

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL N° 05 DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, Lima,**

**2018**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**Presentado por:**

**Bach. Adm.: JAIME SIXTO ORÉ EUSEBIO**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y mi amor para mis padres, hijo y esposa porque ustedes han hecho todo en la vida par que logre mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de mi vida, porque él representa mi fuente de inspiración más grande para seguir adelante.

A mis padres, hijo y esposa por su comprensión, amor y apoyo en todo este tiempo de mi formación académica.

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega quien ha sido mi segundo hogar en estos años transcurridos, en especial a los docentes de las distintas áreas académicas quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias para mi formación profesional.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado de acuerdo a lo normado y aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, el mismo que es requisito para la obtención del grado de título profesional.

En el presente trabajo se ha elegido el tema de influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, el mismo que trata de explicar la problemática de desmotivación laboral presente en los trabajadores de la referida institución, el objetivo principal de la investigación consiste en establecer la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, en el año 2018.

En función a la problemática se plantea como hipótesis general, que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Para poder corroborarla se aplicó una encuesta a una muestra de 111 trabajadores de la población en estudio, los datos recolectados fueron analizados utilizando técnicas de carácter estadístico.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Problemas de la Investigación .....	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos .....	5
1.3 Justificación .....	6
1.3.1 Justificación teórica.....	6
1.3.2 Justificación práctica .....	6
1.4 Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>

2.1	Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2	Bases Teóricas .....	18
2.2.1	Teorías administrativas .....	18
2.2.2	Motivación .....	22
2.2.3	Desempeño laboral.....	58
2.2.4	Definición de gestión .....	74
2.2.5	Gestión de recursos humanos.....	82
2.3	Glosario de Términos .....	86
<b>CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>		<b>89</b>
3.1	Hipótesis General.....	89
3.2	Hipótesis Especificas .....	89
3.3	Identificación de Variables .....	90
3.3.1	Variable independiente.....	90
3.3.2	Variable dependiente.....	90
3.4	Operacionalización de Variables .....	90
3.5	Matriz de Consistencia (ver anexo 03) .....	90
<b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....</b>		<b>91</b>
4.1	Tipo de Investigación .....	91
4.2	Diseño de la Investigación.....	91
4.3	Unidad de Análisis.....	92
4.4	Población de Estudio .....	93
4.5	Tamaño de la Muestra .....	93

4.6 Selección de la Muestra .....	94
4.7 Técnicas de Recolección de Datos .....	95
4.8 Análisis e Interpretación de la Información.....	95
<b>CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	96
5.2 Prueba de Hipótesis .....	115
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> La institución felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales .....	97
<b>Tabla N° 2</b> El jefe inmediato reconoce labor bien realizada .....	98
<b>Tabla N° 3</b> Los reconocimientos para los trabajadores se realizan de manera periódica.....	99
<b>Tabla N° 4</b> Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.....	100
<b>Tabla N° 5</b> La interacción con el personal de su área es la adecuada.....	101
<b>Tabla N° 6</b> Existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo .....	102
<b>Tabla N° 7</b> La distribución física del área donde labora permite trabajar cómoda y eficientemente.....	103
<b>Tabla N° 8</b> La institución proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo .....	104
<b>Tabla N° 9</b> La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar el trabajo y evitar accidentes .....	105
<b>Tabla N° 10</b> Participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución .....	106
<b>Tabla N° 11</b> Le molesta quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución	107
<b>Tabla N° 12</b> Se siente orgulloso de trabajar en la institución .....	108
<b>Tabla N° 13</b> En los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora .....	109
<b>Tabla N° 14</b> Apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias .....	110
<b>Tabla N° 15</b> Trata con amabilidad y respeto a los usuarios .....	111



<b>Tabla N° 16</b> Las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza ..	112
<b>Tabla N° 17</b> El nivel de conocimiento técnico que brindan en las capacitaciones permite hacer mejor el trabajo .....	113
<b>Tabla N° 18</b> Desarrolla convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones.....	114
<b>Tabla N° 19</b> Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica .....	118
<b>Tabla N° 20</b> Frecuencias Esperadas de la primera Hipótesis Específica.....	118
<b>Tabla N° 21</b> Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica.....	122
<b>Tabla N° 22</b> Frecuencias Esperadas de la segunda Hipótesis Especifica .....	122
<b>Tabla N° 23</b> Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica .....	126
<b>Tabla N° 24</b> Frecuencias Esperadas de la tercera Hipótesis Especifica .....	126
<b>Tabla N° 25</b> Frecuencias Observadas de la Hipótesis General.....	130
<b>Tabla N° 26</b> Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1</b> La institución felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales .....	97
<b>Gráfico N° 2</b> El jefe inmediato reconoce la labor bien realizada .....	98
<b>Gráfico N° 3</b> Los reconocimientos para los trabajadores se realizan de manera periódica...	99
<b>Gráfico N° 4</b> Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.....	100
<b>Gráfico N° 5</b> La interacción con el personal de su área es la adecuada.....	101
<b>Gráfico N° 6</b> Existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo .....	102
<b>Gráfico N° 7</b> La distribución física del área donde labora permite trabajar cómoda y eficientemente.....	103
<b>Gráfico N° 8</b> La institución proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo .....	104
<b>Gráfico N° 9</b> La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar el trabajo y evitar accidentes .....	105
<b>Gráfico N° 10</b> Participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución .....	106
<b>Gráfico N° 11</b> Le molesta quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución .....	107
<b>Gráfico N° 12</b> Se siente orgulloso de trabajar en la institución.....	108
<b>Gráfico N° 13</b> En los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora.....	109
<b>Gráfico N° 14</b> Apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias .....	110

<b>Gráfico N° 15</b> Trata con amabilidad y respeto a los usuarios.....	111
<b>Gráfico N° 16</b> Las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza	112
<b>Gráfico N° 17</b> El nivel de conocimiento técnico que brindan en las capacitaciones permite hacer mejor el trabajo .....	113
<b>Gráfico N° 18</b> Desarrolla convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones.....	114

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Sede Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 156 trabajadores de la Sede Administrativa Unidad de Gestión Educativa Local N° 05, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 111 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Motivación y Desempeño Laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi-cuadrado, demostrando la hipótesis general donde la Motivación (V1) se relaciona directamente y positivamente con el Desempeño Laboral (V2) de los trabajadores de las Sede Administrativa Unidad de Gestión Educativa Local N° 05.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas de estudio.

**Palabras claves:** motivación, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present thesis entitled: “Influence of the Motivation in the Labor Performance of the Workers of the Administrative Headquarters of the Local Educational Management Unit No. 05 of the District of San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” is of a quantitative approach, applied type, of correlation level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 156 workers of the Administrative Headquarters Local Educational Management Unit No. 05, the sample was determined in a probabilistic manner obtaining a result of 111 people.

To collect the data regarding the behavior of the Motivation and Work Performance variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as an instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi-square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the Motivation (V1) is directly and positively related to the Labor Performance (V2) of the workers of the Administrative Headquarters Local Educational Management Unit No. 05.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

**Keywords:** motivation, work performance.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018, institución pública descentralizada del Ministerio de Educación, que brinda servicios educativos a las instituciones educativas públicas y privadas de los distritos de San Juan de Lurigancho y El Agustino, así como también a docentes, estudiantes, padres y madres de familia.

El factor humano constituye la parte fundamental de toda organización, pues de él depende su éxito o fracaso en un mundo globalizado y cambiante, de ahí la necesidad de que las organizaciones estén más atentas con sus colaboradores

Por tal motivo, el estudio de la motivación y el desempeño laboral resulta indispensable porque permite a los trabajadores expresarse sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, la importancia de la motivación se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores y su relación con el desempeño laboral, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y la institución. Por consiguiente, consideramos que una adecuada motivación influirá directamente sobre el desempeño de los trabajadores.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de la investigación, internacional y nacional así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variables; en este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de la cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que empleamos que en este caso es el descriptivo correlacional, que, consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el **capítulo V**, encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la encuesta, las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre amabas variable, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de motivación e integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin de permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación Problemática

Actualmente en un mundo, tan competitivo y globalizado, las organizaciones públicas o privadas tienen como objetivo brindar un servicio de calidad al público al cual se dirigen, es ahí donde el factor humano juega un papel fundamental dentro de una organización, siendo su activo más importante, ya que su éxito y continuidad se debe a las personas que en ella trabajan. Asimismo, el desempeño laboral del trabajador está influenciado por un conjunto de factores que determinan su actitud hacia el trabajo y su rendimiento, cuya calidad impacta de modo directo en la complacencia de los usuarios internos y externos de la entidad para la cual laboran, siendo uno de esos factores la motivación.

Consecuentemente, es sumamente importante que la organización consiga que sus colaboradores se encuentren apropiadamente motivados, valorados y reconocidos por el trabajo realizado en la organización, para que trabaje con más ahínco, y por consiguiente, alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

Por otra parte, la gestión administrativa es un factor clave para las operaciones de las diversas organizaciones de gestión privada y pública, principalmente para aquellas que brindan servicios a los usuarios. Una buena gestión administrativa permite cumplir con los objetivos planteados.



En ese sentido, la gestión administrativa en el sector público, tiene como finalidad principal gestionar y administrar los recursos del Estado, articulando los diferentes sistemas administrativos, para ofrecer servicios de calidad a los usuarios, como son: educación, transporte, salud, seguridad, etc.

Por otro lado, el Artículo 73° de la Ley General de Educación N° 28044, establece que:

La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, tiene como finalidad el fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, así como contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas.

(Ley N° 28044, 2003)

Justamente la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, enmarcado dentro de la gestión pública, no está cumpliendo con su función de brindar un buen servicio a la comunidad educativa del distrito de San Juan de Lurigancho y El Agustino, pues en su accionar realiza casi todo lo contrario, toda vez que es notorio la existencia de problemas y deficiencias que generan un impacto negativo no solo en la comunidad educativa sino en el aprendizaje final y formación integral de los educandos. Esto se evidencia por la lentitud de sus procesos, carencia de un liderazgo institucional, maltrato al usuario cuando concurre a realizar algún trámite.

Esta problemática se evidencia en gran medida por el deficiente desempeño del personal administrativo, el cual es generado por el descontento del trabajador, que aparte de recibir baja remuneración, destacan otras condiciones de trabajo tales como:

El personal nombrado o contratado no recibe incentivo cuando realiza trabajo excepcional en beneficio de la institución, generando desmotivación y afectando su rendimiento laboral.

Desinterés por los jefes de la institución en incentivar y/o reconocer mediante resolución directoral, diploma de honor, beca de capacitación, la buena labor realizada por el trabajador.

Comunicación deficiente entre jefes y subordinados; y entre trabajadores administrativos.

Desinterés por los jefes en incentivar y responder genuinamente a sugerencias e ideas de los subordinados para mejorar la gestión de la institución.

Las condiciones de trabajo como espacio laboral, mobiliario, iluminación, seguridad, etc. no son las más adecuadas, para realizar las actividades diarias, afectando el rendimiento laboral de los trabajadores.

Desinterés institucional por la capacitación del potencial humano, de acuerdo a las necesidades requeridas para desempeñar el cargo o función.

Ineficiencia y carencia de liderazgo institucional.

Baja predisposición a la cooperación y/o colaboración entre las áreas de la misma institución.

Todos estos aspectos derivan en un descontento y baja productividad que sumado a la tensión en el trabajador por presencia de problemas extra institucionales (familiares y otros) disminuyen su rendimiento laboral y consecuentemente afecta la imagen de la institución.

No enfrentar el problema podría agravar la situación mucho más, cuyas consecuencias más visibles se reflejarían en:

Disminuiría su desempeño laboral poniendo en riesgo la calidad de los servicios educativos que brinda la institución, que repercutirá en el aprendizaje de los educandos de la jurisdicción.

No se estaría garantizando la calidad del servicio educativo en la jurisdicción, tal como lo dispone la normativa al respecto.

Perdida continúa de imagen institucional, que conlleva a un serio cuestionamiento de la naturaleza y propósitos de la institución.

Estos hechos podrían entenderse y evitarse desarrollando estrategias integrales para generar una motivación que redunde en una mejora del desempeño laboral y garantizar que la institución entregue servicios educativos de calidad, y que consecuentemente incidirá en mejorar la formación de los educandos de las instituciones educativas de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05.

## **1.2 Problemas de la Investigación**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?
- b) ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?
- c) ¿En qué medida las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

La investigación nos servirá para contrastar y reafirmar la necesidad e importancia de una adecuada motivación del potencial humano y mejorar el desempeño laboral del mismo, así como su productividad, sustentándonos en las teorías existentes al respecto.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Las propuestas desarrolladas servirán para acrecentar la actitud hacia el trabajo de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05.

Los favorecidos directos, con los resultados de la investigación serán los trabajadores y, en consecuencia, la institución, así como los alumnos, padres de familia, profesores de la jurisdicción e instituciones de otros sectores, pues habría un cambio de actitud del trabajador en realizar mejor sus funciones, lo cual repercutirá en mejorar los servicios educativos que brinda la institución.

Así mismo, los resultados ayudarán a analizar y mejorar las prácticas motivacionales de los trabajadores de Unidad de Gestión Educativa Local N° 05, el cual conllevará a mejorar e incrementar su desempeño laboral.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Conocer si la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Conocer si los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.
- b) Conocer si las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.
- c) Conocer si las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### **Antecedentes Internacionales**

**Rojas (2017)** en su investigación concluye: A continuación, se presenta una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre la motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral – organizacional. La presente investigación se desarrolla en el Instituto Universitario de Tecnología Industrial en la sede de Guacara - Estado Carabobo. Esta es una institución privada dedicada a la formación de profesionales universitarios en las áreas de Administración Industrial, Ventas, Compras, Mecánica y Tecnología automotriz. Esta institución presenta como problemática la insatisfacción laboral por la ausencia de beneficios salariales y no salariales derivados de la relación laboral que luzcan competitivos y acordes al mercado laboral. Por lo que se plantea como objetivo general analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los Docentes de Educación Superior, caso estudio: Docentes del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), sede Guacara. El estudio se ubicó dentro de la modalidad descriptiva de campo, de tipo no experimental. Entre las técnicas de recolección de información utilizadas esta la encuesta, cuyo instrumento usado fue un cuestionario, aplicado a una población de treintainueve (39) docentes para describir la situación actual que presenta la organización con respecto a los factores

motivacionales. Una vez analizados los datos se concluye que el desempeño laboral se encuentra asociado con los tipos de motivación presentes en los empleados. Adicionalmente es importante la productividad para quienes dirigen las empresas, debido a que también influye en la calidad de vida del trabajador, por tanto, la medición de la motivación y satisfacción laboral constituyen una tarea necesaria como indicadores de la misma aprovechando así la experiencia y formación docente.

**Ramírez (2015)** en su investigación concluye: La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. Hay varias razones evidentes por las que las personas laboran: el trabajo es una fuente de recursos, de actividades y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo, una fuente de realización y crecimiento personal. En fin, casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar. Esta investigación tiene como objeto general el estudio de la motivación y su vínculo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí, a partir de los fundamentos teóricos que plantea esta temática desde la perspectiva organizacional. Se pretende determinar este vínculo descubriendo como se sienten y perciben los trabajadores su actividad laboral, mediante la identificación de aquellos elementos subyacentes que influyen en la motivación laboral, profundizando en temas actuales como el estrés laboral y la conciliación de la vida laboral y personal, entre otros. Asimismo, conocer las técnicas motivacionales que empíricamente aplica



la institución e indagar en las nuevas tendencias de evaluación de desempeño. El tipo de investigación es descriptivo. Las variables de estudio fueron la motivación y el desempeño laboral. Las estrategias metodológicas utilizadas para la obtención de datos fueron: la entrevista, escala de valoración y encuestas, que permitió explorar, captar detalles y sentir de cada trabajador, pero a la vez se sustentó con la expresión del personal directivo. El universo de estudio está conformado por el total de trabajadores administrativos de la Facultad a quienes se les aplicó la encuesta y se eligió a 17 trabajadores para aplicarles la escala de valoración, y 2 representantes del personal directivo fueron los que brindaron la información requerida a través de la entrevista. Finalmente, se puede concluir que la motivación laboral influye directamente en el desempeño al combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la efectividad y a las condiciones del contexto laboral.

**Enriques (2014)** en su investigación concluye que: La presente investigación ha tenido como fin principal determinar si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 164 empleados del área médica, administrativa y de apoyo. La población estuvo conformada por 88 empleados del Instituto de la Visión Montemorelos, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 del Instituto Tabasco. Las variables a estudiar fueron las siguientes: a) las principales fueron grado de motivación y nivel de desempeño, b) las demográficas fueron género, edad nivel académico, área de trabajo, tiempo de servicio y tipo de empleo. Con el análisis de los resultados obtenidos, se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene influencia

positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los empleados. Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

**Robalino (2013)** en su investigación concluye: La presente investigación estuvo orientada hacia el análisis de la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del área operativa del Gobierno Municipal Del Cantón Santiago de Pillaro, bajo el enfoque de los niveles de la motivación y áreas del desempeño. Para la recolección de datos se empleó una encuesta a través de un cuestionario de 14 interrogantes, el cual fue evaluado y aplicado a los 105 empleados de la muestra. La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores que aplica la institución para estimular a sus trabajadores. Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas como: tablas de frecuencias y gráficos de tortas, los cuales indicaron que los empleados que laboran en el áreas operativa del Gobierno Municipal Del Cantón Santiago de Pillaro, presentan un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los niveles motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, bajando los niveles de producción, en función de esto se recomendó a la institución capacitar a sus empleados, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso.

**Ledesma (2008)** en su investigación concluye: El presente trabajo de tesis aborda el estudio de la motivación y su impacto en la productividad en una organización. El

propósito fue realizar un análisis por medio de una investigación de campo para identificar cual es el impacto que tiene la motivación en el desempeño y la productividad de los empleados, así como investigar si la motivación va relacionada al compromiso que tiene el personal con su empresa. Se pretende reafirmar que la motivación está ligada al liderazgo que se ejerce y al clima organizacional. Esta investigación tiene por objetivo identificar cuáles son los principales motivadores y diseñar un plan de estímulos que permita al personal sentirse satisfecho, lo que propiciará que exista un mejor clima laboral. Finalmente se pretende demostrar que no es únicamente el estímulo económico lo que mantiene a las personas satisfechas dentro de la organización. El proyecto inicia con un marco teórico de motivación, liderazgo y clima organizacional, seguido de una investigación de campo con carácter descriptivo y correlacional con el diseño de un cuestionario de preguntas cerradas para obtener resultados y proceder a su análisis. La población considerada la conforma toda persona que se encuentre trabajando dentro de una organización. Los resultados obtenidos con esta investigación son que, además del incentivo económico, la motivación es uno de los factores más importantes para incrementar la productividad del personal en una organización. La aportación que yo hago es proponer un plan para hacer conciencia en las empresas de la importancia de la motivación en los resultados del personal.

