

*"Año del Buen Servicio al Ciudadano"*



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION**

**Escuela Profesional de Administración y Negocios  
Internacionales**

**TESIS:**

**“INFLUENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2016**

**Presentado por:**

**Bach. Julio Cesar Cabrera Díaz**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

### **A MIS FAMILIARES**

*Por todo su apoyo incondicional,  
Por el valor que a diario me dan y  
por lo que seré en el Futuro para el  
Bienestar de familia.*

### **A MIS PROFESORES**

*Por todo el conocimiento que  
me pudieron impartir, y por  
su ayuda en mi condición de  
estudiante Universitario.*

**AGRADECIMIENTO**

*De manera especial deseamos hacer extensivo mi agradecimiento a los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, Escuela Académico Profesional de Administrativas y Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas Filial Huánuco” por haberme brindado sus conocimientos durante estos años de formación profesional.*

## RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de la investigación, ofrece los resultados de un estudio descriptivo explicativo de la Influencia de los Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Por lo tanto el presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de los empleados.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

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

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica.

Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Demostrando el problema general, ¿Cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?, Determinar cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, La influencia de factores motivacionales contribuyen en el desempeño laboral de los empleados de la

Municipalidad Provincial de Huánuco y la metodología, tipo y nivel de la investigación en relación al tipo de investigación es científica y cuya característica principal es aplicada, porque está interesado en resolver problemas de naturaleza práctica determinando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

## **ABSTRACT**

The present work places inside the investigation, offers the results of a descriptive explanatory study of the Influence of the Factors Motivacionales in the Labor Performance of the Employees of Huánuco's Provincial Municipality. Therefore the present study allows us to realize a situational initial diagnosis on the factors of motivation and his influence with regard to the labor performance, likewise, allows to identify critical knots that use as input for the future exposition of an action plan in the managing of the human potential that allows to improve the factors of motivation of the workers and an effective performance and a development to stimulate organizacional that affect positively in the quality of the employees.

The motivation performs importance for any area, if it is applied in the labor area it is possible to achieve that the motivated employees, strain for having a better performance in his work. A satisfied person who estimates his work, transmits and enjoys it of attending to his clients, if it is not possible, at least it will try it.

The motivation consists of supporting fundamentally cultures and corporate values that they lead to a high performance, it is possible to mention that the persons construct the positive cultures, for such a motive it is necessary to think what can it do to stimulate the individuals and the groups to giving the better thing of them themselves?, in such a way that it favors so much the interests of the organization as own theirs.

The motivation is an important element of the behavior organizacional, that allows to canalize the effort, the energy and the conduct in general of the worker, allowing him to feel better with regard to what it does and stimulating it to that it works more for the achievement of the aims that interest the organization. Likewise, the appraisal of the development of a person in the post to which it has been assigned is useful to determine if problems exist in relation to the supervision of the personnel, to his integration to the organization, disagreements, as the desaprovechamiento of the potential I humanize the one who might get out of a jam better in another post, etc.

For such a reason, an evaluation of the performance brings benefits so much to the one that it realizes like the one that is applied.

For a supervisor it performs supreme importance to evaluate his employees, since it can determine strengths and weaknesses, take corrective policies, establish a more fluid and direct communication with the same ones to improve his development in the labor that is realized. And the most important thing, the human relations are improved in the work on having stimulated the productivity and the opportunities for the subordinates.

Demonstrating the general problem, how is the influence of factors related motivacionales in the labor performance of the employees of Huánuco's Provincial Municipality?, To determine how the influence of factors is related motivacionales in the labor performance of the employees of Huánuco's Provincial Municipality, The influence of factors motivacionales contribute in the labor performance of the employees of Huánuco's Provincial municipality and the methodology, type and level of the investigation in relation to the type of

investigation is scientific and whose principal characteristic is applied, because it is interested in solving problems of practical nature determining the influence of factors motivacionales in the labor performance of the employees of Huánuco's Provincial Municipality.

## INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	x
INTRODUCCIÓN	xiii

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Formulación del problema	23
1.2.1. Problema Principal	23
1.2.2. Problemas Secundarios	23
1.3. Objetivos de la investigación	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
1.4. Justificación del estudio	24
1.4.1. Justificación	25
1.4.2. Importancia	25
1.5. Limitaciones	25

### CAPITULO II

#### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes del estudio	26
2.1.1. A nivel Local	26

2.1.2. A nivel Nacional	26
2.1.3. A nivel Internacional	27
2.2. Bases Teóricas	29
2.2.1. Liderazgo y Gestión del Conocimiento en Motivación	29
2.2.2. Forma básica de Motivación	38
2.2.3. Motivación y Conducta	39
2.2.4. Teorías de la Motivación	39
2.2.5. Teoría de la jerarquía de Necesidades	40
2.2.6. La teoría de Maslow en la Motivación	42
2.2.7. La Motivación hacia el Trabajo	44
2.2.8. Motivación en la Gestión Empresarial	44
2.2.9. Capital Intelectual y Liderazgo	44
2.2.10. Mejora del Desempeño	45
2.2.11. Políticas de Compensación	46
2.2.12. Decisiones de Ubicación	46
2.2.13. Necesidades de capacitación y Desarrollo	46
2.2.14. Imprecisión de la Información	46
2.2.15. Errores en el Diseño de Puesto	46
2.2.16. Desafíos Externos	47
2.3. Definición de términos básicos	47
2.4. Hipótesis	55
2.4.1. Hipótesis General	55
2.4.2. Hipótesis Secundarias	55
2.5. Variables de la Investigación	55

