó en la necesidad de que la propuesta del plan motivacional, se refuerce la armonía en la organización, que sea más placentera y permita fortalecer las relaciones interpersonales, lograr que en la motivación, se puedan descubrir problemas y darle solución y lograr el desarrollo eficaz en las actividades en un ambiente coloquialmente sano y extasiado de alegría en la comunicación y en el ambiente.

En la dimensión cultura de calidad: se concluyó que se deben reforzar y aplicar adecuadamente los valores centrales de la institución mediante el conocimiento amplio de todos los miembros así como la puesta en práctica de acciones que permitan convivir bajo patrones de respeto, amor solidaridad, cooperación y compromiso social, que serán el reflejo directo a los ciudadanos propiciando calidad en el servicio.

Con relación a la dimensión calidad de servicio: se concluyó que el buen rendimiento en las tareas ejecutadas, la comunicación y el trato con las jefaturas respectivas, son elementos influyentes y si se quieren determinantes para ofrecer un buen servicio, alcanzando altos niveles de calidad, esto se denota en la eficacia y eficiencia de los procedimientos ejecutados en el momento de realizar un buen trabajo.

En la dimensión rendimiento laboral; se concluyó que existe la necesidad de promover la formación y capacitación del colaborador, motivar a los colaboradores a generar calidad en el servicio, mediante el conocimiento y enriquecimiento de conceptos básicos y actualizaciones necesarias en su trabajo o profesión, debido a la modernización e implementación de técnicas y al impacto científico-tecnológico, así como también equilibrar o superar los ambientes

competitivos institucionales. Esto con el fin de que los colaboradores y la comunidad se sientan conectados con la realidad y satisfechos con lo ofrecido y lo obtenido.

CONCLUSIONES

- En base a nuestra hipótesis general “Los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, afirmamos que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta.
- Con respecto a nuestra primera hipótesis específica “La motivación extrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, los mismos que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.
- Las personas deben desarrollar su automotivación, que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o generen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales e institucionales.

- En relación a nuestra segunda hipótesis específica “La motivación intrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, la evaluación del rendimiento laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del rendimiento que tiene el recurso humano, en las diferentes tareas que realiza, sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.
- Es conveniente que entendamos que el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar influyendo en dicho rendimiento. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.
- Así mismo, en relación a los sistemas de evaluación sobre el rendimiento laboral, existen diferentes enfoques, los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

RECOMENDACIONES

El desarrollo del estudio permitió llegar a importantes reflexiones, por lo cual es pertinente aportar las siguientes recomendaciones:

- A la institución:

Es importante promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad, convirtiéndola en centro potenciador de estímulos para los colaboradores y a su vez, la consecución de metas comunes para toda la institución.

- A los colaboradores:

La labor diaria u ocupación laboral implica más que una profesión, un apostolado, donde el buen ejemplo es la mejor estrategia de triunfo personal, profesional y empresarial, la más preciada carta de presentación, no solo del colaborador como individuo, sino de todo un colectivo gremial, que se convierte en paradigma para una sociedad que reclama de este el liderazgo que potencia organizaciones eficaces y efectivas, que proponga soluciones a los problemas del día a día institucional.

De allí que, los colaboradores de la institución deben avocarse a la tarea de rescatar su protagonismo, como líder de su contexto, contribuyendo con su desempeño general a exaltar las potencialidades creativas y fortalecer la productividad de la institución a la que pertenece, noble misión que eleva su rol, esto significa un trabajo arduo pero gratificante, donde algunas veces se hace necesario motivarse y motivar a sus compañeros en el perfeccionamiento de su actuación y rendimiento dentro y fuera del colectivo institucional.

Tomando como base de todos los elementos que han intervenido y compuesto la presente investigación se recomienda las siguientes acciones:

1. El jefe del área de Recursos Humanos, en la planificación estratégica corporativa, debe insertar las estrategias que consideren pertinentes para la aplicación del plan motivacional, para obtener eficiencia y eficacia en función de los valores institucionales y el logro de los objetivos.
2. Realizar evaluaciones mensuales o trimestrales del desarrollo del plan, con la finalidad de hacer ajustes en los aspectos que se demuestren débil en la aplicación y ejecución del plan motivacional. Evaluación que deben participar toda la representación de los involucrados en el proceso.
3. Desarrollar en los proyectos y programar de actividades que estén enmarcada en el plan motivacional presentado, con la finalidad de crear conciencia y aprendizaje de acciones disciplinadas y ordenadas, haciendo énfasis en la participación de todos los integrantes de la institución, con el propósito deliberado de lograr los objetivos propuestos.
4. Reactivar en el departamento de recursos humanos aspectos de control y ejecución de tareas inherentes de cada departamento a fin de obtener beneficios comunes para los colaboradores y la institución para obtener eficacia y eficiencia enmarcadas en los objetivos, misión y visión.
5. Tomar en consideración las conclusiones aportadas por el presente estudio, debido a que reviste relevancia para la aplicación del plan motivacional en cualquier institución que tenga el interés de aplicar el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAJABON, R. (2008). El liderazgo a nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Guatemala.
- ADAIR, J. (2012). ¿Cómo motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia? Editorial Legis. Bogotá. Colombia.
- ALCOVER, C. y MARTÍNEZ D. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. Mc Graw Hill, España.
- ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción de la metodología científica. Editorial Episteme 5ta Edición.
- ANDRADE, J. (2008). Ciencias Gerenciales. Transcomplejidad-modernidad y gerencia. Revista Visión Gerencial. San Juan de Los Morros. Venezuela.
- ATKINSON, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México.
- BARÓN, J. (2013) Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo – Minsa 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis de Licenciatura.
- BARRICK, M; MOUNT, MI y LI, N. (2002). The theory of purposeful work behavior. The role of personality job characteristics and experienced meaning fullness. Texas ACM University
- BARROSO, M. (2001). Meditaciones Gerenciales. Editorial Galac. Caracas. Venezuela.
- BATEMAN, T.S. y ORGAN, D.W. (2010). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26, 587-95.
- BECERRA, G., GARRIDO, A., GIL, R., GUTIÉRREZ, G., ROMERO, C. Y SÁNCHEZ, I. (2008). Gestión del capital intelectual en las organizaciones. Tesis de doctorado en Gerencia de las Organizaciones. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo. Venezuela.

- BORMAN, W.C. y MOTOWIDLO, S.J. (2013). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W.C. Borman (eds), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- BRIEF, A.P. y MOTOWIDLO, S.J. (2006). Prosocial organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- BUNGE, M. (1971): *Ética y ciencia*, Buenos Aires, Siglo XX.
- CABRERA, V. y CASTILLO H. (2012) Efectos de Liderazgo y Motivación. Proyecto de Investigación. Mendoza-Argentina.
- CÁRDENAS, D. (2011). Propuesta de un plan de gestión de calidad de servicio para el departamento de ventas en el Hotel Venetur Valencia, Venezuela. Trabajo de grado para optar el título de T.S.U en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Venezuela.
- CAMPBELL, J.P., MCCLOY, R.A., OPPLER, S.H. y SAER, C.E. (2013). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- CAMPBELL, J.P. (2010). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- CASTILLO N. (2014) Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis de Licenciatura. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CERDA, H. (2007). La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica. Colombia: Editorial Magisterio.
- COELLO ALMEIDA V. (2014) Condiciones laborales que afectan el rendimiento laboral de los asesores de Americal Call Centerl (ACC) del Departamento Inbound pymes, empresas contratadas para prestar servicios a Conecel (CLARO)” para optar el título profesional de licenciada de psicología. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- COFER, C. “Psicología de la Motivación” (1993). 2da Edición. Edit. Trillas, México.

- COOK, M; YOUNG, A; TAYLOR, D. and BEDFORD, A. (2000). Personality and self-rated work performance. *European Journal of Psychological Assessment*.
- CURRY, C. J. (2008). Predicting the effects of extrinsic and intrinsic job factors on overall job satisfaction for Generation X and Baby Boomers in a regional healthcare organization. *Dissertation Abstract International: Section B. Sciences and Engineering*, 68(12-B), 8435.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- CHIAVENATO I. (2009) *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2a ed.) México. McGraw-Hill.
- DELGADO, M. y Di, A. (2010) *La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional*. Tesis de Licenciatura. Caracas-Venezuela. Universidad Central de Venezuela.
- DE LA TORRE, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- DESSLER, Gary. "Organización y Administración" (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- ESPADA M. (2003) *Nuestro motor emocional "la motivación": con motivación nuestra vida será más estimulante exitosa y satisfactoria o no será*. Ediciones: Díaz de Santos, 2.
- FERNANDEZ RIOS, M. (2013) *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Tesis de doctor en Comportamiento Social y Organizacional. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- FERREIRA K. (2013) *Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco*. Colegio universitario hotel escuela de los andes venezolanos carrera: hotelería y servicios de la hospitalidad.
- FLORES, J; Estrada, Ricardo (2001). *Estudios organizacionales, pequeñas y medianas empresas*. Universidad autónoma metropolitana, México.