### **Antecedentes Nacionales**

**Casas (2017)** en su investigación concluye: La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, ya que es determinante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No

se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una institución en la cual se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El presente trabajo de investigación se realizó en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura, la cual es un órgano desconcentrado de la Universidad Nacional de Piura, es una institución, que brinda servicios de Educación de Posgrado en diferentes especialidades. EL trabajo de investigación es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la motivación y su relación con el desempeño laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 80 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario sobre las dos variables en general de 15 preguntas con una amplitud de escala de cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Así mismo la validez y la confiabilidad del instrumento fueron por fórmulas matemáticas, por tanto, los instrumentos son confiables y consistentes. En esta investigación, se muestra que la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura es bajo. Respecto al objetivo general se comprueba la hipótesis que si existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal. Como conclusión de la investigación podemos señalar que la motivación influye directamente y de manera determinante en el desempeño laboral del personal, ya que esta le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente en la institución.

**Castro (2017)** en su investigación concluye: La investigación titulada “Motivación y Desempeño Laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el 2016”; tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el 2016. La población estuvo constituida por 264 trabajadores, de los cuales se eligió una muestra de 102 trabajadores, la cual se obtuvo mediante fórmula y fueron estos colaboradores con quienes se trabajó las variables. El método que se empleó fue hipotético deductivo, además la investigación tuvo un diseño no experimental de tipo correlacional y de corte transversal, que recopiló los datos en un momento determinado el cual fue desarrollado el aplicar los cuestionarios: cuestionario sobre motivación, formado por 35 ítems en la escala de Likert y el cuestionario sobre desempeño laboral, formado por 36 ítems en la escala de Likert, estos lograron brindar información sobre las variables de estudio, mediante la evaluación de cada una de sus dimensiones. De igual forma, luego de haber realizado el procesamiento de la información después de haber aplicado los cuestionarios, se prosigió al análisis estadístico de los datos y se arribó a la siguiente conclusión: la motivación se relaciona directamente ( $Rho = 0.975$ ) y significativamente ( $p = 0.000 < 0.005$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el 2016; comprobándose de esta manera la hipótesis de la investigación.

**Revilla (2017)** en su investigación concluye: El trabajo de investigación presenta como objetivo principal el determinar la relación entre la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de la Unidades Ejecutoras de Educación de Moquegua, 2016; este estudio corresponde al tipo de investigación básica, diseño no experimental –

correlacional; con una población conformada por 132 trabajadores que laboran en las unidades ejecutoras de Educación de Moquegua, que se encuentran laborando en el año 2016. El número de la muestra estuvo integrada por 102 trabajadores; los cuales presentan las siguientes características: sexo: masculino y femenino; una edad cronológica: de 25 a 60 años; las instituciones son de gestión Pública; siendo el tipo de muestro probabilístico estratificado, utilizando el cuestionario para motivación y satisfacción laboral. Los instrumentos empleados superaron y cumplieron con el requisito de validación y en la confiabilidad se obtuvo 0.820 en el instrumento cuestionario para motivación laboral y 0.850 para el cuestionario satisfacción laboral, se deduce que los instrumentos tienen una confiabilidad buena; Se concluye que existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal que labora en las unidades ejecutoras de Educación de Moquegua – 2016, al mostrarse la correlación de Pearson con un valor de  $r = 0.845$ ; correlación positiva considerable, la relación es directa, los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación muestran que existe relación de 84.5% entre las variables motivación y satisfacción laboral.

**Alaluna y Mayta (2016)** en su investigación concluyen: La presente tesis se realizó, debido a que se creyó importante medir y conocer si existía relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Registral de Santiago de Surco en el 2016, con el propósito de alcanzar los resultados a la Alta Gerencia y así aportas para que se proporcionen mayores programas motivacionales hacia sus trabajadores y esto se refleja en la calidad de servicio que se otorga a los usuarios: Para ello se efectuó una investigación de tipo correlacional, transversal y no experimental; la población de estudio estuvo conformado por 26 empleados. La técnica de

recolección de datos utilizado fue la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario sustentado por la teoría de los dos factores de Herzberg, que contenía 35 preguntas cerradas en la escala de Likert. Para la validación de instrumento se empleó la técnica de juicio de tres expertos, quienes aportaron modificaciones y sugerencias antes de su aplicación, mientras que la confiabilidad se realizó a través de Alfa de Cronbach que dio como resultado un grado de confiabilidad de 0.87 para la variable motivación y 0.92 para la variable desempeño laboral. Se concluyó que existía un desacuerdo del personal por las remuneraciones y porque consideraron que sus necesidades motivacionales estuvieron pocas satisfechas. Por lo tanto, con el análisis de los resultados, se identificó que el desempeño laboral de los empleados no fue el más adecuado, por no tener óptimos programas de motivación por parte de la institución; lo cual repercute en la consecución de los objetivos y la imagen institucional.

**Pizarro (2016)** en su investigación concluye: En la presente tesis titulada “Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016”, tuvo como objetivo determinar la relación entre motivación y productividad laboral en los colaboradores de admisión de una institución privada 2016. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, hipotético deductivo, aplicado, es de diseño no experimental, tipo descriptivo correlacional y transversal. El instrumento de medición fue validado por tres expertos en el tema, asimismo el coeficiente de Alfa de Cronbach requirió de una sola administración, la primera variables Motivación alcanzó 0.852 lo que constituye una fuerte confiabilidad. La segunda variable Productividad laboral obtuvo 0.805 la cual también constituye una fuerte confiabilidad. La población y muestra estuvo conformada por 50 colaboradores

por ello el muestreo fue no probabilístico, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert. El resultado es una correlación significativa ( $p = 0.000$  indica que es menor a  $\alpha = 0.05$ ) de la variable motivación con la variable productividad laboral. De acuerdo a la tabla de contrastación hay una relación positiva entre la variable motivación y la variable productividad de los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada (relación rho de Spearman = 0.618).



## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Teorías administrativas

Las teorías de la administración se han desarrollado o aparecido en los últimos cien años y han ido evolucionado en el tiempo, no son excluyentes entre ellas por el contrario algunas se han apoyado en las otras para poder desarrollarse.

Entre las principales teorías tenemos:

#### **Teoría de la administración científica**

El representante es Frederick Taylor quien desarrollo esta teoría en 1903.

**Jones y George (2010)** definen a la administración científica como: “el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos del trabajo y obtener un incremento en la eficiencia” (p. 43).

Además, **Jones y George (2010)** refieren que:

Taylor creía que si la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción (un bien o un servicio terminado), podía reducirse aumentando la especialización y la división del trabajo, el proceso de producción sería más eficiente. (p. 43)

Según, **Jones y George (2010)**, sobre la base de sus investigaciones Frederick Taylor estableció cuatro principios:

El primer principio consistía en estudiar en detalle la labor de los trabajadores, recopilar información de conocimientos informales y finalmente experimentar como mejora la forma de hacer el trabajo.

El segundo principio consistía codificar los nuevos métodos de realizar la tarea después de determinar cuál es el mejor.

El tercer principio consistía en seleccionar a los trabajadores con las habilidades y destreza para realizar las tareas de acuerdo a las reglas y procedimientos definidos.

El cuarto principio consistía en otorgar beneficios a los trabajadores por su desempeño, para incentivarlos para que desarrollen técnicas más eficientes.

Según esta teoría se consideraba al trabajador como un elemento más de la línea de producción, no se consideraba sus expectativas, sus anhelos, sus sueños, etc., se pensaba que el dinero era lo único que motivaba al trabajador para tener un buen desempeño.

### **Teoría clásica**

El representante de esta teoría es Henri Fayol (1916), quien se dedicó a estudiar la parte administrativa de la empresa, redactó los principios de la administración, la perspectiva de esta teoría se centra en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Henri Fayol estableció 14 principios que según su juicio eran fundamentales para incrementar la eficiencia, los cuales son:

División del trabajo. - La especialización y división del trabajo deben incrementar la eficiencia, sobre todo si los administradores toman medidas para aminorar el tedio de los trabajadores.

Autoridad y responsabilidad. – Los administradores tienen el derecho de dar órdenes y el poder de exigir la obediencia de sus subordinados.

Unidad de mando. – Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Línea de mando. - Debe limitarse la extensión de cadena de autoridad que va de la parte superior a la inferior de la organización.

Centralización. – La autoridad no debe concentrarse en la parte superior de la línea de mando.

Unidad de dirección. – La organización debe tener un único plan de acción que guie a administradores y trabajadores.

Equidad. – Todos los miembros de la organización tienen derecho a ser tratados con justicia y respeto.

Orden. – La disposición de los puestos de la organización debe llevar al máximo la eficiencia general y debe dar a los trabajadores oportunidades de carreras satisfactorias.

Iniciativa. – Los administradores deben permitir a los empleados ser innovadores y creativos.

Disciplina. – Los administradores necesitan crear una fuerza de trabajo que se esfuerce por alcanzar las metas de la organización.

Remuneración del personal. - El sistema con que los administradores pagan a los empleados debe ser equitativo tanto para éstos como para la organización.

Estabilidad del personal en el puesto. – Los empleados que llevan mucho tiempo en la compañía desarrollan habilidades que mejoran la eficiencia de la organización.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses colectivos. – Los empleados deben entender el efecto de su desempeño en el rendimiento general de la organización.

Espíritu de grupo. - Los administradores deben cultivar sentimientos de camarería, entusiasmo o devoción a una causa común. (Henri Fayol citado por Jones y George, 2010, p. 51)

En esta teoría se menciona que al trabajador se debe tratar con amabilidad y justicia, es decir, se considera que hay otros factores que motivan al trabajador a parte del dinero, como permitir al trabajador ser innovador, creativo, oportunidades de carrera, etc.

### **Teoría de las relaciones humanas**

El representante es George Elton Mayo quien en 1932 condujo el famoso experimento de Hawthorne, que junto con sus seguidores concluyó que en la productividad de un trabajador influyen aspectos sociales, aparte de sus capacidades físicas o mentales.

Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de gerentes y trabajadores en el empleo es tan importante para explicar el desempeño, como los aspectos técnicos de la tarea (...). En los estudios de Hawthorne se demostró la importancia de comprender el efecto en el desempeño de los sentimientos, las ideas y conductas de los trabajadores y gerentes. Cada vez se hizo más claro a los investigadores que entender el comportamiento en las organizaciones es un proceso complejo y crucial para aumentar el desempeño. (Jones y George, 2010, p. 57)

Esta teoría impulsa una nueva ola sobre la motivación, en donde aparte del dinero se involucra el comportamiento de la persona, es así, donde aparecen diferentes teorías sobre la motivación como: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría ERG de Clayton Alderfer, teoría de la motivación-higiene de Herzberg, teoría X y Y de McGregor, etc.

## **2.2.2 Motivación**

### **2.2.2.1 Definición de la motivación**

La Real Academia Española en su primer significado define a la motivación como “acción y efecto de motivar”, y en su tercer significado la define como “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

La motivación siempre ha sido objeto de estudio, y como consecuencia ha dado lugar a varias teorías al respecto, y consecuentemente ha generado diferentes

investigaciones con el propósito de conjeturar el comportamiento del trabajador.

A continuación, se da ciertas definiciones de acuerdo a algunos autores.

Según **Stoner, Freeman, Gilbert (1996)** refieren que:

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de una persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la persona funcione”. (p. 484)

De acuerdo con el autor, una persona motivada significa que es más productiva, y para mantenerla motivada es fundamental conocer los aspectos que interviene en su motivación.

**Maristany (2007)** sostiene que: “La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa “dar motivo”. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo” (p. 159).

En esta cita el autor refiere que motivación es estimular al trabajador en la organización para lograr metas personales y en consecuencia alcanzar los objetivos organizacionales.

**Jones y George (2010)** refieren que: “La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia” (p. 463)

El autor en esta cita manifiesta que la motivación son las actitudes positivas del trabajador que deben estar orientadas al cumplimiento de sus metas personales y consecuentemente alcanzar las metas organizacionales, poniendo empeño y superando dificultades en su labor.

**Amaru (2009)** sostiene que: “La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta” (p. 302).

El autor en esta cita refiere que la motivación en el trabajo tiene que ver con la disposición positiva o favorable para realizar una labor.

**Hellriegel y Slocum (2009)** mencionan que: “La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (p. 126).

Los autores en esta definición mencionan que las fuerzas que operan en el colaborador pueden generarse de manera intrínseca o extrínseca al propio colaborador, y que su estimulación conduce a la realización de metas u objetivos.

También **Chiavenato (2007)** afirma que:

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por los menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 47)

Este autor al igual que Hellriegel y Slocum menciona que en el trabajador operan fuerzas que pueden generarse de manera intrínseca o extrínseca al propio trabajador, y que su estimulación va a dirigir al cumplimiento de metas u objetivos.

**Hellriegel, Jackson y Slocum (2009)** afirman que:

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo; así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos como



llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo. (p. 458)

En esta cita los autores indican que la motivación es la disposición mental que se exterioriza cuando las energías internas y/o externas impulsan, conducen o sostienen las conductas.

Un trabajador contento realiza mejor su función en la organización que uno que no lo está, en consecuencia, su desempeño será mejor que del trabajador descontento.

**Robbins y Coulter (2014)** afirman que:

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia. El elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una

dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas. (p. 506)

Además, **Espada (2002)** menciona que:

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. (p. 3)

De las definiciones vertidas, podemos definir a la motivación en el trabajo como un proceso en la que intervienen un conjunto de factores internos (necesidades inherentes a la persona) y externos (estímulos o incentivos que ofrece el medio ambiente en cual la persona está inmersa) que actúan sobre el trabajador, que impulsan, dirigen y mantiene su conducta orientada a alcanzar sus metas u objetivos trazados, al mismo tiempo alcanzar las metas organizacionales.

#### **2.2.2.2 Origen de la motivación**

Según **Hitt, Black y Porter (2006)** refieren que:

Hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo:

- Características individuales
- Características del puesto de trabajo

- Características de la situación laboral

La primera categoría se refiere a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior o de empuje de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos importantes de variables: a) necesidades, por ejemplo, la necesidad de seguridad, autoestima, logro o poder; b) actitudes hacia sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización; y c) metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y desarrollo y progreso profesional.

La segunda y tercera categoría de las variables básicas causales se refieren a las fuerzas externas de la motivación, o de arrastre. Éstas incluyen cuánta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.

La otra categoría externa, las características de la situación laboral, se refiere a qué sucede al individuo. Esta categoría tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por el(los) supervisor(es), los miembros del grupo de trabajo y los subalternos, así como varias clases de acciones organizacionales, como, por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de

capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados. Tomadas en conjunto, las tres principales categorías de variables (del individuo, del trabajo, y de la situación laboral) podrían servir como un marco de referencia útil para analizar las fuentes de la motivación (p. 413)

En esta cita los autores refieren que existen fuerzas internas y externas que originan la motivación; las internas son las que empujan la motivación y son las características de la persona como: las necesidades, actitudes y metas, y las externas o de arrastre de la motivación, se refiere a las características del puesto de trabajo como: retroalimentación, carga de trabajo, discreción, tareas y actividades, y características de la situación laboral como: entorno social inmediato y acciones organizacionales.

### **2.2.2.3 Ciclo motivacional**

La motivación tiene diferentes etapas y se inicia cuando aparece una necesidad, al respecto, **Chiavenato (2006)** refiere que:

Todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas psicológicas, según Lewin) hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio (...). La tensión genera un

comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión. (p. 102)

Según **Chiavenato (2011)**, la motivación como una fase para satisfacer necesidades tiene las siguientes etapas:

- Equilibrio interno: En esta etapa el organismo se encuentra en estado de equilibrio.
- Estimulo o incentivo: Es cuando surge un estímulo y origina una necesidad.
- Necesidad: Es cuando una necesidad no satisfecha genera un estado de tensión.
- Tensión: Es cuando se origina un impulso que va a provocar un comportamiento o acción.
- Comportamiento o acción: Es cuando las acciones están dirigidas a satisfacer dicha necesidad, y se logra el objetivo de satisfacerla plenamente.
- Satisfacción: Es cuando el organismo retoma su estado de equilibrio al haberse satisfecho la necesidad, hasta que otro estímulo nuevamente se presente y empiece el ciclo.

Asimismo, **Chiavenato (2011)** menciona que:

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y a la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el

comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión, emocional, apatía indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.) Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o recompensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. (p. 43)

De las citas anteriores podemos inferir que el ciclo motivacional es un proceso en el cual el individuo busca satisfacer sus necesidades para mantener el equilibrio interno, pasando por las etapas de equilibrio, estímulo, necesidad, tensión, comportamiento y satisfacción.

#### **2.2.2.4 Motivación en el trabajo**

**Amaru (2009)**, dicho autor nos indica que la motivación en el trabajo es la actitud positiva para realizar las labores en la organización. Es la ejecución de la tarea u objetivo, relacionado con fuerzas llamadas motivos y éstos originan

la motivación. Es cuando la persona aplica algún tipo de esfuerzo en la realización del trabajo y el resultado favorece tanto a él, al grupo al cual pertenece y a la organización donde labora.

Además, **Amaru (2009)** refiere que:

La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente.

- Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras; valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros. Son los impulsos interiores, de naturaleza fisiológica y psicológica, afectados por favores sociológicos, como los grupos o la comunidad de los cuales la persona forma parte.
- Los motivos externos son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas. Son motivos externos al trabajo que realiza el individuo, ambiente en el cual se efectúa el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas y los valores del medio social, además de otros. Todos estos motivos se combinan en forma compleja para influir en el desempeño. (p. 302)

Por otro lado, **Robbins y Coulter (2010)** refieren que “la motivación de los empleados está influida por algunos asuntos que ocurren en el lugar de trabajo; por ejemplo, los desafíos transculturales, la motivación de grupos únicos de trabajadores y el diseño de programas de recompensas adecuados” (p. 354).

### **2.2.2.5 Teorías de la motivación**

Muchos investigadores han desarrollado diversas teorías de la motivación.

En ese sentido, **Chiavenato (2009)** menciona:

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen y mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (p. 240)

#### **Teoría del contenido**

Entre las principales teorías tenemos: teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, teoría ERG de Clayton Alderfer, teoría de la motivación – higiene de Herzberg, teoría de las necesidades de McClelland.



## **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría plantea la hipótesis de que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades organizadas en una estructura piramidal.

Abraham Maslow citado por **Koontz, Weihrich y Cannice (2012)** refiere que en las necesidades humanas existen una jerarquía, que van desde las más prioritarias hasta las menos prioritarias, asimismo describe la jerarquía de las necesidades de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: Las personas buscan satisfacer las necesidades básicas para mantener la vida o subsistir.
- Necesidades de seguridad: Los individuos buscan estar exentos de todo tipo de peligro y encontrar estabilidad en sus vidas en todo aspecto.
- Necesidad de afiliación y aceptación: Las personas buscar ser aceptadas por otras en la sociedad.
- Necesidad de estima: Las personas buscan tener poder, prestigio, status y confianza.
- Necesidad de autorrealización: Las personas buscan satisfacción en todo aspecto de su vida.