2.5.1. Definición conceptual de la variable	55
2.5.2. Definición operacional de la variable	56
2.5.3. Operacionalización de la variable	56

### **CAPITULO III METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y nivel de investigación	57
3.2. Descripción del ámbito	57
3.3. Población y muestra	58
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60

### **CAPITULO IV RESULTADOS**

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	62
---------------------------------------------------------	----

### **CAPITULO V DISCUSIÓN**

5.1. Presentación de resultados	73
CONCLUSIONES	76
SUGERENCIAS	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La Administración Local se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión. Se trata de una necesidad ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc. La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

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

ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona. Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones. El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

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

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

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

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

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

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

**El Capítulo I: Planteamiento Metodológico**, embarcamos la investigación a conocimientos existentes y asumimos una posición frente a la descripción, delimitación, formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, el diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos y la justificación de la investigación.

**El Capítulo II: Marco Teórico**, donde se describe los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones de términos básicos basados a la investigación.

**El Capítulo III: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados**, ante esta perspectiva el objeto de análisis de la investigación es de terminar la precisión el análisis e interpretación y discusión de los resultados, como la prueba de hipótesis, y la presentación de los resultados de la investigación es el proceso de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**EL AUTOR**

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento de problema

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este, **Salinas (2002)**<sup>1</sup>, señala que "nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados".

En este sentido el ambiente de trabajo es un ambiente social, y generalmente los empleados deberían formar parte integral de la organización.

Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen sistemas abiertos, conformado por un grupo de recursos organizacionales llamados también factores productivos en la que se destaca el factor humano por su gran importancia y preponderancia sobre los demás.

La organización bajo una visión Global está conformada por diversos subsistemas que interactúan y se influyen mutuamente, donde el factor humano desarrolla múltiples actividades que están relacionadas e

---

<sup>1</sup> Salinas, J. (1998a): Redes y Educación: Tendencias en educación flexible y a distancia. En Pérez, R. Y otros: Educación y tecnologías de la educación. II Congreso Internacional de Comunicación, tecnología y educación.

interconectadas unas con otras, con el fin de obtener altos niveles de productividad.

Anteriormente, la administración de recursos humanos se encargaba solamente de las admisiones, del pago y de las dimensiones de la mano de obra; hoy día ha dado un gran giro, puesto que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el recurso humano de la organización.

Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización se encontrará que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta la autorrealización; para poder comprender esto, se debe tener en cuenta en primer lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el trabajador y, en segundo lugar la individualidad de éste.

Al respecto **Chiavenato (2000; pp. 88)**<sup>2</sup> plantea que uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

las personas de manera individual o colectiva, y que por lo general son obviados en este tipo de programa.

Ante esta situación se hace importante que los gerentes conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, por lo tanto la motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta. Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización.

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

Parte de este panorama, lo conforma la Alcaldía del Municipio Catatumbo, debido a que se ha evidenciado un bajo nivel de productividad, producto de la falta de motivación que tienen los empleados, esta situación desmejora notablemente la función de atención al público que esta institución ejerce.

Es así como esta investigación profundizará en buscar la raíz del problema, determinando en si cuales son los factores motivacionales que hacen falta aplicar en esta organización para mejorar el servicio y, de esta manera lograr elevar la calidad del trabajo pero sobre todo el bienestar de los empleados, transformando la realidad actual en el deber ser de toda organización empresarial.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

- ¿Cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se viene dando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuáles son las causas de la influencia de factores motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cómo ha venido dándose la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?

## **1.3. Objetivo de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

- Determinar cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Describir cómo se viene dando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

- Establecer cuáles son las causas de la influencia de factores motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Precisar cómo ha venido dándose la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### **1.4. Justificación del estudio**

**1.4.1. Justificación.-** El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

El desarrollo de este trabajo trata de dar respuesta a una de las preocupaciones donde se desea conocer cuáles son los principales factores y circunstancias que están afectando la Influencia de Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, cómo repercute su incidencia o relación en la efectividad de las organizaciones inteligentes.

**1.4.2. Importancia.-** El trabajo de investigación es importante por las siguientes razones:

Se espera que este estudio determine los modelos de Influencia y Factores Motivacionales en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, que se han tomado como punto de referencia y asimismo pueda servir a investigadores venideros que puedan ampliar sus conocimientos. Solo mediante una investigación, podemos saber si una empresa tomada como unidad organizativa inteligente está en condiciones óptimas para competir.

### **1.5. Limitaciones.**

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación se han presentado dificultades para la obtención de información durante las encuestas y las entrevistas realizadas a los empleados debidos que no están acostumbrados a este tipo del ejercicio por preguntas.

Y por otro lado la parte económica que me genera al aplicar los estudios respectivos con los diversos instrumentos que aplique en la encuesta.