- FRENCH, WENDELL L. (2009) Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México.
- FRIEDMANN, E. y HAVIGHURST, R. (1954). Functions and Meaning of Work. Chicago University of Chicago Press.
- FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional: “El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.” (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- GARCIA, M. (2001). La importancia de la evolución del desempeño. Revista Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero – Marzo 2001.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- GIL, R. y TOBA, C. (2009). Hacia una Teoría de los Modelos Organizativos Transcomplejos como aspiración socio-eco-planetaria. Sabeurla. Revista Visión Gerencial. Mérida. Venezuela
- GONZÁLEZ, M. & OLIVARES, S. (2004). Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. (2009). Comportamiento organizacional (12a ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- HERNÁNDEZ, G. (2001). Acelerar el aprendizaje: un problema mal planteado e ingenuamente resuelto. Educación 2001, 106, 23-30.
- JAEN DIAZ. M. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación personalidad y percepción de factores psicosociales. Para optar el grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid.
- KANFER, Ackerman. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. Administrative science quarterly.
- KEITH, Davis. (1991). “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. Tercera Edición. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana. México.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (2003). Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas (7a ed.). McGraw-Hill. México.

- LA TORRE NAVARRO F. (2012) La gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Tesis de doctor. Universidad de Valencia. España.
- LEYTON, S.; MEZA, A. y SÁENZ, I. (2012) Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- LUTHANS, F. (2008). Comportamiento Organizacional (11a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- MORIN, E (2003). Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Ed Gedisa.
- MORSE & WEISS. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job. Academy of Management Journal. Vol 23. N 2.
- MOTOWIDLO, Stephen. (2003). Job Performance. Part One. Personnel Psychology. Handbook of Psychology.
- MOWDAY, Richard & SPENCER, Daniel. (1981). The Influence of Task and Personality Characteristics of Employee Turnover and Absenteeism Incidents. The Academy of Management Journal. Vol. 24. N 3.
- MUCHINSKY, P. (2000). Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.
- MURILLO, W. (2008). La investigación científica.
- MURPHY, Kevin; CLEVELAND, Jeanette; SAGE. (1995). Understanding Performance Appraisal. Social Organizational and Goal-Based Perspectives.
- MURPHY, K.R (1989). Dimensions of Job Performance. In Dillon R, Pellegrino J. (Eds). Testing: Applied and theoretical perspectives.
- OSLAND, J. S., KOLB, D. A., RUBIN, I. M. y TURNER, M. E. (2007). Organizational behavior. An experimental approach (8a Ed.). New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.
- PADRÓN, J. (2006). Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente. Recuperado el 18 de abril de 2008.

- PEZA H. (2012) Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones. Tesis de maestro en ciencias en administración de negocios. Instituto Politécnico Nacional. México.
- PORTER, L. y STEVE Lawler: “Teorías de Motivación” Edit. Prentice – México 1988.
- PURDY, J. (2008). Job satisfaction within a nonprofit organization: An application of Herzberg’s motivation – hygiene theory. Dissertation Abstract International: Section B. Sciences and Engineering, 69 (3-B), 1937.
- RAMIREZ, Raúl. (2013). Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual. Tesis de Doctor. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- RUBIO, S; MARTIN, J; LUCEÑO, M y JAEN, M. (2008). Proyecto de investigación: Estudio de generalizabilidad de dos instrumentos de evaluación subjetiva de la carga mental. Universidad Complutense de Madrid. España.
- RUIZ, G. “El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos” (1999) Lima.
- SAMPIERI, R (2009). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2006.
- SANCHEZ CARLESI, H. (2002) Metodología y Diseño en la Investigación Científica. Edit. Mantaro, Lima-Perú.
- SHERMAN, Arthur, “Acciones o Comportamientos” (1994). Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.
- SIKULA, A. (1979). Administración de personal. Editorial Limusa.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (2010). Competence at Work, New York: Wiley.
- STEERS, R.M; MOWDAY, R.T; & SHAPIRO, D.L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. Academy of Management Review, 29, 379-387.