Maslow clasifico las cinco necesidades en órdenes mayores y menores.

Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basa en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de

la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). (Abraham Maslow citado por Robbins y Judge, 2009, p. 176)

Asimismo, **Hitt et al. (2006)** afirman que:

La esencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que un individuo está motivado para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior (...). Según la teoría, cuando se satisficieron esas necesidades, es más probable que los individuos concentren sus esfuerzos en las necesidades de los niveles más altos. Sin embargo, si las necesidades fisiológicas y de seguridad de estos individuos se vieran amenazadas, entonces sería probable que de nuevo se concentraran en esas necesidades de menor nivel. Entonces, disminuirán sus esfuerzos por cubrir sus necesidades sociales, de autoestima y de logro, hasta que haya pasado la amenaza. (p. 415)

Los autores refieren que el ser humano busca primero satisfacer sus necesidades básicas y que después se enfoca en satisfacer sus necesidades superiores, sin embargo, sí estas necesidades se ven amenazadas el individuo disminuirá su esfuerzo en satisfacer las necesidades superiores hasta que la amenaza haya pasado. Por otro lado, las organizaciones deben esforzarse en cubrir estas necesidades básicas de sus trabajadores.

### **Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer**

Esta teoría es replanteamiento de la teoría de Maslow, en el sentido que postula que solo se tiene tres tipos de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento.

Las necesidades de existencias son materiales y fisiológicas. Las de relación implican las relaciones con otras personas y se satisfacen compartiendo mutuamente pensamientos y sentimientos. Las necesidades de crecimiento motivan a las personas a cambiarse a sí mismas o a su ambiente de manera productiva o creativa.

La satisfacción de las necesidades de crecimiento proviene de la utilización plena de las capacidades personales y del desarrollo de nuevas capacidades.

¿Qué similitud hay entre las teorías de las necesidades de Alderfer y Maslow?

Hablando en términos generales, las de existencia se asemejan a las fisiológicas y de seguridad; las necesidades de relación son similares a las sociales y de estima, y las de crecimiento corresponden a la autorrealización.

La teoría ERG propone que diversas necesidades diferentes pueden operar de manera simultánea. Así, mientras Maslow piensa que la autorrealización sólo es importante para quien ha satisfecho otras necesidades, Alderfer sostiene que la gente particularmente la que trabaja en nuestra sociedad posindustrial puede verse motivada a

satisfacer al mismo tiempo necesidades de existencia, relación y crecimiento. (Clayton Alderfer citado por Bateman y Snell, 2009, p. 484)

### **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

Conocida también como teoría de los dos factores o de motivación e higiene, es una teoría que trata de dar una explicación sobre qué es lo que motiva a los individuos. Herzberg identificó dos tipos de factores que van a influir de modo diferente en el comportamiento y motivación de las personas a los que llamó factores motivadores (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos).

**Robbins y Judge (2013)** mencionan:

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: “Que espera la gente de su trabajo”. Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene (...). Factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los sujetos que respondían que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a

atribuir dichos factores a sí mismos, en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales. (p. 205)

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio (...). Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción”. De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguaran a los trabajadores, pero no los motivaran. (Frederick Herzberg citado por Robbins y Judge, 2013, p. 205)

### **Los factores motivacionales o intrínsecos**

Se llaman intrínsecos porque nacen de la persona, nacen de adentro, son aquellos que están relacionados directamente con el contenido del trabajo, son factores intrínsecos al trabajo y están bajo el dominio del individuo por cuanto se refiere con lo que él hace y realiza.

Estos factores son: logro, reconocimiento laboral, trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascenso, etc. La existencia de estos factores aumenta la satisfacción en el trabajo.

Según Frederick Herzberg citado por **Chiavenato (2009)** señala que:

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (p. 245)

### **Factores higiénicos o extrínseco**

Son aquellos que están fuera del control de las personas y consideran que provienen del exterior, se refieren a las condiciones de trabajo que rodean al individuo, no provocan ninguna satisfacción si la provocan es muy pequeña, sin embargo, pueden producir insatisfacción.

La ausencia o presencia de estos factores nos va a permitir encontrarnos en el lugar de trabajo de manera satisfecha e insatisfecha o simultáneamente.

Entre los factores higiénicos o extrínsecos tenemos: remuneración, status, relaciones interpersonales, condiciones laborales, etc.

Actuar sobre los factores de higiene que previenen la insatisfacción no ataca a la raíz del problema de la motivación de las personas, solo puede reducir

temporalmente la insatisfacción, pero no motiva, es algo que va a paliar esos sentimientos negativos a corto plazo.

En ese sentido **Chiavenato (2009)** menciona:

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. (p. 245)

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Postula la existencia de tres tipos de necesidades, siendo las siguientes:

**Necesidad de poder.** - Las personas con alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir, les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

**Necesidad de afiliación.** – A las personas con alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social, Como individuos es

probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

**Necesidad de logro.** - Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no imposible)

Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar el problema, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñar. También a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa. (David C. McClelland citado por Koontz et al., 2012, p. 400)

### **Teorías del proceso**

Entre las principales teorías tenemos: teorías de la equidad de Stacy Adams, teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke y teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom.



## **Teoría de equidad de Stacy Adams**

**Hellriegel et al. (2009)** afirman que: “La teoría de la equidad señala que los empleados juzgan si están recibiendo un trato justo o no al comparar la proporción de sus resultados e insumos con las proporciones de otras personas que desempeñan un trabajo similar” (p. 481).

Por otro lado, **Stacy Adams citado por Chiavenato (2009)** refiere que:

Se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y las recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con los que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros.

Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.

Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.

Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.

Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. (2009, p. 249)

Los autores refieren que la teoría trata de explicar el comportamiento de los trabajadores cuando perciben que el trato que reciben en el trabajo no es justo.

### **Teoría de fijación de metas de Edwin Locke**

Según, **Hitt et al. (2006)** refieren que las actitudes de los individuos están guiadas por metas, en consecuencia, afectan su desempeño. Asimismo, señalan dos conclusiones básicas sobre el establecimiento de metas:

Las metas desafiantes generan niveles de esfuerzo más altos. Las metas específicas originan niveles de esfuerzo más altos que las metas imprecisas.

Por otro lado, **Robbins y Judge (2009)** afirman que:

Las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el

establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella. (p. 185)

En esta cita los autores afirman que las personas se sienten más motivadas cuando tienen metas hacia las cuales trabajar, y que cuando se fijan metas de forma correcta, resulta muy efectivo para mejorar el desempeño de los trabajadores.

### **Teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom**

Según, **Hellriegel et al. (2009)** refieren que:

La teoría de las expectativas menciona que las personas suelen optar por las conductas que consideran que las ayudarán a alcanzar sus metas personales (por ejemplo, una promoción o seguridad en el empleo) y evitar conductas que consideran que desembocaran en consecuencias personales que no desean (por ejemplo, una disminución en la jerarquía o críticas). (p. 468)

Asimismo, **Víctor Vroom citado por Robbins y Judge (2009)** refiere que:

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte

éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- Relación recompensas-metas. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tiene dichas recompensas potenciales para el individuo. (p. 197)

En estas citas los autores refieren que las personas se esforzarán en tener un mejor desempeño en todas aquellas actividades que les resulte positivo, puesto que les generarán mayores beneficios.

### **Teoría del refuerzo**

Según **Robbins y Coulter (2010)** refieren que:

El comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llama reforzadores. La teoría del refuerzo ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar, se enfoca solamente a lo que le sucede a una persona cuando hace algo. (p. 347)

Según estos autores existe una relación entre el comportamiento y las consecuencias, ignorando otros factores; si esta consecuencia es positiva se repetirá el comportamiento, caso contrario no se repetirá.

De acuerdo con las teorías de la motivación citadas podemos afirmar que una organización será exitosa si tiene trabajadores altamente motivados. Asimismo, no es suficiente tener trabajadores talentosos, si ese talento no es complementado con una adecuada motivación.

#### **2.2.2.6 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación**

Son los mecanismos para apreciar la motivación del trabajador.

Según, **Ruiz, Gago, García y López (2013)** los más usados son:

**Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.** La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede detectar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en el puesto de trabajo.

**Entrevista.** Con trabajadores concretos o con los representantes sindicales de los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción y la información recogida en la entrevista de salida que se realiza cuando un trabajador se va voluntariamente de la empresa.

**Análisis de las condiciones de trabajo.** Si las condiciones de trabajo no se ajustan a unos estándares mínimos, en la empresa habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento.

**Buzón de reclamaciones, quejas y sugerencias.** Es importante que los trabajadores estén concienciados de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral; las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo.

**Plan de sugerencia.** El autor de la propuesta debe recibir una contestación. Se debe agradecer todas las sugerencias y expresar las razones por las que van a ser puestas o no en práctica. Las empresas. Generalmente, premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles. Además, el trabajador se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándola. (p. 69)

#### **2.2.2.7 Técnicas motivacionales**

Son procedimientos utilizados por las organizaciones para motivar a sus trabajadores. Según, **Ruiz et al. (2013)** son los siguientes:

**Políticas de conciliación.** Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias para cuidar a familiares dependientes, etc.

**Mejora de las condiciones laborales.** Por ejemplo, el salario; las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.

**Enriquecimiento del trabajo.** Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizarlo.

**Adecuación de la persona al puesto de trabajo.** Se seleccionarán para cada puesto concreto las personas que tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto; esto hará que el trabajador esté motivado e interesado en su trabajo.

**El reconocimiento del trabajo.** Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede consistir, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior, una propuesta de ascenso, etc. También, el reconocimiento puede traducirse

en premios, regalos, cestas de navidad, viajes de empresa, dinero extra, días de descanso, etc. Algunos de estos de estos reconocimientos pueden ser reforzados de forma inmaterial.

**Formación y desarrollo profesional.** Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos. (p. 70)

### **2.2.2.8 Dimensiones de la variable motivación**

#### **1. Reconocimiento**

Los reconocimientos y recompensas siguen siendo una prioridad en las organizaciones, pues permiten estimular la motivación de los trabajadores. En ese sentido, **Robbins y Judge (2009)** refieren que:

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación (...). Los programas de reconocimiento van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales. (p. 235).

Por otro lado, **Espíndola (2005)** refiere que “es importante aplaudir y reconocer los pequeños o grandes logros de otros; reconocer verbalmente sus virtudes y habilidades” (p. 38).



Según el autor las organizaciones deben de reconocer al trabajador por los resultados positivos obtenidos en beneficio de la institución por más insignificantes que parezcan.

Por lo expuesto, podemos indicar que el reconocimiento es el agradecimiento, la gratitud, la felicitación que se le hace al trabajador por haber tenido un buen desempeño laboral en el cumplimiento de sus funciones, a pesar de las limitaciones que se hubiere presentado, y por consiguiente haber dejado bien en el alto a la organización.

#### - **Metas**

**Hitt et al. (2006)** afirman que: “meta es el estado final deseado” (p. 428).

La finalidad de las metas es orientar las acciones y políticas de la organización, deben tener un periodo de cumplimiento y sirven para medir el avance de organización.

En ese sentido **Robbins y Judge (2009)** refieren que: “Los empleados deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlas” (p. 239).

## **2. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son muy importantes en las organizaciones, puede tener efectos positivos y negativos, entre los positivos tenemos por ejemplo aumento de la productividad, entre los negativos puede generar ausentismo laboral.

Las relaciones interpersonales en una organización, **Bisquerra (2003)** afirma que: “Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 421)

En esta cita el autor afirma que para que se produzca una relación interpersonal mínimo de haber dos individuos.

Por otro lado, **Fernández (2003)** menciona que: “Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (p. 256)

El autor manifiesta que un ambiente laboral óptimo incide directamente en el rendimiento laboral del colaborador, permitiéndole manifestar sus destrezas y habilidades, contribuye a mantener su salud física y mental en buen estado.

#### - **Comunicación**

**Cruz (2003)** señala que: “El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionamos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación” (p. 333).

El autor en esta cita menciona que la comunicación es fundamental en las relaciones interpersonales, más aún si se da dentro de una organización, pues de ella depende que la organización tenga o no éxito.

**Robbins y Coulter (2010)** refieren que:

Comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significados; esto quiere decir que, si no se ha transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo (...). Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado. (p. 315)

#### - **Colaboración**

**DuBrin (2008)** refiere que cooperación y colaboración son sinónimo de trabajo en equipo, la colaboración significa trabajar con los demás para resolver problemas comunes en la organización, si bien trabajar en equipo puede tomar más tiempo que hacerlo individualmente, pero la recompensa es que se ha generado un ambiente propicio para trabajar en equipo en la solución de problemas que requieren una acción en conjunto.

Asimismo, **Robbins y Coulter (2014)** nos afirman que colaboración es el trabajo en equipo, la sinergia y la cooperación que se da entre individuos cuando están encaminadas en la obtención de metas, intereses u objetivos en común. En consecuencia, resulta de vital importancia la colaboración cuando se requiere trabajar en conjunto para la alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **Características de las relaciones interpersonales**

Según Oliveros (2004) refiere que “al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas” (p. 512).

## **Liderazgo**

Según **Robbins y Coulter (2014)** definen al liderazgo como: “El proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p. 536).

### **Teorías del liderazgo**

Existen diferentes teorías del liderazgo, que han servido como punto de partida para la clasificación de los diferentes tipos y estilos de liderazgo. Entre las principales teorías tenemos:

**Teorías de los rasgos de personalidad.** - Robbins y Coulter (2014) mencionan que según esta teoría busca aislar los rasgos del líder que lo distingue de aquellos que no son, como por ejemplo la estatura física, la apariencia, la clase social, etc. Sin embargo, identificar estos rasgos no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos.

**Teorías del comportamiento.** -Según Robbins y Coulter (2014), se detallan tres estudios importantes referente a la conducta del líder: Estudios de la Universidad de Iowa: hace referencia a tres tipos de liderazgo; estilo autocrático que impone los métodos de trabajo, limita la participación y centraliza las decisiones; estilo democrático alienta la participación y delega funciones; estilo laissez-faire da potestad al grupo para tomar decisiones. Estudios del Estado de Ohio: toma en cuenta las ideas de los seguidores e identifica dos dimensiones del comportamiento; estructuración que se refería al grado en el que el líder definía su papel y el de los miembros del grupo; y el de consideración que se

refería a la confianza mutua entre el líder y el subordinado. Estudios de la Universidad de Michigan: estaba relacionada con la eficacia del desempeño.

**Teoría del liderazgo situacional.** -Según Robbins y Coulter (2014), señalan que este modelo considera la relación líder-seguidor, y que a medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de preparación, el líder reduce el control sobre sus actividades.

**Teorías contemporáneas.** -Según Robbins y Coulter (2014), se tiene cuatro puntos de vista: teoría del intercambio líder-miembro que plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, los del endogrupo tienen mayor desempeño y satisfacción laboral; un líder transaccional busca productividad, en tanto un líder transformacional inspira para alcanzar metas; un líder carismático influye en las personas a través de su entusiasmo y seguridad; un líder de equipo es un solucionador de problemas, administrador de conflictos y entrenador.

### **Política de puertas abiertas**

La política de puertas abiertas es un estilo de gestión que busca flexibilizar las relaciones interpersonales entre los directivos y los empleados, es decir mediante esta política se pretende ofrecer un trato cercano, amigable, hecho que permite fomentar la motivación, la creatividad y evitar rumores, permitiendo solucionar dudas y dificultades de modo directo.

En ese sentido **Ruiz et al. (2013)** refieren que:

Para que fluya la información y para estar más al tanto de problemas, dudas y conflictos que aquejen a los trabajadores, las empresas recurren a la denominada política de puertas abiertas, que tiene dos manifestaciones principales:

- Las puertas de los despachos permanecen siempre abiertas, o la mayor parte del tiempo.
- A los directivos se les llama por su nombre de pila, así como ellos llaman por su nombre al personal. (p. 47)

### **3. Condiciones de trabajo**

Las condiciones físicas, recursos y seguridad del lugar de trabajo son de gran importancia en la motivación del trabajador. Si las condiciones son adecuadas el trabajador se desempeñará con más agrado o con gusto, ya que tiene las condiciones necesarias para hacerlo; por el contrario, si las condiciones no son adecuadas la conducta del trabajador deferirá ya que sentirá insatisfacción por falta de buenas condiciones.

En ese sentido **Werther y Davis (2008)** refieren que las condiciones de trabajo “son las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos, la posibilidad de enfrentar riesgos laborales” (p. 101).

**Medio ambiente de trabajo.** - Chiavenato (2007) señala que: “Las condiciones de trabajo comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo” (p. 230).

**Seguridad.** - Chiavenato (2007) afirma que:

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas, y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (p. 336)

**Recursos materiales.** - Son los medios físicos y concretos con las que cuenta la institución para la ejecución de sus actividades, como: instalaciones, elementos de oficina, muebles y equipos, insumos, herramientas, tecnología, energía eléctrica, etc.

En ese sentido **Chiavenato (2007)** refiere que:

Los recursos físicos y materiales son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología. (p. 94)

Por otro lado, según la norma básica de ergonomía y de procedimiento de evaluación de riesgo disergonómico, se precisan algunas definiciones:

**Carga mental de trabajo.** Es el esfuerzo intelectual que debe de realizar el trabajador, para hacer frente al conjunto de demandas que recibe en el curso de realización de su trabajo.

**Ergonomía.** Llamada también ingeniería humana, es la ciencia que busca optimizar la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar los puestos, ambientes y la organización del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, con el fin de minimizar el estrés y la fatiga y con ello incrementar el rendimiento y la seguridad del trabajador.

**Factores de Riesgo Biopsicosociales.** Son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con el ambiente, la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, y que afectan el bienestar o la salud (física, psíquica social) del trabajador, así como el desarrollo del trabajo.

**Factores de Riesgo Disergonómico.** Es aquel conjunto de atributos de la tarea o del puesto, más o menos claramente definidos, que inciden en aumentar la probabilidad de que un sujeto, expuesto a ellos, desarrolle una lesión en su trabajo. Incluyendo aspectos relacionados con la manipulación manual de cargas, sobreesfuerzos, posturas de trabajo, movimientos repetitivos.



**Plano de trabajo.** Es la altura en la que se desarrolla una tarea. Para trabajos de precisión se fija a la altura de los brazos con los puños entrelazados y, en cambio, para trabajos medianos demandantes de fuerza moderada se fija a la altura de los codos; asimismo, para trabajos demandantes de esfuerzo se fija a la altura de las muñecas.

**Posturas forzadas.** Se definen como aquellas posiciones de trabajo que supongan que una o varias regiones anatómicas dejan de estar en una posición natural de confort para pasar a una posición que genera hiperextensiones, hiperflexiones y/o hiperrotaciones osteoarticulares, con la consecuente producción de lesiones por sobrecarga.