## **CAPITULO II**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1. A nivel Local:**

Luego de un acucioso trabajo de búsqueda en las bibliotecas de las Universidades que ofertan maestrías y Doctorados, pude comprobar que no existen trabajos de investigación (Tesis) monografías referidos a las variables materia de nuestro estudio.

##### **2.1.2. A nivel Nacional:**

Según el autor, Luis Alfredo Manuel Clemente Moquillaza tesis titulada; Mejora en el Nivel de Atención a los Clientes de una Entidad Bancaria Usando Simulación, donde determina La Motivación del Trabajador:

- El modelo de simulación pudo ajustarse a la situación actual de la empresa de una forma adecuada. Para validar esto se compararon los resultados más importantes del modelo con aquellos obtenidos en la realidad.
- Todas las propuestas evaluadas para cada tipo de día logran de forma individual mejorar la situación de la oficina según los indicadores de gestión más relevantes (nivel de atención, tiempo de espera promedio, arribos fuera de rango) y alcanzar la meta planteada. Adicionalmente, cada propuesta implica un costo de cola mucho menor al estimado actual.
- En el caso de los días con menor cantidad de arribos, la

propuesta 3 representa una mejora en el nivel de atención en la oficina de 3 puntos porcentuales y además genera mayor ahorro (US\$ 1,447) por lo que esta configuración será tomada como la mejor para este tipo de día.

- En el caso de los días con mayor cantidad de arribos, la propuesta 2 representa una mejora en el nivel de atención en la oficina de 6 puntos porcentuales y además genera mayor ahorro (US\$ 784) por lo que esta configuración será tomada como la mejor para este tipo de día.

### 2.1.3. A nivel Internacional:

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este, **Salinas (2002)**<sup>3</sup> señala que "nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados".

La necesidad de fundamentar la investigación requiere de acudir a las fuentes que han estudiado variables semejantes, las cuales sirven de

---

<sup>3</sup> Salinas, J. (1998a): Redes y Educación: Tendencias en educación flexible y a distancia. En Pérez,R. Y otros: Educación y tecnologías de la educación. II Congreso Internacional de Comunicación, tecnología y educación.

soporte o apoyo a la misma. En esta oportunidad se seleccionaron como antecedentes los siguientes trabajos afines. **Keith, Davis (1997)**<sup>4</sup>, realizó un diagnóstico de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño laboral del personal de producción, ya que los empleados realizan cursos, seminarios, talleres pero no con la intención de mejorar su rendimiento laboral sino con el propósito de aumentar las credenciales para lograr mayores niveles de remuneración. Se determinaron las necesidades de capacitación que presenta el personal, señalando como conclusión y recomendación, lograr optimizar los recursos para el adecuado entrenamiento del personal.

De igual manera se hace referencia al trabajo de **González y Gill (2002)**<sup>5</sup> en su investigación sobre la elaboración de una propuesta de un plan estratégico de políticas motivacionales dirigidas al personal obrero del frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A: (FIBASA), bajo el enfoque de las teorías de las necesidades de Abraham Maslow; y trata sobre un proyecto factible escogiéndose como población la totalidad de los obreros de la empresa en estudio. La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores motivacionales que aplica la empresa para motivar a sus obreros, luego de analizar los datos, los resultados obtenidos del estudio en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A: (FIBASA) indicaron que el personal obrero que allí

---

4 Keith, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991.

5 Gonzales, Martín y Socorro, Olivares. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1999, pp. 343

labora presenta un nivel motivacional bajo a causa del salario, servicios médicos deficientes, falta de transporte y comunicación. De tal modo, se recomendó la aplicación del plan de políticas motivacionales, a manera de mejorar el rendimiento productivo de los obreros y por ende de la empresa.

Otro aporte importante es el presentado por, **Basabe (2002)**<sup>6</sup> y otros realizaron un estudio cuyo propósito fue "Diseñar un Programa de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo y de Apoyo de la UNESUR", para llevar a cabo dicha investigación, se utilizó un diagnóstico empleando un instrumento dirigido a los empleados y a los jefes inmediatos de la institución contentivos de alternativas de respuestas cerradas y de selección. Se ofrece una serie de conclusiones con el fin de proponer el programa de capacitación al personal administrativo, pudiendo observar que se considera la importancia que representa la propuesta planteada en la cual se destaca que las personas ignoran que existe un manual descriptivo de cargos, emanado para la oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), por lo tanto, esto trae como consecuencia el desconocimiento de las tareas, responsabilidades y funciones inherentes.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Liderazgo y Gestión del Conocimiento en Motivación.**

La Gestión o Administración del Conocimiento (en inglés Knowledge

---

<sup>6</sup> Basabe Peña, F. (2002). Educación a distancia en el nivel superior. México: Trillas.