- VARGAS, S. (2013) Impacto de la Motivación y el Liderazgo en el Rendimiento Laboral en una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana. Tesis de Maestría. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- WALDMAN, D.A. (2004). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- WERTHER, B (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw – Hill 1. México.
- WILLIAMS, R. (2010). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Thomson Editores Spain. Madrid.

Referencias Virtuales

Instituto de Estudios Peruanos IEP. 2014. Recuperado de:

http://www.municipioaldia.com/sistemas_administrativos.html#.VX8LsPI_Okp

LÓPEZ, Adriana. (2002, Abril). Teorías de Motivación Laboral. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/teorias-de-motivacion-laboral/>

MORALES, Carlos. (2015, Abril). La Ley del Servicio Civil. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Revista de Economía y Derecho. Recuperado de:

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/550391>

ROJAS, Luis. (2012, Marzo). Gestión y Políticas Públicas: Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. *Boletín Institucional e-governa*, 19, 2-4. Recuperado

<http://www.municipioaldia.com/facipub/upload/publicaciones/1/988/boletin%2019%20marzo%202012.pdf>

SOTOMAYOR, Geraldine. (2012, Febrero). Incidencia de La Motivación en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tamburco. Anteproyecto Elaborado en el Curso de Metodología. Abancay-Perú. Recuperado

<http://es.slideshare.net/ChristianAychoCarbajal/anteproyecto-geraldine-sotomayorbazan1>

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA (2015) MUNICIPALIDAD DE CARABAYLLO

http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/pia_2015.pdf

ANEXOS

CUESTIONARIO FACTORES MOTIVACIONALES

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, se describen varios aspectos sobre Factores Motivacionales, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y contestarse de acuerdo a las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

I. DATOS PERSONALES

1. Edad:.....
2. Estado civil:.....
3. Zona de residencia:.....
4. Nivel de educación:.....

N°	INDICADORES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Motivación extrínseca						
REMUNERACION:						
01	La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada:					
02	Recibe Incentivos laborales: AETAS, u otros (canastas, apoyo alimentarios, etc.)					
ENTORNO LABORAL:						
03	El entorno donde labora es el adecuado.					
04	El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno:					
05	El jefe del área le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo.					
SUPERVISIÓN:						
06	El número de capacitaciones recibidas al año son satisfactorias:					
07	La dotación de recursos humanos de su institución es el adecuado.					

SEGURIDAD LABORAL:					
08	El número de atenciones brindadas al día es el deseado:				
09	El abastecimiento de materiales e implementos en su centro de trabajo es el correcto:				
10	Se cumple con las normas de bioseguridad				
11	El cumplimiento de sus derechos en la institución es evaluado:				
12	El ambiente donde labora diariamente (iluminación, riesgos, etc.) es el adecuado				
Motivación intrínseca					
LOGRO					
13	Se identifica con su sede de trabajo.				
14	Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal.				
15	Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional.				
16	Se le asigna nuevas responsabilidades				
RECONOCIMIENTO					
17	El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera:				
18	Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.				
TRABAJO EN GRUPO					
19	El apoyo brindado por su supervisor y/o jefe ante su labor diaria es bueno.				
20	Recibe críticas u opiniones constructivas sobre su trabajo, para mejorar y crecer profesionalmente.				

CUESTIONARIO
TEST GRID

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, se describen varios aspectos sobre Rendimiento Laboral, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y contestarse de acuerdo a las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marca la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
1.	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?					
2.	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					
3.	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?					
4.	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?					
5.	¿Hablaría en representación del grupo?					
6.	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?					
7.	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					
8.	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?					
9.	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?					
10.	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?					
11.	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?					
12.	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?					
13.	Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales					
14.	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					
15.	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?					
16.	Existe un alta tasa de rotación del personal					

trabajadores CAS de la MDC?	rendimiento laboral de los trabajadores CAS en la MDC.				
				<p>Y₁ Horas / hombre</p> <p>Y₂ Rotación de personal</p> <p>Y₃ Ausencias y permisos</p> <p>Y₄ Mt³ de residuos sólidos procesados</p> <p>Y₅ Relaciones sociales</p> <p>Y₆ Desarrollo personal y capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas/hombre • Porcentaje de rotación del personal • Numero de ausencias y permisos • Cantidad de Mt³ de residuos sólidos procesados • Relaciones interpersonales • Autorrealización • Capacitación • Oportunidades laborales