**Trastornos músculo esqueléticos.** Son lesiones de músculo, tendones, nervios y articulaciones que se localizan con más frecuencia en cuello, espalda, hombros, codos, muñecas y manos. (Resolución Ministerial N° 375-2008)

### 2.2.3 Desempeño laboral

#### 2.2.3.1 Definición de desempeño laboral

Al respecto, **Amaru (2009)** señala que: “El desempeño en el trabajo es el resultado que una persona consigue al aplicar algún esfuerzo” (p. 301).

Según el autor el colaborador hace uso intensivo de sus facultades mentales y físicas en sus actividades diarias, con la intención de producir un bien o servicio.

También **Chiavenato (2009)** señala que desempeño: “Es la manera en que las personas cumplen con sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización” (p. 12).

En esta cita el autor manifiesta que el colaborador es un elemento valioso en la institución, pues por medio de su desempeño se logra el éxito de la organización.

**Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)** afirman que: “el desempeño se deriva de la combinación de esfuerzo del individuo, y de su nivel de capacidad, habilidad y experiencia” (p.216).

Los autores mencionan que el desempeño del colaborador es el resultado de la interacción de varios factores intrínsecos.

De acuerdo con **Robbins y Coulter (2014)**, el desempeño global de organización es la suma de cada una de actividades laborales realizadas por el trabajador en la organización.

Por otro lado, según **Chiavenato (2011)**, la conducta de una persona en el puesto que ocupa proporciona información sobre su desempeño. El desempeño laboral es situacional ya que depende de múltiples factores condicionantes y varía de individuo a individuo.

Asimismo, **Robbins y Coulter (2014)** mencionan que:

Los gerentes pueden implementar controles antes de que una actividad dé comienzo, durante la ejecución de la misma y después de que ésta se

haya completado. En el primer caso hablamos de un control preventivo; en el segundo, de un control concurrente; y en el tercero, de un control de retroalimentación. (p.275)

En las citas mencionadas los autores refieren que se debe implementar herramientas de control para vigilar, controlar y medir el desempeño del trabajador.

### **2.2.3.2 Evaluación del desempeño laboral**

**Werther y Davis (2008)** indican que es un proceso donde se mide el rendimiento en todo aspecto del trabajador, y por consiguiente su contribución total en la organización, en consecuencia, esta evaluación justifica o no su permanencia en la organización. Casi todos los empleados necesitan tener realimentación sobre la manera en que realizan sus tareas para manejar sus metas y funciones asignadas, consecuentemente, los administradores deben evaluar el desempeño individual para tomar una decisión, ya sea correctivas o de estímulo.

Asimismo, **Chiavenato (2011)** menciona que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p.202).

Además, **Dessler y Varela (2011)** afirman: “Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (p.222).

En esta cita los autores indican que la organización debe contar con indicadores y estándares de la evaluación del desempeño, que permiten medir el desempeño del trabajador, comparar y tomar decisiones.

Por otro lado, **Dessler (2009)** afirma que:

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluye: a) el establecimiento de estándares laborales; b) la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares; y c) informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (p. 336)

En esta cita el autor manifiesta que la finalidad de la evaluación es establecer estándares, comparar el rendimiento del trabajador con esos estándares y por último si el rendimiento está por debajo de lo esperado motivar al trabajador para superar las deficiencias caso contrario estimular el buen desempeño.

Asimismo, según **Gareth y George (2006)**, es de vital importancia para los gerentes, la evaluación y retroalimentación del desempeño, porque a través de esta información podrán tomar decisiones de carácter remunerativo, de reconocimiento, de desplazamiento de personal y de capacitación.

### **2.2.3.3 Propósitos de la evaluación del desempeño**

Según **Robbins y Jodge (2013)**, los principales objetivos de la evaluación son:

- Permite a la alta dirección tomar decisiones referentes a acciones de recursos humanos.
- Evaluaciones para detectar necesidades de capacitación del trabajador, con la finalidad de reforzar las habilidades y competencias de los mismos.
- Brindar retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño, de acuerdo a las estrategias de la organización que realice, y determinar la asignación de recompensas como aumento de salarios por méritos y otros.

**Chiavenato (2011)** afirma que: “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.206).

#### **2.2.3.4 Importancia de la evaluación del desempeño**

Es de gran importancia medir el desempeño de los colaboradores de la organización, porque de esa manera permite detectar sus debilidades y fortalezas, y de ser el caso tomar acciones de mejora o reforzamiento y estimular el desempeño eficiente, y consecuentemente tener una visión general de cómo se está cumpliendo con los objetivos propuestos de la organización.

En ese sentido, de acuerdo con **Werther y Davis (2008)**, los directivos tienen como reto reconocer el valor agregado que aporta cada trabajador a la organización, para lo cual deben valerse de instrumento formales de evaluación del desempeño que permita revisar el avance, logros y dificultades de cada trabajador.

### **2.2.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Es fundamental que las organizaciones cuenten con programas formales de evaluación del desempeño, con la finalidad de que se haga seguimiento y se mejore continuamente el desempeño del colaborador, ya que de esta manera se tendrá múltiples beneficios tanto para la organización como para el colaborador a corto, mediano y largo plazo.

Según **Chiavenato (2007)**, señala que cuando la evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla correctamente genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el mismo individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **Beneficios para el Gerente**

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados, utilizando sistemas de medición que neutralizan la subjetividad.
- Proporcionar medidas con la finalidad de perfeccionar el estándar de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, para informarles que la evaluación de su desempeño es objetivo y hacerles conocer cómo está su desempeño.

#### **Beneficios para el subordinado**

- Conoce cuales son los aspectos que la organización valora de los empleados, referente a la conducta y al desempeño.

- Conoce cuales son las expectativas que su jefe tiene sobre su desempeño, y según la evaluación del jefe sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conoce las decisiones que el jefe toma con la finalidad de mejorar su desempeño (programas de capacitación, desarrollo, etc.), y la iniciativa que el subordinado debe tomar por iniciativa propia para mejorar su rendimiento (capacitación por cuenta propia, corregirse en el trabajo, mayor dedicación, etc.).
- Realiza una autoevaluación y autocrítica de su desempeño.

### **Beneficios para la organización**

- Evalúa las capacidades, habilidades, destrezas y contribuciones de su capital humano, en el corto, mediano y largo plazo.
- Identifica a los trabajadores que según su desempeño: deben ser separados de la organización, los que deben perfeccionarse y los que deben ser ascendidos.
- Dinamiza la política de recurso humanos, al permitir que los trabajadores tengan oportunidades promociones, crecimiento y desarrollo personales.

### **2.2.3.6 Métodos de evaluación del desempeño**

El llevar a cabo una evaluación del desempeño puede ser muy tedioso para los gerentes, sin embargo, existen métodos de evaluación que hacen más sencilla dicha labor.

En ese sentido, **Robbins y Coulter (2005)** proponen siete métodos para medir el desempeño laboral, los cuales son:

- Ensayos escritos: en esta técnica el evaluador describe las fortalezas, debilidades y desempeño pasado y actual del trabajador y realiza sugerencias para su mejor desempeño.
- Incidentes críticos: Se centra en distinguir el desempeño laboral eficaz del ineficaz, describiendo anécdotas del trabajador.
- Escalas de calificación gráfica: Califica al trabajador recorriendo una lista de factores en forma ascendente como puntualidad, calidad del trabajo, honestidad, etc.
- Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento: Se califica al trabajador de acuerdo a una escala numérica establecida y que son ejemplos de comportamientos laborales reales.
- Comparaciones multipersonales: Consiste en comparar los desempeños de los trabajadores.
- Objetivos: El trabajador es evaluado en función al logro de objetivos específicos establecidos por el gerente y el mismo trabajador.
- Retroalimentación de 360 grados: Utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. Esta evaluación hace uso de la información proporcionada por las personas más cercanas que interactúan con el gerente.

Por otro lado, en la evaluación del desempeño de 360 grados **Chiavenato (2011)** refiere que:

Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que



tienen algún tipo de interacción con el evaluado, Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado. (p. 205)

### **2.2.3.7 Responsabilidad de la evaluación del desempeño**

De acuerdo con el autor **Chiavenato (2011)**, según la política que elija la administración de recursos humanos, la responsabilidad de evaluar al trabajador corresponde al gerente, al propio trabajador, al trabajador y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de recursos humanos y a una comisión designada.

- El gerente: Evalúa el desempeño de sus trabajadores con ayuda del área de administración de personal, de acuerdo a los criterios que establezca esta área.
- La propia persona: Es el individuo responsable de su evaluación de acuerdo a ciertos indicadores establecidos.
- El individuo y el gerente: En esta etapa primero se formulan los objetivos mediante consenso, luego debe haber el compromiso del individuo para lograr los objetivos propuestos, después debe haber un compromiso de la gerencia para dotar los recursos y medios necesarios, seguidamente el individuo debe aplicar sus estrategias para alcanzar los objetivos, finalmente debe haber una medición de los resultados para verificar si se logró los objetivos planteados.

- El equipo de trabajo: Evalúa el desempeño de sus miembros, y de ser el caso toma medidas para mejorar.
- El área de recurso humanos: Evalúa el desempeño de todos los integrantes de la organización, para lo cual utiliza la información del desempeño de los trabajadores proporcionado por los jefes o gerentes.
- La comisión de evaluación: La comisión nombrada para tal efecto, está integrada por varias personas provenientes de diferentes áreas o departamentos, tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño del individuo cumpliendo con las normas, manteniendo un equilibrio de los juicios y garantizando la permanencia del sistema.

### **2.2.3.8 Dimensiones de la variable desempeño laboral**

#### **1. Identificación institucional**

Al respecto, **Robbins y Judge (2009)** refieren que:

Un concepto muy nuevo es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Por ejemplo, se preguntaría a los empleados sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender aptitudes nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores son satisfactorias. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación en

esencia aportan “horario”, dan tiempo, pero no energía o atención en su trabajo. (Robbins y Judge, 2009, p. 81)

Según estos autores, la identificación institucional es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de la persona en su trabajo, y que los empleados con mucha identificación son los que dan todo de sí para cumplir con sus funciones asignadas, beneficiando a su institución y consecuentemente permiten alcanzar las metas institucionales.

#### - **Involucramiento de los empleados**

Según **Robbins y Judge (2009)**, es un proceso participativo que involucra a los trabajadores, comprometidos con el éxito de la organización, en la toma de decisiones. Las tres formas principales de participación o involucramiento de los trabajadores son: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

**Administración participativa.** Es cuando los subordinados comparten con sus jefes un grado significativo de poder de decisión en forma directa.

**Administración representativa.** Es cuando los trabajadores tienen un representante en la toma de decisiones.

**Círculos de calidad.** Esta con formado por grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores, quienes se reúnen regularmente a fin de analizar los problemas, investigar las causas de los mismos, recomendar soluciones y tomar las decisiones correctivas.

### - **Satisfacción en el trabajo**

Según **Robbins y Judge** (2009), la satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Asimismo, la mayoría de los trabajadores optan por empleos que le planteen retos, sea estimulante, en lugar de otros que sean predecibles y rutinarios.

### - **Cultura organizacional**

**Chiavenato (2009)** afirma que: “cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas” (p.176).

### - **Orgullo por la organización**

Es la imagen que tienen los trabajadores acerca de la organización donde laboran y su reputación en la sociedad.

En ese sentido **Hernández (2011)** afirma que:

En la empresa, la cultura laboral se produce por la interacción continua de los miembros y por creencias colectivas bien arraigadas en ellos con pautas, patrones de conducta y lenguaje propio, “jerga laboral”, con tradiciones institucionales que producen orgullo y que motiva a los miembros de la empresa por pertenecer a ella (p. 195)

## 2. Actitud

Según **Robbins y Coulter (2010)**, refieren que:

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice “me agrada mi trabajo”, está expresando una actitud hacia su empleo. Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento e información con que cuenta una persona; por ejemplo, la creencia de que “la discriminación está mal”. Comportamiento afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental. Por último, el afecto puede llevar a resultados conductuales. El componente comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Entender que las actitudes se componen de tres elementos ayuda a demostrar su complejidad. Pero tenga presente que el término actitud por lo común se refiere sólo al componente afectivo. (p. 284)

También, **Longenecker, Moore, Petty y Palich (2010)**, refieren que: “una actitud es una opinión perdurable basada en una combinación de conocimientos, sentimientos y tendencias conductuales. Una actitud puede actuar como un obstáculo o un catalizador para conducir a un cliente hacia un producto” (p. 364).

Según el autor **Maristany (2007)**, la actitud es la exteriorización de creencias y sentimientos. Los individuos expresan actitudes positivas y negativas, las positivas es cuando el trabajador busca solucionar problemas que se le planteen.

Además, **Newstron (2011)**, refiere que las actitudes determinan en gran parte la forma en la que los trabajadores perciben su entorno, se comprometen con objetivos claramente definidos, y en última instancia se conducen.

### **3. Capacitación**

En la actualidad, las organizaciones están exigiendo constantemente al trabajador que esté constantemente capacitándose para que tengan un mayor rendimiento laboral.

La capacitación es trascendental para el trabajador, porque no solo lo ayuda en aspectos laborales, sino también a su superación personal. El objetivo será siempre mejorar su desempeño laboral en la organización.

En ese sentido, **Chiavenato (2007)** afirma que: “La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Asimismo, **Münch (2007)** refiere que: “La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo” (p. 178).

Además, **Dessler (2009)** refiere que: “capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 294).

Los autores en estas citas mencionan que la capacitación al trabajador es continua, y los conocimientos impartidos deben de tener el propósito de desarrollar habilidades, competencias y destrezas, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Objetivos de la capacitación**

Según el autor **Chiavenato (2007)**, los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a los individuos para la realización de las tarea o actividades de manera inmediata.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo personal al trabajador
- Cambiar la actitud del trabajador, para generar un mejor clima laboral, aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **Ciclo de la capacitación**

Según **Chiavenato (2007)**, la capacitación: “implica un proceso de cuatro etapas: a) detección de las necesidades de capacitación (diagnostico), b) programas de capacitación para atender las necesidades, c) implementación y

realización de los programas de capacitación y d) evaluación de los resultados” (p. 389).

### **Tipos de capacitación**

Robbins y Judge (2009) refieren que las aptitudes se deterioran con el paso del tiempo, por lo que es obligatorio desarrollar otras nuevas, razón por la cual las organizaciones deben invertir en la capacitación de sus colaboradores.

Estos autores proponen cuatro tipos de capacitaciones siendo las siguientes:

**Aptitudes básicas de alfabetismo.** Está orientado a la enseñanza de aptitudes de lectura y matemáticas básicas a los empleados.

**Aptitudes técnicas.** Se refiere a la capacitación para mejorar las aptitudes técnicas de los empleados, para afrontar las nuevas tecnologías, nuevos métodos y los nuevos diseños estructurales de la organización.

**Aptitudes interpersonales.** Permiten mejorar la capacidad de interacción entre los miembros de la organización, esto incluye escuchar mejor, comunicar ideas con claridad, y como ser un miembro más eficaz en el equipo de trabajo.

**Aptitudes para resolver problemas.** Se refiere a la capacitación de los trabajadores para resolver problemas, es decir, agudizar su lógica, su razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como encontrar sus causas y plantear alternativas de solución.



## 2.2.4 Definición de gestión

### Gestión

Gestión deriva del latín *gestio* que significa acción y consecuencia o efecto de gestionar y administrar algo. Al respecto, precisar que gestionar es realizar diligencias con la finalidad de llevar a cabo un proyecto, un anhelo, una operación comercial cualquiera, resolver una situación problemática o administrar una organización privada o pública. Por otro parte, administrar se refiere a gobernar, regentar, dirigir, coordinar, controlar, ordenar, disponer, conducir una organización, una determinada cosa o situación.

Por tanto, gestión se refiere a una serie de trámites que se deben realizar para solucionar un asunto o situación.

### Gestión administrativa

Según **Anzola (2002)**, refiere que:

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p. 70)

En esta cita el autor refiere que la gestión administrativa es coordinar todos los esfuerzos en la organización para alcanzar las metas u objetivos institucionales, a través de la planeación, organización, dirección y control.

## **Administración pública**

Según **Lagos (2017)** señala que: “La administración pública es el conjunto de personas, organizaciones o entidades públicas a cargo de la función administrativa del Estado. Así, cuando una entidad pública ejerce función administrativa, se entiende que conforma la administración pública”.

La administración pública es importante porque a través de ella el Estado busca satisfacer las necesidades de la sociedad, en función a las políticas públicas establecidas.

## **Definición de gestión pública**

La gestión pública “es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (Ley N 27785, 2002).

También se define como los procesos decisionales en contextos complejos y de múltiples actores que permite poner en marcha la maquinaria estatal, para cumplir con los fines y la estrategia de intervención estatal.

## **Principios de la gestión pública**

De acuerdo al Decreto Supremo N° 004-2013, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se señala algunos de los principios de la gestión pública:

Orientación al ciudadano. Se refiere a que es Estado debe ser dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que, a través de sus políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación.

Transparencia, rendición de cuentas y ética pública. Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, procurar aumentar la eficiencia del Estado para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho y a la dignidad de las personas.

Por otro lado, tenemos el Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, en el artículo 1° define a la Carrera Administrativa como el conjunto de principios, normas y procesos que regular el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos, que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Además en el artículo 9° refiere que los grupos ocupacionales de la carrera administrativa son: grupo profesional que son los servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria, grupo técnico que son servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, y el grupo auxiliar constituido por servidores que tiene instrucción secundaria y experiencia o

calificación para realizar labores de apoyo. Además, el Decreto Supremo N° 005-90-PCM reglamento de Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; en su artículo 3° define al servidor público como al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de la autoridad competente, con las formalidades de ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en periodos regulares; también, en su artículo 52° señala que el desempeño laboral considera el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada servidor y es valorado para cada nivel; el artículo 53° refiere que la evaluación del desempeño laboral es de responsabilidad del jefe inmediato del servidor, tiene carácter permanente y se califica periódicamente de acuerdo a los criterios y puntajes que se establezcan. Asimismo, el Decreto Legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios CAS, en su artículo 3° establece que el contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privada del estado, Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

### **Administración privada**

Es un campo de la administración que se encarga de gestionar las organizaciones de carácter privado (no gubernamentales) con fines de lucro, cuyo desarrollo es en base a financiamiento privado.

## **Diferencia entre administración pública y administración privada**

La administración pública tiene como objetivo el servicio y bienestar de la sociedad, mientras que la privada tiene como objetivo el lucro.

La administración pública está reglamentada por el poder ejecutivo, mientras que la privada está regulada por la propia organización.

El personal que labora en la administración pública es afectado cuando se producen cambios políticos, mientras que en la administración privada no sucede.

### **2.2.4.1 Gestión en la educación**

El artículo 63° de la Ley N° 28044- Ley General de Educación, refiere que:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. (Ley N° 28044, 2003)

### **Objetivos de la gestión educativa**

Según el artículo 64° de la Ley N° 28044- Ley General de Educación, se señala algunos de los objetivos de la gestión educativa:

Desarrollar la institución educativa como comunicad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.