Management) es un concepto utilizado constantemente en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, pues se trata sobre el modo a ser utilizado como un recurso disponible y asimismo, para que otros utilicen en la organización. La Gestión del Conocimiento busca y pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

En otros términos, la Gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que se pueda utilizar como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten que se cuenten con herramientas que permanentemente apoyen a la gestión del conocimiento en las empresas, tanto para la recolección, transferencia, seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados y puedan constituirse en una ayuda para que se establezca puntos concordantes que permitan realizar el mejor y efectivo uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por

los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Para un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada constantemente a las disciplinas tales como inteligencia competitiva. Por ser un tema particular de la administración del conocimiento, el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y la secuencia de poder como el reconocimiento a los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer. De esta manera el proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente. Facilitar la creación de nuevo conocimiento. Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional junto con los programas de capacitación. Como práctica emergente del negocio; debemos adentrarnos que la administración del conocimiento está considerada

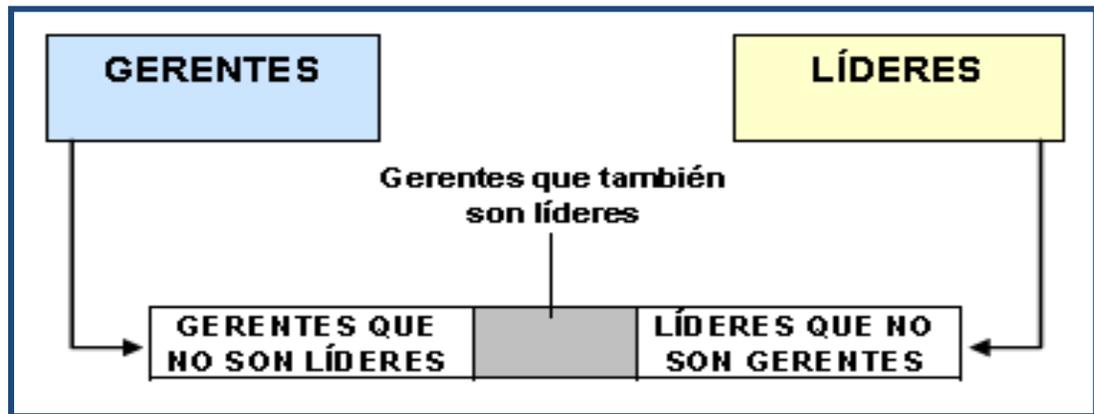
como la introducción principal y oficial del conocimiento, como el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información. Aunque, para muchos tratadistas y de personas comunes existe cierta confusión entre **“gerente”** y **“liderazgo”** como que fueran sinónimos, es importante plantear la existencia de una distinción entre ambos términos. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para alcanzar a ser un gerente eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña), tiene importantes consecuencias en la certeza de que un gerente será un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer sus funciones que le corresponden ya que es su papel, combinar recursos humanos y materiales para un cabal cumplimiento de sus objetivos. Pues la clave para sus logros se debe por la existencia de funciones claras y de un cierto grado de discrecionalidad o autoridad y por el apoyo que reciben por las metas concretas que se propuesto a alcanzar.

Se reconoce que la esencia del liderazgo son los seguidores, la situación y la existencia del líder. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo como una de las cuatro actividades primordiales y de la

función de influencia, es un componente de la administración. Administrar es mucho más amplio que liderar y se centra en temas comportamentales y no comportamentales. En síntesis es posible concluir que liderar está en la comprensión total de los asuntos comportamentales. **El siguiente gráfico ilustra el punto que no todos los gerentes son líderes y los gerentes más eficaces son, a la larga, líderes.**

### LOS GERENTES MÁS EFICACES A LA LARGA SE CONVIERTEN EN LÍDERES



*Poseer habilidades administrativas no es suficiente para tener éxito como ejecutivo en el mundo de los negocios.*

Los ejecutivos modernos necesitan comprender la diferencia entre administrar y liderar y saber cómo combinar estos dos papeles para alcanzar el éxito de una organización. Un gerente asegura que se haga un trabajo y un líder se preocupa y se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo).

Analizando la propuesta de **Koontz, Harold y Werkrich**<sup>7</sup> nos dan una explicación muy detallada cuando enfatizan que el liderazgo es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Las personas con un saldo positivo de influencia surgen como líderes en situaciones no estructuradas, y los líderes formales son nombrados en puestos de autoridad en las organizaciones. Sin embargo, el poder de influencia en la conducta hacia los otros depende de diversos factores, por ejemplo, de la zona de aceptación. Una efectividad continua depende del proceso de intercambio social entre líderes y seguidores. Se ha puesto mucha atención a la forma porque el comportamiento de los líderes afecta a los seguidores y a esta razón se le ha prestado muy poca atención o sea a la forma en que el comportamiento de los seguidores afecta a los líderes. Por ejemplo, el comportamiento irresponsable de los subordinados podría provocar que un jefe adopte medidas más autocráticas.

**A. Intercambio Social:** Varios factores hacen del intercambio social un concepto clave para entender el liderazgo. Primero, para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas.

Segundo, los líderes y seguidores intercambian influencia.

**B. Atribución:** Pensar en las causas y los efectos es lo que se llama atribución. Se trata de un proceso mental afectado por diversos

---

<sup>7</sup> Koontz, Harold y Werkrich. "Administración: Una Perspectiva Global" (1999). Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.

factores individuales y de la organización.

**C. Seguidores:** Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para su autoridad sea más flexible en busca de las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral.

**D. Autoadministración:** (o autocontrol) casi siempre ha sido calificada como un “sustituto del liderazgo”. Cuantas más personas administren su propio comportamiento y logren resultados que estén en línea con los objetivos de la organización, menos necesidad habrá de un liderazgo abierto.

Algunos administradores tienen cierta tendencia a sobre administrar, es decir, a dirigir a otras personas, cuando el desempeño podría mejorar si simplemente se “hicieran a un lado”.

**1. Empuje:** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo.

Tienen relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

**2. Deseo de Dirigir:** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestra la disposición a asumir responsabilidades.

**3. Honestidad e Integridad:** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

4. **Confianza en sí Mismos:** Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.
5. **Inteligencia:** Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. **Conocimiento Relativo al Trabajo:** Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Por otro lado, **Stoner, James A. F.; R. Edward Freeman<sup>8</sup> y Daniel R. Gilbert Jr.** Explican sobre estas conductas, revelando la existencia de puntos claves:

1. **Funciones del Líder:** Aquellos investigadores que exploraron las funciones del líder, llegaron a la conclusión, que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: Las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o

---

<sup>8</sup> Stoner, James A.F.; R. Edward, Freeman y Gilbert, Daniel R. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688.

sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

**2. Estilos del Líder:** Las dos funciones del líder la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objeto a asegurarse que las tareas son efectuadas en forma satisfactoria. Se concede importancia a la terminación del trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados.

**a. Fuerzas que actúan en el Líder:** La conducta del líder en un caso dado estará influida en gran medida por las muchas fuerzas que actúan en él. Por supuesto, percibirá los problemas del liderazgo en una forma singular, con base en antecedentes, conocimientos y experiencia individual. Entre las fuerzas internas importantes que influyen en el individuo figuran:

- El sistema de valores personales
- La confianza en los subordinados
- La predisposición a liderazgo
- Los sentimientos de seguridad en circunstancias inciertas

**b. Fuerzas que actúan en los Subordinados:** Antes de decidir

cómo conducir a cierto grupo, el gerente deseará también considerar algunas fuerzas que influyen en la conducta de sus subordinados.

Los gerentes deben recordar que en cada empleado influyen muchas variables y necesidades personales. Además, cada subordinado tiene un conjunto de expectativas acerca de cómo debe actuar el jefe en relación hacia él. Cuanto mejor comprenda el gerente estos factores mayor precisión tendrá para determinar el estilo de liderazgo que le hará posible disponer de una actuación más eficiente con sus subordinados.

- c. Fuerzas que intervienen en la Situación:** Además de las fuerzas que actúan en el gerente y sus subordinados, las características de la situación general influirán también en la conducta del gerente. Entre las presiones ambientales y demás críticas que le rodean figuran aquellos que surgen de la organización, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

### **2.2.2. Forma Básica de Motivación.**

**Motivación Extrínseca:** Lo que se hace con o por las personas para motivarlas.

**Motivación Intrínseca:** Los factores auto generador que influyen a las personas para comportarse de una manera particular lo hará moverse en una determinada dirección.

**Impulsos a la Acción:** De necesidades físicas agua, aire, respiración,

sueño, sexo, entre otros y las necesidades no físicas, afecto, autoestima, logro, poder y otros.

**Satisfacción:** Es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo.

### **2.2.3. Motivación y Conducta.**

Con el objeto de explicar la relación motivación conducta es importante partir de algunas posiciones técnicas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según **Chiavenato (2001)**<sup>9</sup> existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana estas son:

- El comportamiento es causado es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, los deseos, las necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano dado que hay una causa que lo genera, la conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **2.2.4. Teorías de la Motivación.**

Las teorías que plantean la importancia que tiene la motivación para el

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

ser humano se encuentra **Stoner, Freeman, Gilbert (1999, Pág. 487)**<sup>10</sup> "explican que existen muchas teorías de la motivación y cada teoría pretende describir que son los humanos y puede llegar a ser en cierto tiempo".

Por consiguiente se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción específica de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación, nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones describiendo a los gerentes y empleados que participan en la organización todos los días. Como las teorías de la motivación también sirven a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

### **2.2.5. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)**<sup>11</sup>

En 1943 Maslow, formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. La jerarquía de las necesidades de Maslow es el **siguiente gráfico ilustra el punto que no todos los gerentes son líderes y los gerentes más eficaces son, a la larga, líderes.**

---

<sup>10</sup> Stoner, James A.F. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688.

<sup>11</sup> Abraham Harold Maslow nace el 13 de Abril de 1908 en Brooklyn, New York, El mayor de siete hermanos hijos de Inmigrantes Judíos de Rusia. Los padres de Maslow esperando que su hijo tuviera un futuro brillante lo empujaron hacia el éxito académico.



*Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual)*

Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)

Necesidades sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.)

Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor)

Necesidades de autorrealización (crecimiento de la persona) **Maslow**<sup>12</sup>

cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociedad) regularmente satisfecha sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional..

<sup>12</sup> Maslow, Abraham Harold (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.

### **2.2.6. La Teoría de Maslow en la Motivación<sup>13</sup>.**

Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales.

El individuo hace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias.

De inicio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, otros. A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad enfocadas hacia la producción contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias. Sociales de estima y de auto-realización. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surge la necesidad de auto-realización.

Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que los de la autorrealización son complementarios a las de estima, los niveles más elevados de

---

<sup>13</sup> Maslow, Abraham Harold (2005). El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.

necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes, sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La teoría de Maslow, coincide en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

#### **2.2.7. La Motivación Hacia el Trabajo.**

Hay un interés entre los administradores, los empleados, los sindicatos y el gobierno en mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Para algunos eso se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de los objetivos individuales y generales, para otros, especialmente para la administración, el término sugiere hacer una serie de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción.