Promover la activa participación de la comunidad.

Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

Incentivar la autoevaluación y evaluaciones permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa.

Por otro lado, el artículo 13° - Calidad de la educación, señala que es el nivel óptimo que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

### **Gestión administrativa en las Unidades de Gestión Educativa Local**

El artículo 65° de la Ley N° 28044- Ley General de Educación, señala que:

“Las instancias de gestión educativa descentralizada son: a) La Institución Educativa; b) La Unidad de Gestión Educativa Local; c) La Dirección Regional de Educación y d) El Ministerio de Educación” (Ley N° 28044, 2003).

El Artículo 73° de la Ley N° 28044- Ley General de Educación, señala que:

La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo ciertos criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.

Son finalidades de la Unidad de Gestión Educativa Local:

Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía.

Impulsar la cohesión social; articular acciones entre las instituciones públicas y privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras.

Canalizar el aporte de los gobiernos municipales, las instituciones de educación superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas.

Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del Gobierno Regional. (Ley N° 28044, 2003)

### **Unidad de Gestión Educativa Local N° 05**

Es una institucional estatal, está ubicada en la avenida Perú s/n Caja de Agua en el distrito de San Juan de Lurigancho, jurisdicción de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, tiene como jurisdicción a las instituciones educativas ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho y El Agustino, su función principal como sede administrativa se centra en brindar apoyo y asesoramiento en la gestión para los servicios educativos; siendo una unidad ejecutora del Pliego Ministerio de Educación, es la encargada de realizar gestión administrativa, institucional y pedagógica y, debe realizarse en el marco de la Ley N° 28044- Ley General de Educación.

La creación de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 se inicia cuando se emite el Decreto Supremo N° 012-86-ED. (23/07/1986) que crea las Unidades de Servicios Educativos (USE) como órganos desconcentrados del Ministerio de Educación en reemplazo de las Direcciones Zonales de Educación. Con la Resolución Directoral Zonal 01 N° 0467 (24/02/1987) se aprueba el Cuadro Nominal del Personal (CAP) de la USE. 03-San Juan de Lurigancho. Con el Decreto Supremo N° 004-96 ED. (31/07/1996), se delimita los ámbitos jurisdiccionales de educación, convirtiéndose la USE. N° 03 en USE. N° 05. Con el Decreto Supremo N° 005-2001-ED. (12/02/2001) se modifica las jurisdicciones de las USE's de Lima, adhiriéndose el distrito de El Agustino a la jurisdicción de la USE. 05. Finalmente, con el Decreto Supremo N° 023-2003-ED. (19/09/2003) se cambia la denominación de Unidades de Servicios Educativos por el de Unidades de Gestión Educativa Local, vigente hasta la



actualidad. De acuerdo con la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU tiene la siguiente estructura orgánica: Dirección, Órgano de Control Institucional, Área de Asesoría Jurídica, Área de Planificación y Presupuesto, Área de Administración, Área de Recursos Humanos, Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial, Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva, Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo. La Unidad de Gestión Educativa Local N° 05, mediante los diferentes niveles y modalidades atiende a 944 instituciones educativas, de las cuales 265 son de gestión estatal y 679 de gestión no estatal. Cuenta con personal Activo Empleado (PEA) de 9075 servidores públicos, para garantizar el servicio educativo público.

### **2.2.5 Gestión de recursos humanos**

El recurso humano, sin lugar a dudas, es considerado en la actualidad, el factor más importante en una organización. Los recursos materiales con los que cuenta la organización son intrascendentes mientras no ocurra una injerencia humana, ya que el individuo a través de sus habilidades y destrezas hace viable combinar estos recursos para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. En ese sentido **Chiavenato (2009)** menciona que las personas y las organizaciones se complementan mutuamente, es decir las dos partes depende una de la otra; por una parte, las personas necesitan de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales; por otra parte, las organizaciones necesitan de las personas para operar, producir sus bienes, atender a sus clientes competir en los mercados, y alcanzar sus objetivos estratégicos y globales.

### **2.2.5.1 Gestión del talento humano**

Es una serie de procesos interrelacionados, diseñados con la finalidad de captar, motivar y retener a colaboradores productivos e involucrados con la organización. Según **Chiavenato (2002)** la gestión del talento humano:

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra afinidad de variables importantes. (p. 6)

#### **Objetivos de la gestión del talento humano**

El factor humano constituye la parte fundamental de una organización, pues de él depende su éxito o fracaso en un mundo globalizado y cambiante, de ahí la necesidad de que las organizaciones estén más atentas con sus colaboradores.

Según **Chiavenato (2002)**, los objetivos de la gestión de personas son:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

Administrar el cambio, es decir, hacer frente a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, para garantizar la existencia de la organización.

## **Compensación y beneficios en la gestión del talento humano**

Las compensaciones y beneficios son los sueldos, salarios, prestaciones, incentivos y reconocimientos que recibe el trabajador por su labor. La motivación a través de los incentivos y reconocimientos permiten que el colaborador dirija su atención y su esfuerzo según el interés de la organización.

En ese sentido **Ruiz et al., (2013)** refieren que:

**El reconocimiento del trabajo.** Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento (...).

**Formación y desarrollo profesional.** Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos. (p. 70)

Por otro lado, el mérito, bienestar e incentivos de los servidores públicos bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 están establecidos en su reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 005-90-PCM, y que se precisan a continuación: En el artículo 67° refiere que la capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes prácticas, habilidades y valores positivos del servidor tendientes a garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa, mejorar el desempeño laboral y su realización personal. Asimismo, en el artículo 147° precisa que los programas de incentivos atenderán los siguientes aspectos como: Reconocimiento de acciones

excepcionales o de calidad extraordinaria relacionadas directamente o no con las funciones desempeñadas, a saber: a) agradecimiento o felicitación escrita; b) diploma y medalla al mérito; c) la orden del Servicio Civil, en sus diferentes grados. Asimismo, el Decreto Legislativo N° 1025 - Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, en su artículo 2° refiere que la capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. y que debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador.

### 2.3 Glosario de Términos

- **Actitud:** Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen.
- **Capacitación:** Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
- **Ciclo motivacional:** Es un proceso en el cual el individuo busca satisfacer sus necesidades para mantener el equilibrio interno, pasando por las etapas de equilibrio, estímulo, necesidad, tensión, comportamiento y satisfacción.
- **Colaboración:** Es sinónimo de cooperación y significa trabajar con los demás para resolver problemas comunes en la organización
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual se transmite y recibe información.
- **Desempeño laboral:** Es una relación perfecta de costo-beneficio, donde la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo.
- **Destreza:** Es la habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.
- **Ergonomía:** Es la ciencia que busca optimizar la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar los puestos, ambientes y la organización del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, con la finalidad de minimizar el estrés y la fatiga.
- **Evaluación del rendimiento laboral:** Es la medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente.

- **Institución Educativa:** Es una instancia de gestión educativa descentralizada a cargo de un director, autorizada o creada por una autoridad competente del sector educación, para brindar uno o más servicios educativos, en uno o más establecimientos educativos y con la potestad de emitir y otorgar los certificados correspondientes por los servicios educativos que se ofrece.
- **Gestión:** Es una serie de trámites que se deben realizar para solucionar un asunto.
- **Gestión pública:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
- **Involucramiento:** Grado en que una persona se identifica con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.
- **Los factores higiénicos:** Factores extrínsecos por que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales se desempeñan su trabajo, y como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de las personas.
- **Los factores motivacionales:** Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta la persona, y están bajo su control.
- **Meta:** Es la finalidad u objetivo que se ha trazado y que se desea cumplir.
- **Motivación laboral:** Es un proceso en la que intervienen un conjunto de factores internos (necesidades inherentes a la persona) y externos (estímulos o incentivos que ofrece el medio ambiente en cual la persona está inmersa) que actúan sobre el trabajador, que impulsan, dirigen y mantiene su con conducta orientada a alcanzar

sus metas u objetivos trazados, al mismo tiempo alcanzar las metas organizacionales.

- **Objetivo:** Es el planteo de una meta u propósito a alcanzar.
- **Reconocimiento:** Son los estímulos que distinguen y promueven el alto desempeño.
- **Rendimiento laboral:** Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.
- **Retroalimentación:** Sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados.
- **Responsabilidad:** Habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.
- **Servicio educativo:** Conjunto de actividades educativas y de gestión, diseñadas y organizadas, para lograr un objetivo predeterminado de aprendizaje o para llevar a cabo determinadas tareas educativas, a lo largo de un periodo de tiempo; su conclusión exitosa se reconoce a través de una certificación.
- **Teorías:** Es el conjunto de conceptos, proposiciones y definiciones relacionadas entre sí y que son recogidas desde un punto de vista sistemático de fenómenos con el objetivo de explicar o poder predecir un determinado fenómeno.
- **Unidad de Gestión Educativa Local:** Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a) Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.
- b) Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.
- c) Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.



### 3.3 Identificación de Variables

#### 3.3.1 Variable independiente

Motivación (V1)

#### 3.3.2 Variable dependiente

Desempeño laboral (V2)

### 3.4 Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores
Variable independiente (V1): Motivación	1.1 Reconocimiento 1.2 Relaciones interpersonales 1.3 Condiciones de trabajo
Variable dependiente (V2): Desempeño laboral	2.1 Identificación institucional 2.2 Actitud 2.3 Capacitación

### 3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo 03)

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

##### **Descriptiva:**

Según **Hernández (2006)** descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102).

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo.

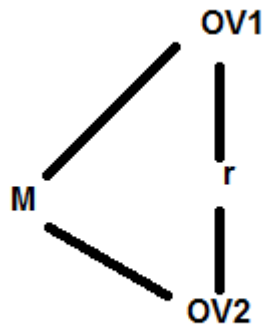
##### **Correlacional:**

Según **Hernández (2006)** “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular” (p.104). Como es el caso entre la V1 y la V2.

#### **4.2 Diseño de la Investigación**

El estudio responde a un Diseño no experimental, de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos

en su ambiente natural, para luego analizarlo; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Donde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Motivación

V2: Desempeño laboral

r: Nivel de relación o impacto entre las variables

### 4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis viene a ser los sujetos u objetos de estudio.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.

#### **4.4 Población de Estudio**

Según **Carrasco (2005)** población es “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237).

La población de estudio estará constituida por un total de 156 trabajadores, incluidos el personal CAS, distribuidos de la siguiente manera:

- Profesionales: conformados por 58 trabajadores
- Técnicos: conformados por 71 trabajadores
- Auxiliares: conformados por 27 trabajadores

#### **4.5 Tamaño de la Muestra**

Según **Carrasco (2005)** muestra es un “fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237).

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores con relación a la variable: Desempeño laboral de los trabajadores de sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.

#### 4.6 Selección de la Muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, dado que la población está conformada por 156 trabajadores.

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los trabajadores, se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total: 156 trabajadores

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(156)]}{[(0.05)^2 \cdot (156 - 1)] + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 111$$

Tamaño de muestra será de 111 trabajadores.

#### **4.7 Técnicas de Recolección de Datos**

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

**La técnica de la encuesta:** Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la institución; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

#### **4.8 Análisis e Interpretación de la Información**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Análisis e Interpretación de Resultados**

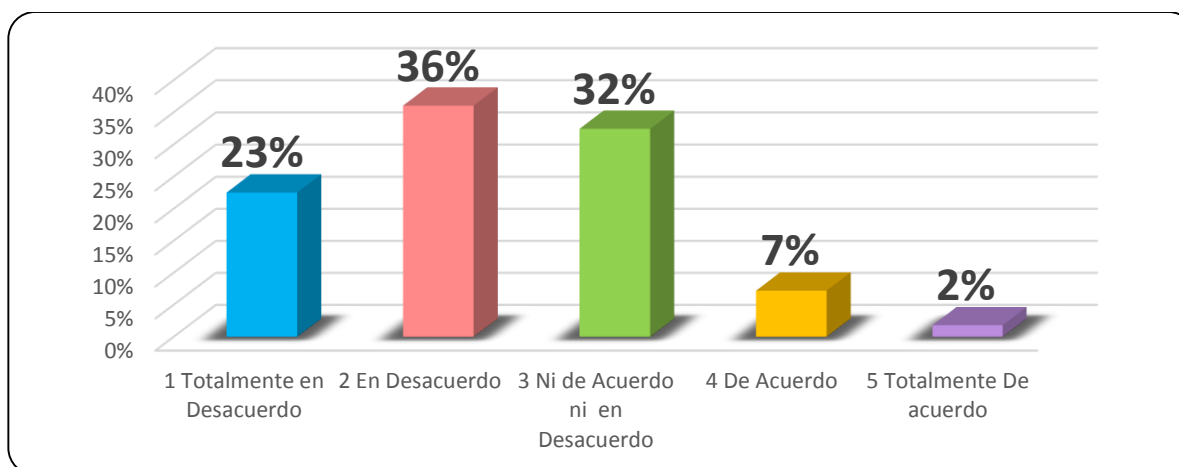
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

**La institución felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	25	23%
2 En Desacuerdo	40	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	32%
4 De Acuerdo	8	7%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1

**La institución felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales**

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 23% está totalmente en desacuerdo que en la institución se felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales, mientras que el 36% está en desacuerdo, igualmente un 32% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 7% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

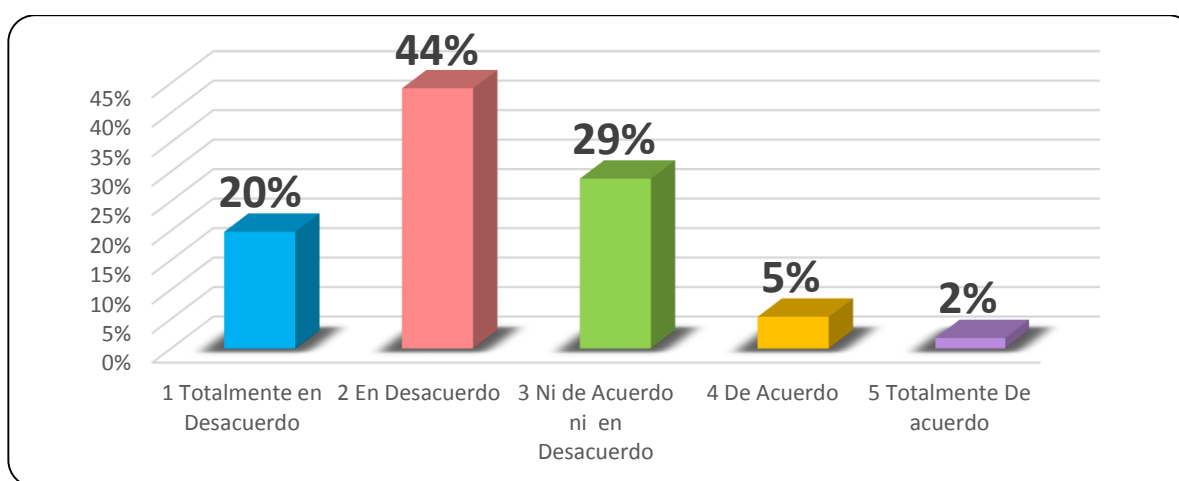


Tabla N° 2

**El jefe inmediato reconoce labor bien realizada**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	22	20%
2 En Desacuerdo	49	44%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	29%
4 De Acuerdo	6	5%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2

**El jefe inmediato reconoce la labor bien realizada**

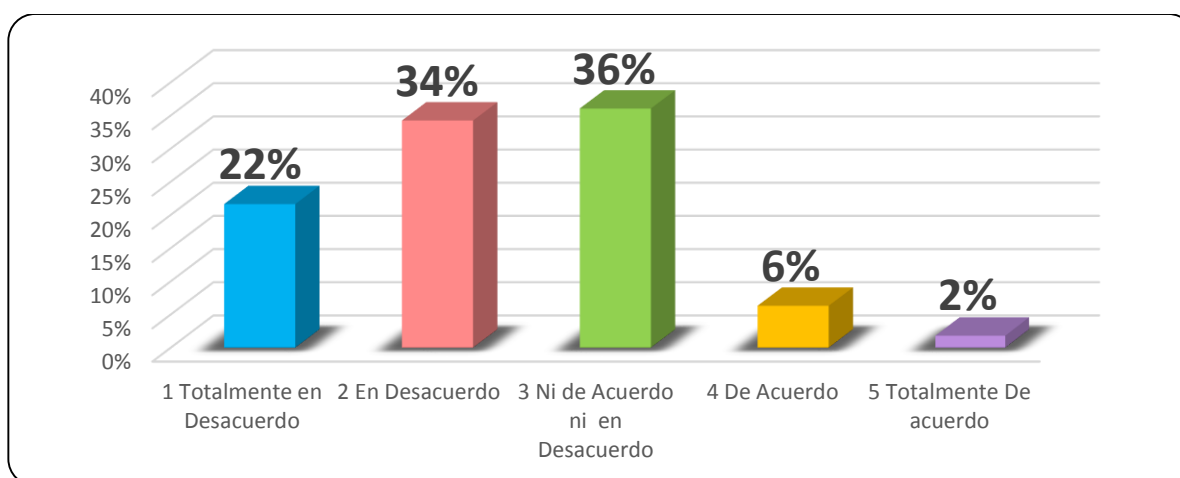
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 20% está totalmente en desacuerdo que en la institución el jefe inmediato reconozca la labor bien realizada por el trabajador, mientras que el 44% está en desacuerdo, igualmente un 29% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 3

**Los reconocimientos para los trabajadores se realizan de manera periódica**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	24	22%
2 En Desacuerdo	38	34%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	40	36%
4 De Acuerdo	7	6%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3

**Los reconocimientos para los trabajadores se realizan de manera periódica**

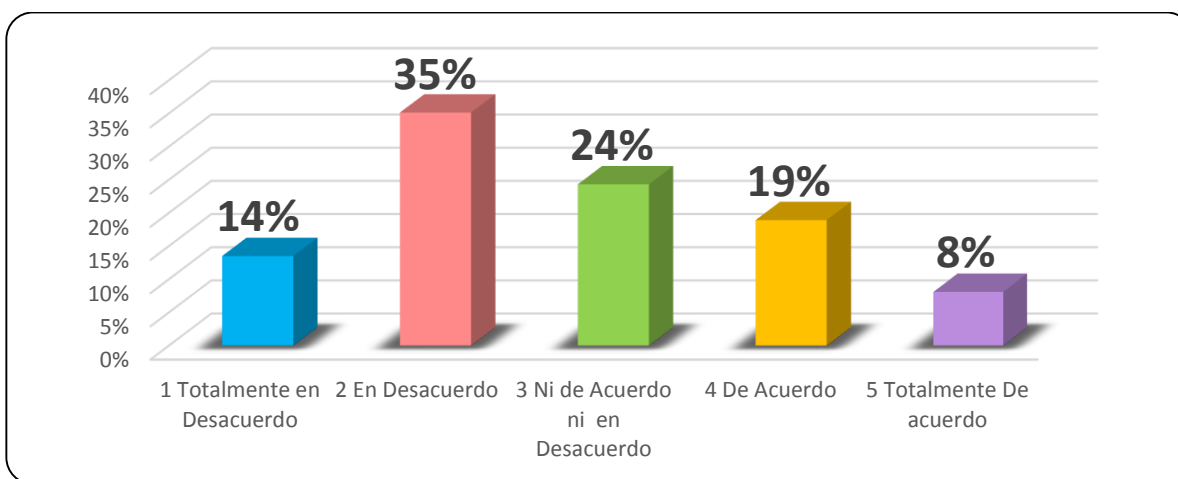
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22% está totalmente en desacuerdo que en la institución los reconocimientos para los trabajadores se realicen de manera periódica, mientras que el 34% está en desacuerdo, igualmente un 36% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 6% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 4

**Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	15	14%
2 En Desacuerdo	39	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	27	24%
4 De Acuerdo	21	19%
5 Totalmente De acuerdo	9	8%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4

**Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos**

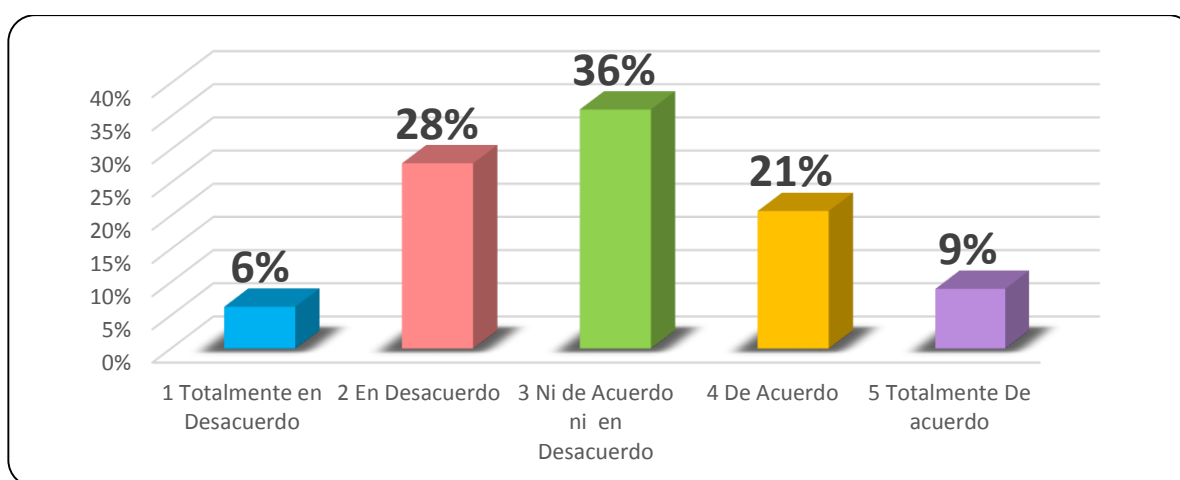
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 14% está totalmente en desacuerdo que en la institución los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos, mientras que el 35% está en desacuerdo, igualmente un 24% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 19% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 5

**La interacción con el personal de su área es la adecuada**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	6%
2 En Desacuerdo	31	28%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	40	36%
4 De Acuerdo	23	21%
5 Totalmente De acuerdo	10	9%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

**La interacción con el personal de su área es la adecuada**

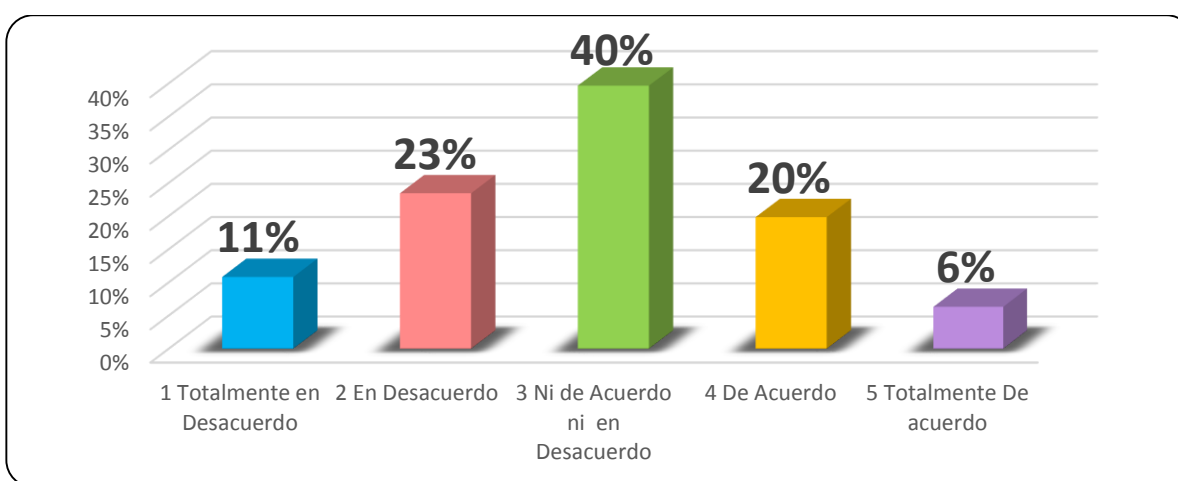
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% está totalmente en desacuerdo que en la institución la interacción con el personal de la misma área es la adecuada, mientras que el 28% está en desacuerdo, igualmente un 36% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 21% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 6

**Existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	12	11%
2 En Desacuerdo	26	23%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	44	40%
4 De Acuerdo	22	20%
5 Totalmente De acuerdo	7	6%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6

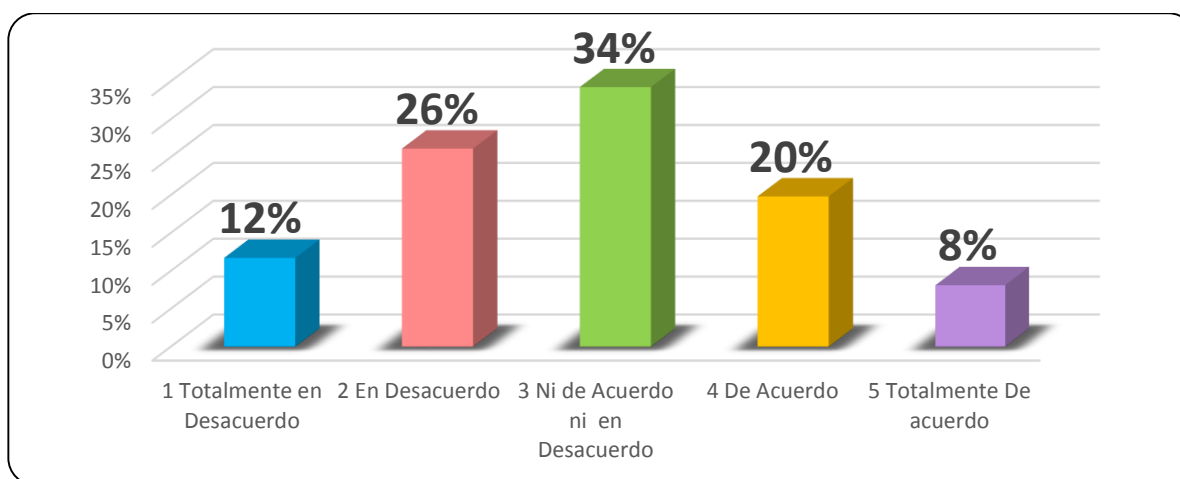
**Existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo**

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente en desacuerdo que en la institución existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo, mientras que el 23% está en desacuerdo, igualmente un 40% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

**Tabla N° 7****La distribución física del área donde labora permite trabajar cómoda y eficientemente**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	13	12%
2 En Desacuerdo	29	26%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	34%
4 De Acuerdo	22	20%
5 Totalmente De acuerdo	9	8%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 7****La distribución física del área donde labora permite trabajar cómoda y eficientemente**

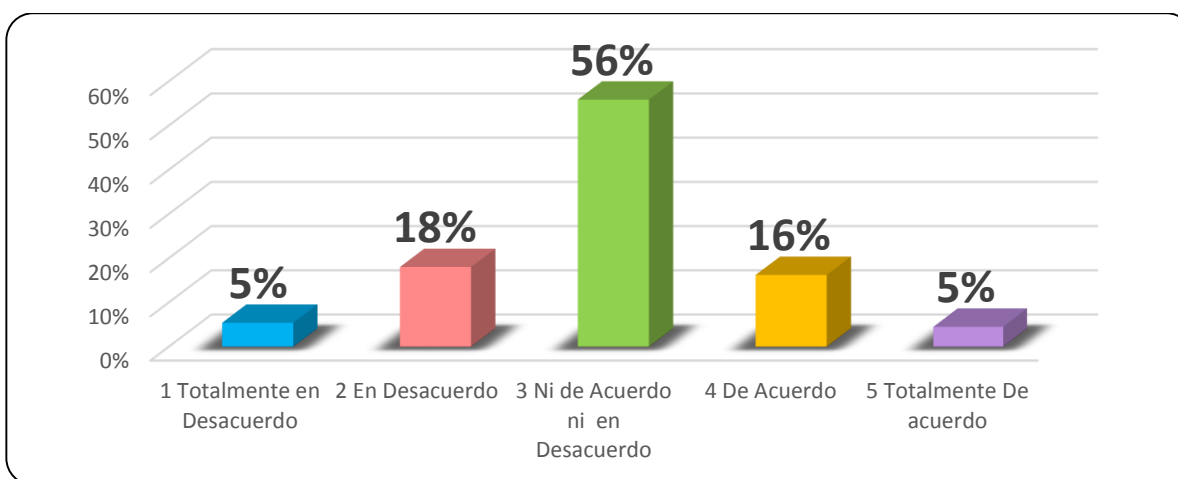
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 12% está totalmente en desacuerdo que en la institución la distribución física del área donde labora le permite trabajar cómoda y eficientemente, mientras que el 26% está en desacuerdo, igualmente un 34% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 8

**La institución proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	5%
2 En Desacuerdo	20	18%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	62	56%
4 De Acuerdo	18	16%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

**La institución proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo**

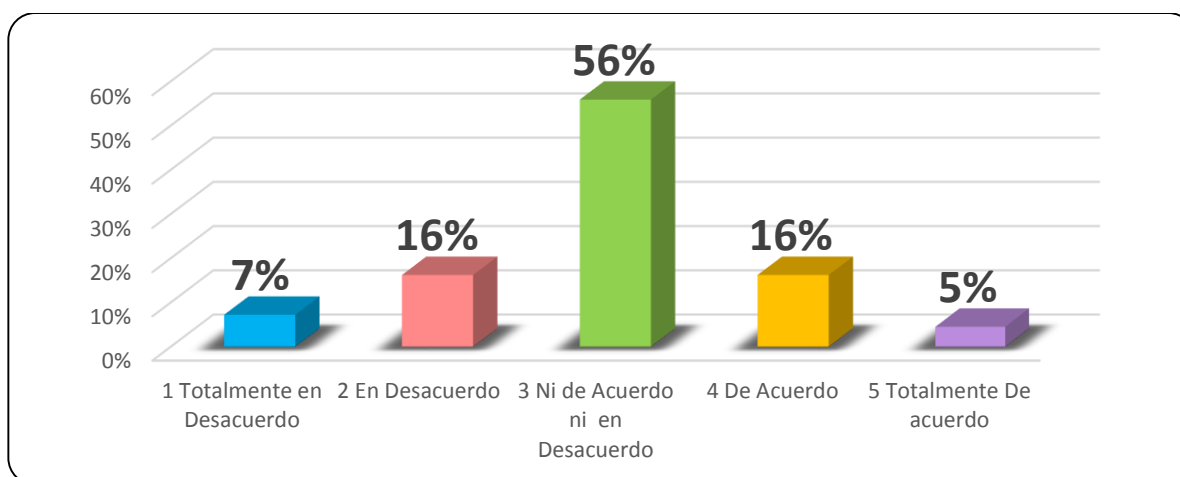
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente en desacuerdo que en la institución se le proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo, mientras que el 18% está en desacuerdo, igualmente un 56% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

**Tabla N° 9**

**La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar el trabajo y evitar accidentes**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	7%
2 En Desacuerdo	18	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	62	56%
4 De Acuerdo	18	16%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 9**

**La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar el trabajo y evitar accidentes**

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente en desacuerdo que la institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes, mientras que el 16% está en desacuerdo, igualmente un 56% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

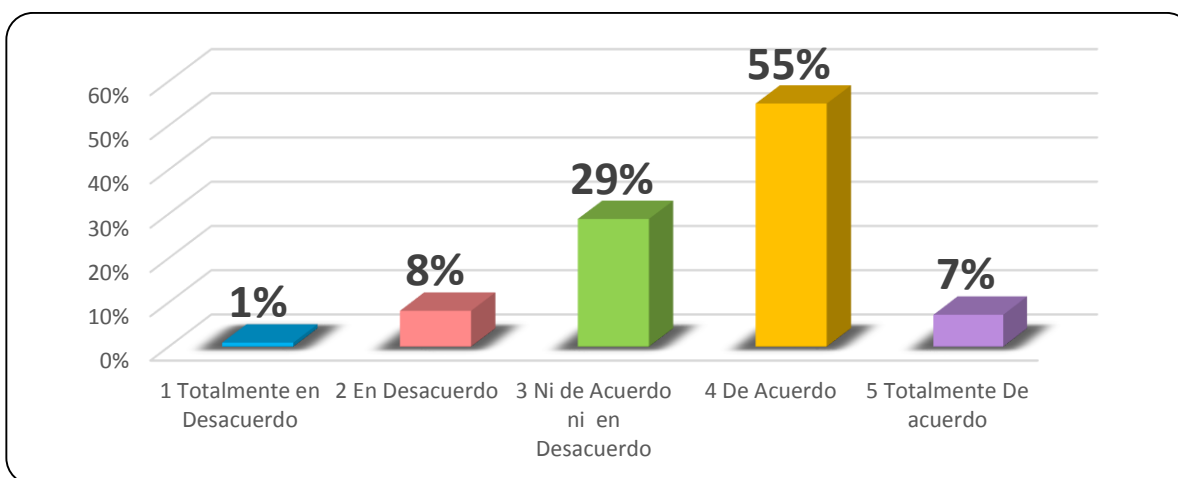


**Tabla N° 10**

**Participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	9	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	29%
4 De Acuerdo	61	55%
5 Totalmente De acuerdo	8	7%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 10**

**Participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución**

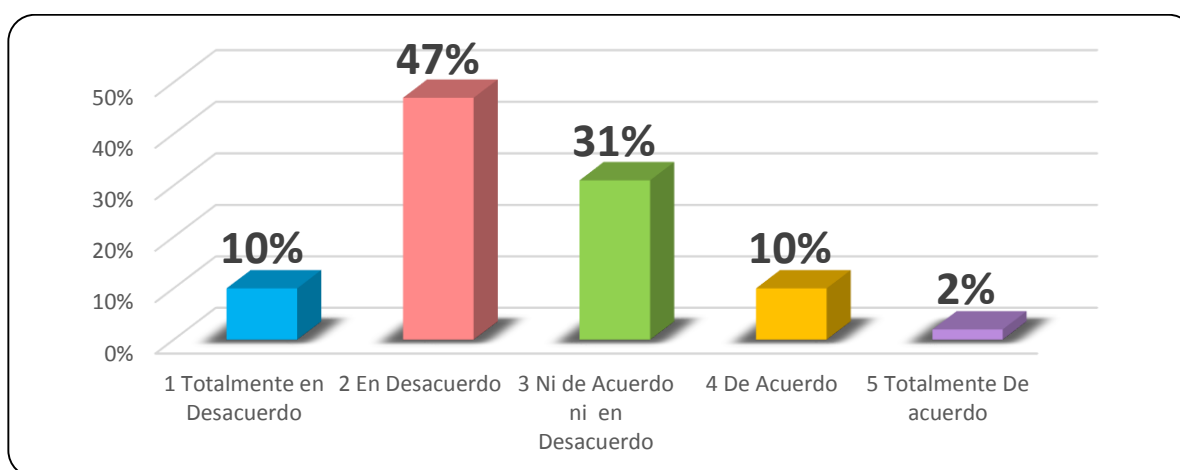
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo que en la institución participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución, mientras que el 8% está en desacuerdo, igualmente un 29% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 55% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 11

**Le molesta quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	10%
2 En Desacuerdo	52	47%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	34	31%
4 De Acuerdo	11	10%
5 Totalmente De acuerdo	3	2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

**Le molesta quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución**

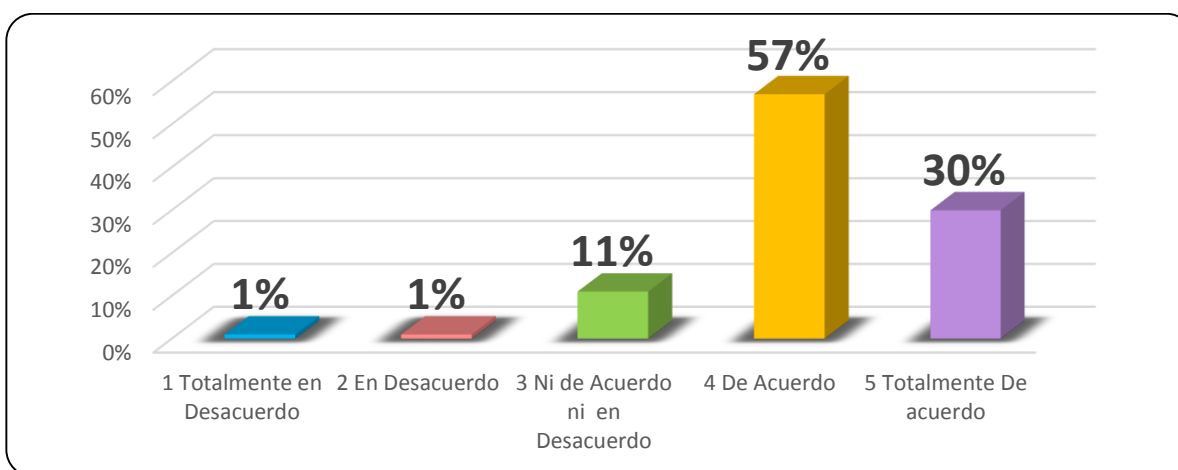
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente en desacuerdo que en la institución le moleste quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución, mientras que el 47% está en desacuerdo, igualmente un 31% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 10% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 12

## Se siente orgulloso de trabajar en la institución

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	11%
4 De Acuerdo	63	57%
5 Totalmente De acuerdo	34	30%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

## Se siente orgulloso de trabajar en la institución

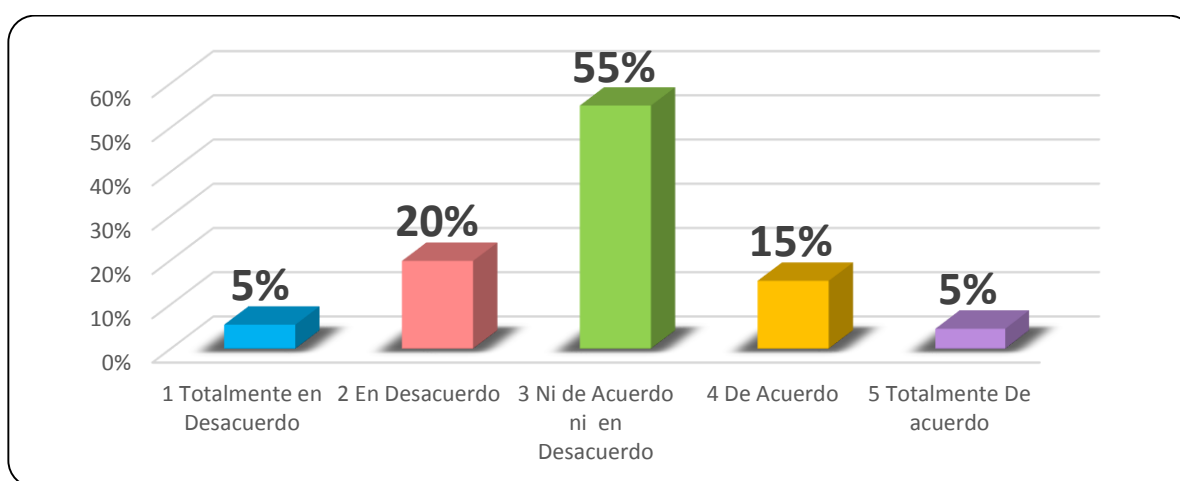
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo de sentirse orgulloso de trabajar en esta institución, mientras que el 1% está en desacuerdo, igualmente un 11% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 57% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 13

**En los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	5%
2 En Desacuerdo	22	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	61	55%
4 De Acuerdo	17	15%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

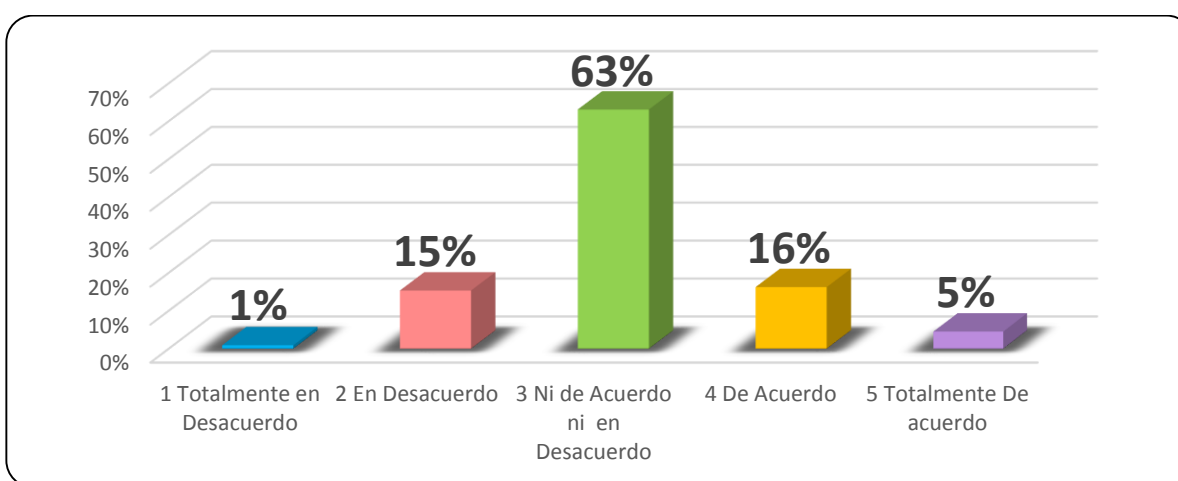
**En los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora**

En el gráfico observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente en desacuerdo que en los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora, mientras que el 20% está en desacuerdo, igualmente un 55% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 15% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

**Tabla N° 14****Apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	17	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	70	63%
4 De Acuerdo	18	16%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 14****Apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias**

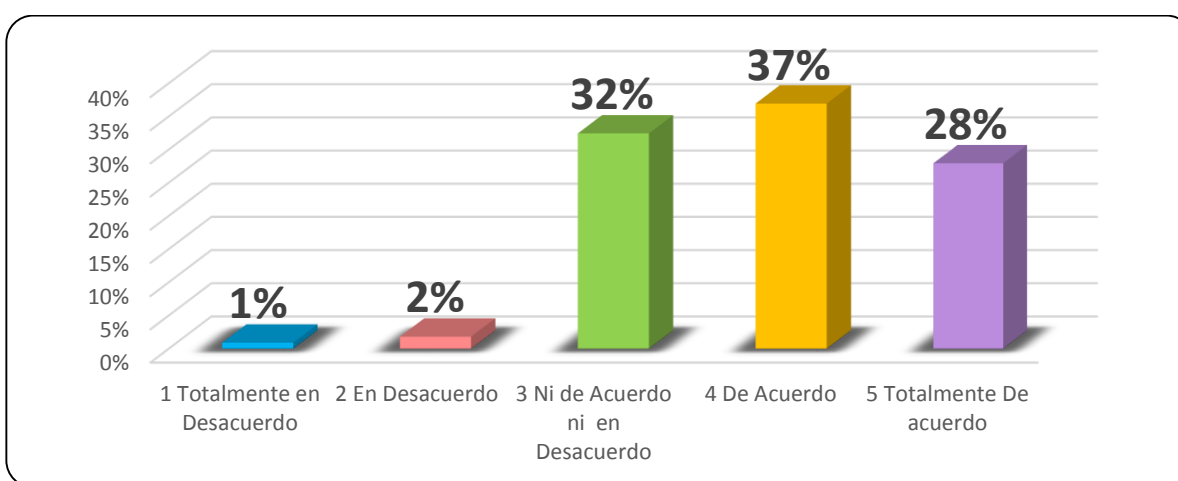
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo que apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias, mientras que el 15% está en desacuerdo, igualmente un 63% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 15

### Trata con amabilidad y respeto a los usuarios

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	32%
4 De Acuerdo	41	37%
5 Totalmente De acuerdo	31	28%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

### Trata con amabilidad y respeto a los usuarios

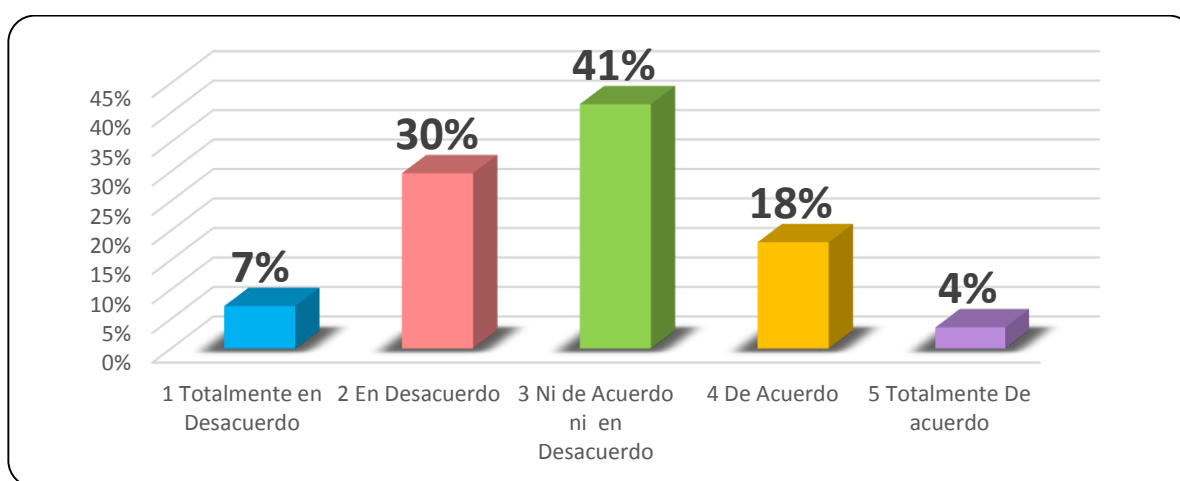
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo que trata con amabilidad y respeto a los usuarios, mientras que el 2% está en desacuerdo, igualmente un 32% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 37% está de acuerdo y el 28% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 16

## Las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	7%
2 En Desacuerdo	33	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	46	41%
4 De Acuerdo	20	18%
5 Totalmente De acuerdo	4	4%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

## Las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza

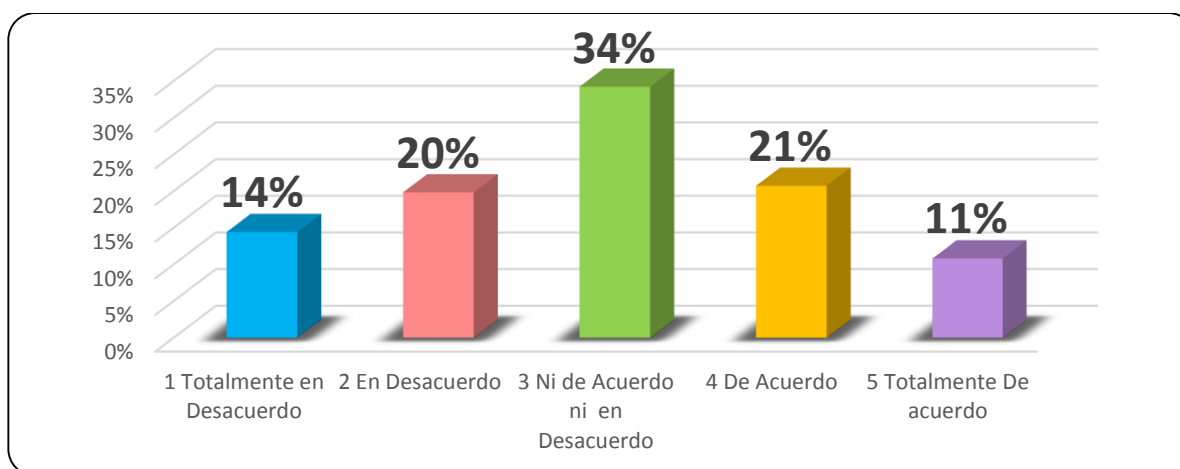
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente en desacuerdo que las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza, mientras que el 30% está en desacuerdo, igualmente un 41% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 18% está de acuerdo y el 4% está totalmente de acuerdo.

**Tabla N° 17**

**El nivel de conocimiento técnico que brindan en las capacitaciones permite hacer mejor el trabajo**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	16	14%
2 En Desacuerdo	22	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	34%
4 De Acuerdo	23	21%
5 Totalmente De acuerdo	12	11%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 17**

***El nivel de conocimiento técnico que le brindan en las capacitaciones permite hacer mejor su trabajo***

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 14% está totalmente en desacuerdo que el nivel de conocimiento técnico que le brindan en las capacitaciones le permite hacer mejor su trabajo, mientras que el 20% está en desacuerdo, igualmente un 34% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 21% está de acuerdo y el 11% está totalmente de acuerdo.

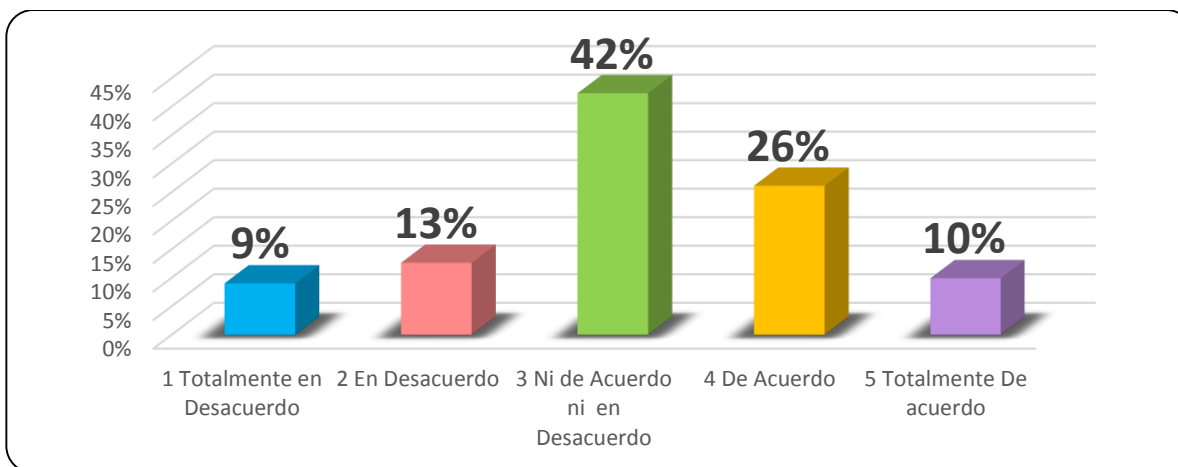


**Tabla N° 18**

**Desarrolla convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones**

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	9%
2 En Desacuerdo	14	13%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	47	42%
4 De Acuerdo	29	26%
5 Totalmente De acuerdo	11	10%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 18**

**Desarrolla convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones**

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente en desacuerdo que desarrolla convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones, mientras que el 13% está en desacuerdo, igualmente un 42% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 26% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

## 5.2 Prueba de Hipótesis

La Prueba Chi-cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

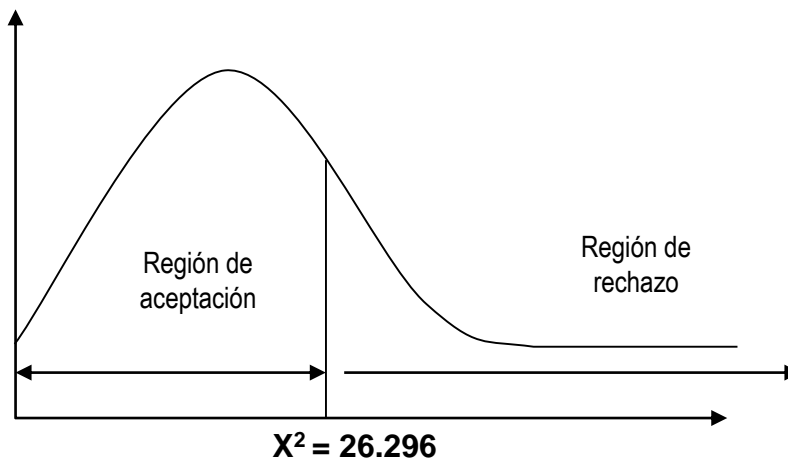
A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	N

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrada que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

**Primera Hipótesis Específica.**

**Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

Los reconocimientos no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 19

## Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica

		Pregunta 10 ¿Usted participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución?					
Pregunta 1 ¿Considera usted que la institución donde labora felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	4	11	9	1	25
	En desacuerdo	0	3	9	22	6	40
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	3	30	1	36
	De acuerdo	1	0	7	0	0	8
	Totalmente de acuerdo	0	0	2	0	0	2
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20

## Frecuencias Esperadas de la primera Hipótesis Específica

		Pregunta 10 ¿Usted participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución?					
Pregunta 1 ¿Considera usted que la institución donde labora felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0,23	2,03	7,21	13,74	1,80	25
	En desacuerdo	0,36	3,24	11,53	21,98	2,88	40
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,32	2,92	10,38	19,78	2,59	36
	De acuerdo	0,07	0,65	2,31	4,40	0,58	8
	Totalmente de acuerdo	0,02	0,16	0,58	1,10	0,14	2
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0,23	-0,23	0,05	0,23
2	4	2,03	1,97	3,89	1,92
3	11	7,21	3,79	14,39	2,00
4	9	13,74	-4,74	22,46	1,63
5	1	1,80	-0,80	0,64	0,36
6	0	0,36	-0,36	0,13	0,36
7	3	3,24	-0,24	0,06	0,02
8	9	11,53	-2,53	6,41	0,56
9	22	21,98	0,02	0,00	0,00
10	6	2,88	3,12	9,72	3,37
11	0	0,32	-0,32	0,11	0,32
12	2	2,92	-0,92	0,84	0,29
13	3	10,38	-7,38	54,44	5,25
14	30	19,78	10,22	104,37	5,28
15	1	2,59	-1,59	2,54	0,98
16	1	0,07	0,93	0,86	11,95
17	0	0,65	-0,65	0,42	0,65
18	7	2,31	4,69	22,03	9,55
19	0	4,40	-4,40	19,33	4,40
20	0	0,58	-0,58	0,33	0,58
21	0	0,02	-0,02	0,00	0,02
22	0	0,16	-0,16	0,03	0,16
23	2	0,58	1,42	2,03	3,51
24	0	1,10	-1,10	1,21	1,10
25	0	0,14	-0,14	0,02	0,14
					<b>54,61</b>

Nivel de significación de : 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

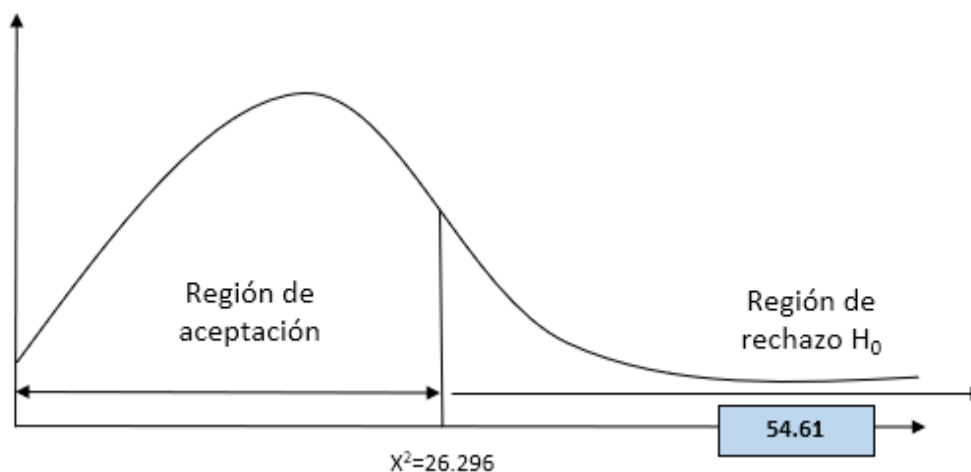
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi-cuadrada tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 54.61, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “Los reconocimientos no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018”.

**Segunda Hipótesis Específica.****Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

Las relaciones interpersonales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.