Ya sea, que se adopte la perspectiva del empleado o de la parte administrativa una base para mejorar la calidad de vida en el trabajo consiste en crear un clima organizacional que sea motivador.

#### **2.2.8. Motivación en la Gestión Empresarial.**

Es importante conocer, que es lo que realmente causa la conducta del recurso humano, en el ámbito laboral dentro de la empresa. Los administradores enfrentan retos, uno de ellos es motivar a sus empleados para que alcancen las metas propuestas y obtener los resultados esperados.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores.

Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

#### **2.2.9. Capital Intelectual y Liderazgo**

Los autores **José Emilio Navas y Marta Ortiz de Urbina**<sup>14</sup> de las Universidades, complutense de y Rey Carlos de Madrid argumentan como los activos intangibles se están convirtiendo, cada día con mayor peso, en la clave del éxito competitivo de las empresas, por lo que su identificación, medición y evaluación es un campo de estudio cada vez más relevante desde el punto de vista de la Dirección de Empresas.

Con la denominación de Capital Intelectual se suele reconocer al conjunto de activos intangibles con los que cuenta la organización. El objetivo, es analizar los distintos criterios que han sido propuestos en la literatura para diferenciar entre tipos de Capital Intelectual. En segundo lugar, sobre la base de la utilización simultánea de algunos de estos criterios, presentar una propuesta de clasificación multidimensional del Capital Intelectual, para establecer una nueva tipología de activos intangibles empresariales.

Basándose en los tipos establecidos, la empresa podrá alcanzar una mejor interpretación de los mismos y discriminar los más valiosos que pudieran ser el origen de la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva.

#### **2.2.10. Mejora del Desempeño**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para

---

14 Navas, J. E. y Marta Ortiz, L. A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Civitas, Madrid, tercera edición. NONAKA, I. (1991): «The Knowledge Creating Company», Harvard Business Review, vol. 69, nº 6, pp. 96-104. NONAKA, I. (1994): «A

mejorar el desempeño.

#### **2.2.11. Políticas de Compensación**

Ayuda a las que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento.

#### **2.2.12. Decisiones de Ubicación**

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

#### **2.2.13. Necesidades de Capacitación y Desarrollo**

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De igual manera, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

#### **2.2.14. Imprecisión de la Información**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

#### **2.2.15. Errores en el Diseño de Puesto**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del

puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

### **2.2.16. Desafíos Externos**

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

- 1. Alta Gerencia:** Desde una perspectiva diferente, **Robbins, Stephen**<sup>15</sup> sugiere que es necesario variar los grados de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para un liderazgo acertado. Las destrezas técnicas representan la capacidad y los conocimientos del líder en el campo específico que dirige, mientras que las destrezas humanas representan la capacidad del individuo para motivar e integrar a las personas dentro del ámbito laboral.
- 2. Ambiente Laboral:** Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 3. Baja Gerencia:** En el peldaño inferior de la escala administrativa la función de liderazgo también es diferente, porque los capataces de fábrica y los supervisores de oficina ocupan una posición única.
- 4. Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado

---

<sup>15</sup> Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" (1999) Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.

anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. ((Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

5. **Capital Humano:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía ((Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
6. **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
7. **Comportamiento:** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. la conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
8. **Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión

entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. **(Escarpenter 2000)**<sup>16</sup>

- 9. Conducta de Relación:** Se refiere a las acciones que lleva a cabo el líder para mantener buenas relaciones entre él y los miembros de su grupo, a través de abrir canales de comunicación, motiva y entusiasma, resuelve conflictos y promueve la participación, está ejerciendo conducta de relación.
- 10. Conducta de Tarea:** Incluye todas las acciones del líder que permiten que un trabajo sea realizado. En este aspecto se incluye para explicar a cada empleado cómo, cuándo y qué tareas deben ser efectuadas. El líder está desempeñando funciones de tarea cuando establece objetivos, asigna responsabilidades, establece prioridades, supervisa el avance del trabajo y en última instancia controla que el trabajo sea hecho con calidad y a tiempo.
- 11. Desempeño:** Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto

---

<sup>16</sup> Escarpante, Jose Antonio; ortografía moderna transmitir información y comprensión entre dos personas, Madrid, Playor 2000

de ellas. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

12. **Eficacia:** Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa. (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (2004)
13. **Eficaz:** Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado. (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa.
14. **El Jefe como Maestro:** Es aquel liderazgo que instruye a los seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones. Operan como un entrenador deportivo; el maestro identifica las conductas inapropiadas de los seguidores y sugiere cómo podrían corregirlas.
15. **El Liderazgo Emprendedor:** Es aquello que está basado en la actitud del líder cuando actúa como auto-empleado. Los líderes de este tipo se desenvuelven como si ellos estuvieran desempeñado un papel crítico en la organización y no un papel de poca importancia.
16. **El Liderazgo Hoy:** Los líderes de las organizaciones modernas han estado confrontando situaciones encontradas rara vez por los líderes del pasado. A los líderes de hoy se les exige a menudo que hagan recortes de personal masivo y así eliminar niveles innecesarios en las organizaciones y, por tanto, reducir costos laborales; también se les pide que conformen equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones y el flujo del trabajo, rediseñan las labores de modo que el personal sea más eficiente y eficaz, e inicien programas diseñados para

mejorar la calidad general del funcionamiento organizacional.