Tabla N° 21

## Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

		Pregunta 13 ¿Considera usted que en los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora?					
Pregunta 6 ¿Considera usted que existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	4	6	2	0	12
	En desacuerdo	0	10	8	7	1	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5	29	3	1	44
	De acuerdo	0	2	12	5	3	22
	Totalmente de acuerdo	0	1	6	0	0	7
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>61</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22

## Frecuencias Esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

		Pregunta 13 ¿Considera usted que en los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora?					
Pregunta 6 ¿Considera usted que existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0,65	2,38	6,59	1,84	0,54	12
	En desacuerdo	1,41	5,15	14,29	3,98	1,17	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,38	8,72	24,18	6,74	1,98	44
	De acuerdo	1,19	4,36	12,09	3,37	0,99	22
	Totalmente de acuerdo	0,38	1,39	3,85	1,07	0,32	7
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>61</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0,65	-0,65	0,42	0,65
2	4	2,38	1,62	2,63	1,11
3	6	6,59	-0,59	0,35	0,05
4	2	1,84	0,16	0,03	0,01
5	0	0,54	-0,54	0,29	0,54
6	0	1,41	-1,41	1,98	1,41
7	10	5,15	4,85	23,49	4,56
8	8	14,29	-6,29	39,54	2,77
9	7	3,98	3,02	9,11	2,29
10	1	1,17	-0,17	0,03	0,03
11	6	2,38	3,62	13,12	5,51
12	5	8,72	-3,72	13,84	1,59
13	29	24,18	4,82	23,23	0,96
14	3	6,74	-3,74	13,98	2,07
15	1	1,98	-0,98	0,96	0,49
16	0	1,19	-1,19	1,41	1,19
17	2	4,36	-2,36	5,57	1,28
18	12	12,09	-0,09	0,01	0,00
19	5	3,37	1,63	2,66	0,79
20	3	0,99	2,01	4,04	4,07
21	0	0,38	-0,38	0,14	0,38
22	1	1,39	-0,39	0,15	0,11
23	6	3,85	2,15	4,64	1,21
24	0	1,07	-1,07	1,15	1,07
25	0	0,32	-0,32	0,10	0,32
					<b>34,44</b>

Nivel de significación de : 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

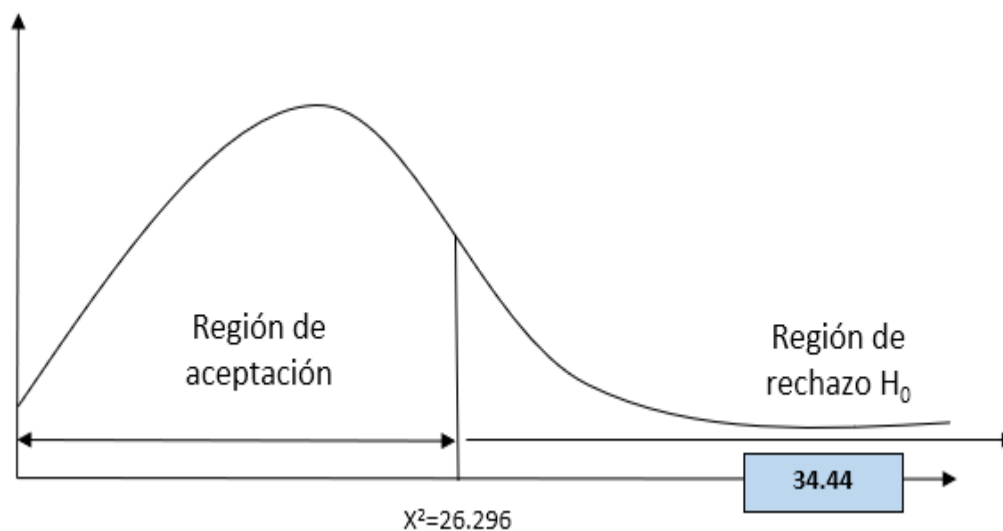
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi-cuadrada tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 34.44, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “Las relaciones interpersonales no influyen positivamente en el despeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el despeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018”.

**Tercera Hipótesis Específica.****Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

Las condiciones de trabajo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 23

## Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica

		Pregunta 16 ¿Considera usted que las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza?					
Pregunta 8 ¿Considera que la institución le proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	2	2	0	2	6
	En desacuerdo	0	4	7	9	0	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18	28	8	2	62
	De acuerdo	2	8	7	1	0	18
	Totalmente de acuerdo	0	1	2	2	0	5
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24

## Frecuencias Esperadas de la tercera Hipótesis Especifica

		Pregunta 16 ¿Considera usted que las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza?					
Pregunta 8 ¿Considera que la institución le proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0,43	1,78	2,49	1,08	0,22	6
	En desacuerdo	1,44	5,95	8,29	3,60	0,72	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4,47	18,43	25,69	11,17	2,23	62
	De acuerdo	1,30	5,35	7,46	3,24	0,65	18
	Totalmente de acuerdo	0,36	1,49	2,07	0,90	0,18	5
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0,43	-0,43	0,19	0,43
2	2	1,78	0,22	0,05	0,03
3	2	2,49	-0,49	0,24	0,10
4	0	1,08	-1,08	1,17	1,08
5	2	0,22	1,78	3,18	14,72
6	0	1,44	-1,44	2,08	1,44
7	4	5,95	-1,95	3,79	0,64
8	7	8,29	-1,29	1,66	0,20
9	9	3,60	5,40	29,12	8,08
10	0	0,72	-0,72	0,52	0,72
11	6	4,47	1,53	2,35	0,52
12	18	18,43	-0,43	0,19	0,01
13	28	25,69	2,31	5,32	0,21
14	8	11,17	-3,17	10,06	0,90
15	2	2,23	-0,23	0,05	0,02
16	2	1,30	0,70	0,49	0,38
17	8	5,35	2,65	7,02	1,31
18	7	7,46	-0,46	0,21	0,03
19	1	3,24	-2,24	5,03	1,55
20	0	0,65	-0,65	0,42	0,65
21	0	0,36	-0,36	0,13	0,36
22	1	1,49	-0,49	0,24	0,16
23	2	2,07	-0,07	0,01	0,00
24	2	0,90	1,10	1,21	1,34
25	0	0,18	-0,18	0,03	0,18
					<b>35,06</b>

Nivel de significación de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

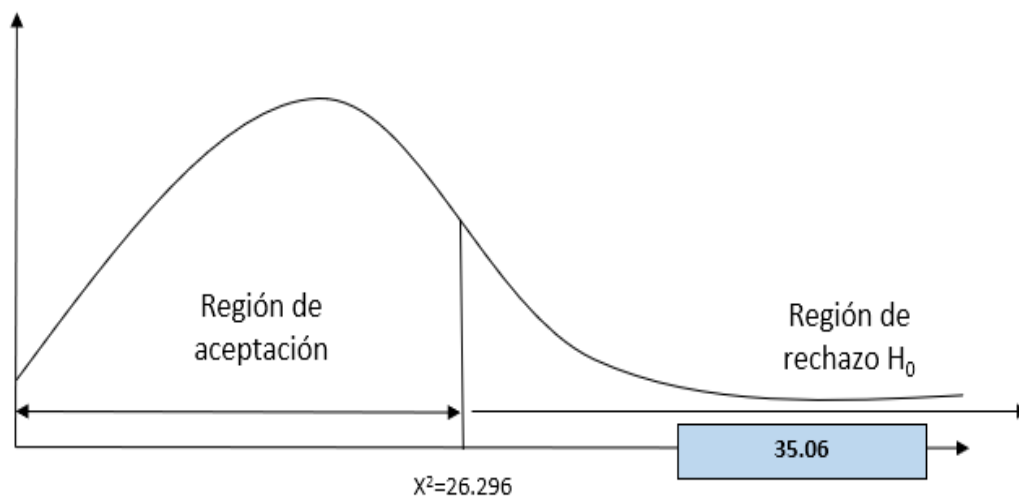
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi-cuadrada tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 35.06, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “Las condiciones de trabajo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018”.

**b) Hipótesis General.****Hipótesis Alternativa H<sub>1</sub>**

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

**Hipótesis Nula H<sub>0</sub>**

La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.



Tabla N° 25

## Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
<b>Pregunta 1</b>	25	40	36	8	2	<b>111</b>
<b>Pregunta 10</b>	1	9	32	61	8	<b>111</b>
<b>Pregunta 6</b>	12	26	44	22	7	<b>111</b>
<b>Pregunta 13</b>	6	22	61	17	5	<b>111</b>
<b>Pregunta 8</b>	6	20	62	18	5	<b>111</b>
<b>Pregunt1 16</b>	8	33	46	20	4	<b>111</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>150</b>	<b>281</b>	<b>146</b>	<b>31</b>	<b>666</b>

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas 1 y 10 son de la primera hipótesis específica.

Las preguntas 6 y 13 son de la segunda hipótesis específica

Las preguntas 8 y 16 son de la tercera hipótesis específica

Tabla N° 26

## Frecuencias Esperadas de la Hipótesis General

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
<b>Pregunta 1</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Pregunta 10</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Pregunta 6</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Pregunta 13</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Pregunta 8</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Pregunta 16</b>	9,67	25,00	46,83	24,33	5,17	<b>111</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>150</b>	<b>281</b>	<b>146</b>	<b>31</b>	<b>666</b>

Fuente: Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	25	9,67	15,33	235,11	24,32
2	40	25,00	15,00	225,00	9,00
3	36	46,83	-10,83	117,36	2,51
4	8	24,33	-16,33	266,78	10,96
5	2	5,17	-3,17	10,03	1,94
6	1	9,67	-8,67	75,11	7,77
7	9	25,00	-16,00	256,00	10,24
8	32	46,83	-14,83	220,03	4,70
9	61	24,33	36,67	1344,44	55,25
10	8	5,17	2,83	8,03	1,55
11	12	9,67	2,33	5,44	0,56
12	26	25,00	1,00	1,00	0,04
13	44	46,83	-2,83	8,03	0,17
14	22	24,33	-2,33	5,44	0,22
15	7	5,17	1,83	3,36	0,65
16	6	9,67	-3,67	13,44	1,39
17	22	25,00	-3,00	9,00	0,36
18	61	46,83	14,17	200,69	4,29
19	17	24,33	-7,33	53,78	2,21
20	5	5,17	-0,17	0,03	0,01
21	6	9,67	-3,67	13,44	1,39
22	20	25,00	-5,00	25,00	1,00
23	62	46,83	15,17	230,03	4,91
24	18	24,33	-6,33	40,11	1,65
25	5	5,17	-0,17	0,03	0,01
26	8	9,67	-1,67	2,78	0,29
27	33	25,00	8,00	64,00	2,56
28	46	46,83	-0,83	0,69	0,01
29	20	24,33	-4,33	18,78	0,77
30	4	5,17	-1,17	1,36	0,26
					<b>151,00</b>

Nivel de significación de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

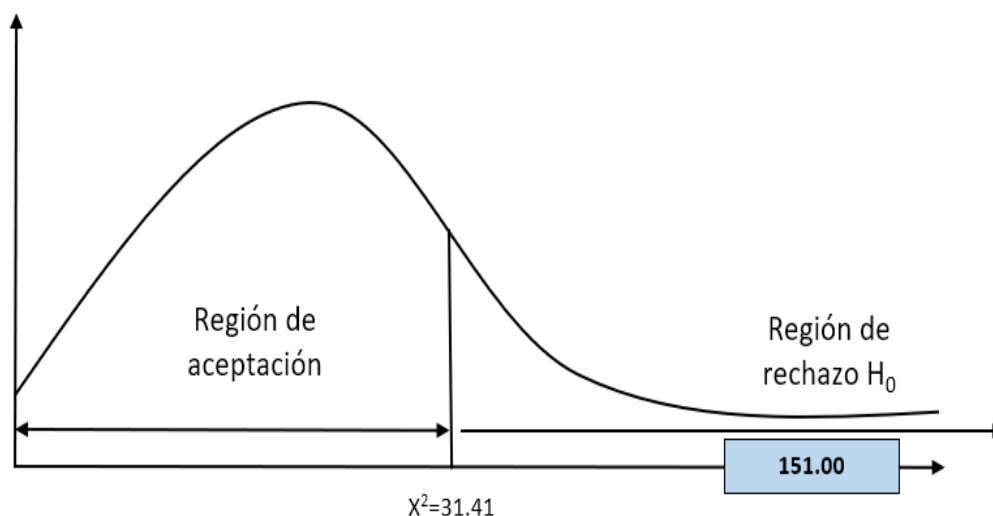
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi-cuadrada tabular

$$X^2=31.41$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 151.00, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la primera hipótesis general nula ( $H_0$ ): “La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa ( $H_1$ ): “La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018”.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi-cuadrada  $X^2$  calculada cuyo valor es igual a 151.00 es mayor que el valor de la chi-cuadrada  $X^2$  tabular cuyo valor es 31.41, quedando la hipótesis general alternativa aceptada.
2. Se ha demostrado que los reconocimientos influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi-cuadrada  $X^2$  calculada cuyo valor es igual a 54.61 es mayor que el valor de la chi-cuadrada  $X^2$  tabular cuyo valor es 26.296, quedando la primera hipótesis alternativa aceptada.
3. Se ha demostrado que las relaciones interpersonales influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi-cuadrada  $X^2$  calculada cuyo valor es igual a 34.44 es mayor que el valor de la chi-cuadrada  $X^2$  tabular cuyo valor es 26.296, quedando la segunda hipótesis alternativa aceptada.

4. Se ha demostrado que las condiciones de trabajo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi-cuadrada  $X^2$  calculada cuyo valor es igual a 35.06 es mayor que el valor de la chi-cuadrada  $X^2$  tabular cuyo valor es 26.296, quedando la tercera hipótesis alternativa aceptada.

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la motivación laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, haciendo que se implemente y se aplique nuevas y mejoradas técnicas de motivación, a través de programas de incentivos laborales, para lo cual recomiendo se implemente la Política de puertas abiertas para la escucha y apoyo del trabajador, con el propósito de infundir una mayor motivación en ellos; a fin de que los trabajadores eleven su desempeño laboral y cumplan de manera efectiva y eficaz con los objetivos institucionales.
2. Reconocer y felicitar anualmente con Resolución Directoral, Carta de Felicitación o Diploma de Honor a los trabajadores que realizan acciones excepcionales o de calidad extraordinaria relacionadas directamente con las funciones desempeñadas, para que el trabajador se sienta reconocido, valorado por su esfuerzo, motivado y satisfecho de su desempeño.
3. Capacitar al personal en temas de relaciones interpersonales, comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos; con la finalidad de mejorar la convivencia laboral, incrementar su motivación y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
4. Fortalecer las condiciones de trabajo en los siguientes aspectos: iluminación artificial o natural correcta, mobiliario ergonómico, espacio de trabajo con las dimensiones adecuadas que permitan estar en una posición natural de confort, ventilación, limpieza adecuada del espacio laboral y tener pautas para el descanso con la finalidad salvaguardar la salud física y mental del trabajador en el desarrollo de sus actividades.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alaluna J. & Mayta, Y. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de una oficina de los registros públicos*. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración*. (8ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones interpersonales*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (1ª. ed.). Perú: San Marcos
- Casas, P. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de posgrado de la universidad nacional de Piura*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú.
- Castro, P. (2017). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la dirección regional de educación del Callao*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (2ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cruz, A. (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. (5ª. ed.). México: Pearson Educación.
- DuBrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo*. (9ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. (Tesis de posgrado). Universidad de Morelia, México.
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional la motivación*. España: Diaz de Santos S.A.
- Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. (3ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones interpersonales*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Gareth, J., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (6ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. ed.). México, D.F.: South-Western/Cengage Learning.



- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. (11ª. ed.). México, D.F.:Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. (9ª. ed.). México: Pearson Educación
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. (6ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kelinger, F. (1983). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. (14ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Lagos, F. (2017). *El ejercicio de funciones públicas por entidades privadas colaboradoras de la administración*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., & Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. (14ª. ed.). México: Cengage Learning
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

- Münch, L. (2007). *Administración*. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Normas legales (2002). *Ley N° 27785 Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república*. Perú: Editora Perú.
- Normas legales (2003). *Ley N° 28044 Ley general de educación*. Perú: Editora Perú.
- Normas legales (2008). *Resolución ministerial n° 375-tr*. Perú: Editora Perú.
- Normas legales (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueban la política nacional de modernización de la gestión pública*. Perú: Editora Perú.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones interpersonales*. (1ª. ed.). Madrid, España: Ediciones Palabra S.A.
- Pizarro, M. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Ramírez, M. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la facultad regional multidisciplinaria (FAREM – Estelí)*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Nicaragua.
- Revilla, N. (2017). *Motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores de las unidades ejecutoras de Moquegua*. (Tesis de posgrado). Universidad José carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Robalino, A. (2013). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el gobierno municipal Del Cantón Pillaro, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12<sup>a</sup>. ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, Y. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior. Caso estudio: docentes del instituto universitario de tecnología industrial (iuti) sede Guacara*. (Tesis de posgrado). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6<sup>a</sup>. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6<sup>a</sup>. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

## V1 Motivación

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b>Reconocimiento</b>						
1	¿Considera usted que la institución donde labora felicita al personal cuando cumple con las metas y objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que su jefe inmediato reconoce su labor bien realizada?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que los reconocimientos para los trabajadores se realizan de manera periódica?	1	2	3	4	5
<b>Relaciones interpersonales</b>						
4	¿Considera usted que los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que la interacción con el personal de su área es la adecuada?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que existe una buena colaboración entre los compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
<b>Condiciones de trabajo</b>						
7	¿Considera usted que la distribución física del área donde labora le permite trabajar cómoda y eficientemente?	1	2	3	4	5
8	¿Considera que la institución le proporciona los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que la institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

## ANEXO N° 02

## V2 Desempeño laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Identificación institucional</i></b>						
10	¿Usted participa en la mayoría de actividades no laborables y costumbres que realiza la institución?	1	2	3	4	5
11	¿Le molesta a usted quedarse a trabajar después de la hora de salida de la institución?	1	2	3	4	5
12	¿Usted se siente orgulloso de trabajar en esta institución?	1	2	3	4	5
<b><i>Actitud</i></b>						
13	¿Considera usted que en los conflictos de trabajo tiene una actitud conciliadora?	1	2	3	4	5
14	¿Usted apoya a los integrantes del equipo de trabajo compartiendo sus experiencias?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que trata con amabilidad y respeto a los usuarios?	1	2	3	4	5
<b><i>Capacitación</i></b>						
16	¿Considera usted que las capacitaciones que recibe están de acuerdo a las funciones que realiza?	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted que el nivel de conocimiento técnico que le brindan en las capacitaciones le permite hacer mejor su trabajo?	1	2	3	4	5
18	¿Desarrolla usted convenientemente lo aprendido en las capacitaciones en el desempeño de sus funciones?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

## ANEXO 03

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018**

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables y Subvariables	Indicadores
¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?	Conocer si la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.	La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018	<b>Variable Independiente:</b>  V1 = Motivación	Reconocimiento
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>		Relaciones interpersonales
<b>1.</b> ¿En qué medida los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018? <b>2.</b> ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018? <b>3.</b> ¿En qué medida las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018?	<b>1.</b> Conocer si los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018. <b>2.</b> Conocer si las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018. <b>3.</b> Conocer si las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.	<b>1.</b> Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018. <b>2.</b> Las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018. <b>3.</b> Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 2018.		Condiciones de trabajo  <b>Variable Dependiente:</b>  V2 = Desempeño Laboral