17. **El Súper Liderazgo:** Es aquello que consiste en guiar a los demás, demostrándoles, cómo liderarse a sí mismos. Para que los superiores tengan éxito, deben convertir a sus seguidores en personas productivas que trabajen independientemente y que solo necesitan una mínima atención del súper líder.
18. **Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
19. **Evaluación del Desempeño:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo con el fin de descubrir en que medios es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
20. **Gerencia del Desempeño:** Se basa en la información obtenida de un sistema de evaluación o revisión del desempeño. Sin embargo, no hay otro aspecto de la gerencia de Recursos Humanos que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
21. **Importancia de la Evaluación del Desempeño:** Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si

existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

- 22. Incentivo:** Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)
- 23. La Importancia de la Motivación:** Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y el estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización.
- 24. La Motivación:** Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en su sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en las conductas de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione. La motivación y el motivar se refiere al rango de la conducta humana consciente, en algún

punto entre los dos extremos: 1) Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo y 2) Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.

**25. Logro:** Conseguir lo que se intenta o desea .gozar o disfrutar una cosa (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)

**26. Los Motivadores:** La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir, que se realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

**27. Metas:** Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa 2004)

**28. Motivación laboral:** Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal. (Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa 2004)

No puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

**29. Objetivos de la Evaluación del Desempeño:** Es proporcionar una

descripción de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr el mismo los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

- 30. Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).
- 31. Recurso Humano:** La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana empresa 2004)
- 32. Rendimiento:** Producto o utilidad que da una cosa, por efecto de una actividad cualquiera. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

- La influencia de factores motivacionales contribuyen en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### **2.4.2. Hipótesis Secundarias.**

- La influencia de factores motivacionales contribuyen significativamente en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- La influencia de factores motivacionales contribuyen significativamente en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- La motivación contribuye significativamente en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Definición conceptual de la variable**

#### **2.5.1.1. Variable Independiente**

- Factores Motivacionales

#### **2.5.1.2. Variable Dependiente:**

- Desempeño Laboral

### 2.5.2. Definición operacional de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V. I.</b> <b>Factor motivación</b>	Relación entre motivación y desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos.</li> <li>▪ Clima de trabajo.</li> <li>▪ Orientación.</li> </ul>
	Rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación</li> <li>▪ Políticas de ascensos</li> <li>▪ Motivación en el trabajo</li> </ul>
<b>V. D.</b> <b>Desempeño laboral</b>	Nivel de pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil del cargo</li> <li>▪ Características del empleado</li> </ul>
	Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización y económicas).</li> <li>▪ Clima laboral</li> </ul>

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
La influencia de factores motivacionales contribuye en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.	Factor motivación	Relación entre motivación y desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos.</li> <li>▪ Clima de trabajo.</li> <li>▪ Orientación.</li> </ul>
		Rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación</li> <li>▪ Políticas de ascensos</li> <li>▪ Motivación en el trabajo</li> </ul>
	Desempeño laboral	Nivel de pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil del cargo</li> <li>▪ Características del empleado</li> </ul>
		Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización y económicas).</li> <li>▪ Clima laboral</li> </ul>

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de Investigación.**

En relación al tipo de investigación es científica y cuya característica principal es aplicada, porque está interesado en resolver problemas de naturaleza práctica determinando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### **3.1.2. Nivel de Investigación.**

Teniendo en cuenta su propósito el presente trabajo en cuanto a su nivel es una investigación descriptiva explicativa, porque nos permite describir y explicar la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### **3.2. Descripción del ámbito.**

Esta investigación se refiere a la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, ubicada en el Jr. General Prado N° 750, de la ciudad de Huánuco,

#### **3.2.1. Delimitación Teórica:**

- La investigación se fundamenta según su estructura:
- Metodología de la Investigación
- Administración de Personal y Recurso Humano

- “Administración de recurso humano”
- Gestión del Talento Humano.

### 3.2.2. Delimitación Espacial:

- La investigación se realizó a los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

## 3.3. Población y muestra

### 3.3.1. Población.

La población total lo constituyen los gerentes, los Ingenieros, Supervisores y los empleados de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco y el cálculo del tamaño de la muestra se ha realizado mediante la aplicación de la distribución de frecuencia simple.

Trabajadores	Porcentaje
Gerentes	15
Sub gerentes	20
Personal Administrativo	545
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco  
Elaboración : Propia

La primera fórmula fue utilizada para encontrar la muestra inicial y la segunda para el ajuste de la misma.

### 3.3.2. Muestra.

La muestra se obtendrá mediante el muestreo probabilística, para ello se ha aplicado la siguiente formula:

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

**N = Población = 580**

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Nivel de precisión 5%

z = Limite de confianza 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (580)}{(580-1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{557.032}{1,4475 + 0,9604}$$

$$n = \frac{557.032}{2,4079}$$

$$n = 231.3351$$

Muestra inicial aproximado es de 232 sujetos de Investigación.

La muestra requiere mayor precisión, utilizaremos la formula estadística de ajuste como sigue:

$$n = 1 + \frac{\frac{n}{n-1}}{N}$$

Realizando el ajuste respectivo la muestra queda como sigue:

$$n = 1 + \frac{\frac{231.3351}{231.3351-1}}{580}$$

$$n = 165,5788$$

Luego el valor de **n= 166**

La muestra inicial es aproximadamente es el siguiente:

$$Fh = n/N$$

$$Fh = 165,5788/580.$$

$$Fh = 0.2854 = 28,54\%.$$

Siendo como sigue:

Los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco: 580 X

$$0.2854.= 165,57= \mathbf{166}.$$

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.4.1. Técnicas.**

- **Encuesta.-** Me permitió obtener información acerca de las variables de caracterización de la muestra y la opinión acerca de la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- **Guía de entrevista.** Aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, con el objetivo de conocer sus opiniones inquietudes sobre la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- **Ficha bibliográfica** Para lo cual previamente se revisó algunas obras de autores a fin de identificar y registrar las teorías relacionados a la investigación de la observación directa,

consistente en la revisión de las fuentes documentales, libros, textos, revistas la gestión del conocimiento, liderazgo de clase mundial, motivación y desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes, apuntes, monografías, memorias, etc.

### **3.4.2. Instrumentos.**

- **Elaborar los mecanismos de búsqueda de datos:** La formulación del cuestionario es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobado antes de pasarlo a la muestra representativa de la población.
- **Obtener los datos:** El trabajo de campo, consiste en la obtención de los datos. Para ello será un buen trabajo de obtención de datos, la preparación de la persona que realizan la entrevista y capacitarlos para redactar con rigor la información obtenida.
- **Realizar el informe final:** Los datos obtenidos habrá que procesarlos, codificarlos y tabularlos hasta obtener los resultados de la encuesta que serán presentados en el informe y que servirán para posteriores análisis.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.**

Los resultados se han obtenido en base al cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, las misma que han sido organizadas y tabuladas, sistematizadas en las tablas de frecuencia simple, interpretadas y analizadas, en base a ella, hemos determinado los niveles con otros términos que se mencionan en los cuadros respectivos en los cuales se ubica el análisis del trabajo de investigación, determinando, conclusiones y sugerencias, conforme establece nuestra hipótesis.

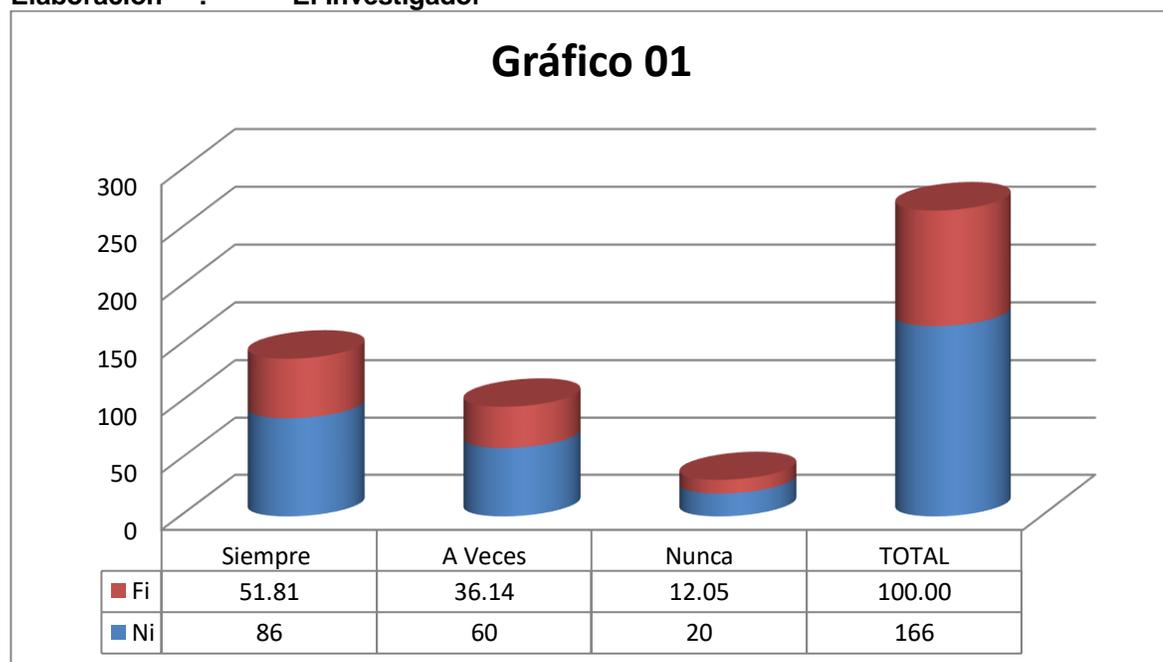
Cuyos resultados los presentamos en las páginas siguientes:

**CUADRO Nº 1**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Cree usted que sus habilidades y destrezas se compaginan con el cargo que ocupa		
	Ni	Fi
Siempre	86	51.81
A Veces	60	36.14
Nunca	20	12.05
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 51.81% Siempre, el 36.14% A veces, el 12.05% Nunca.

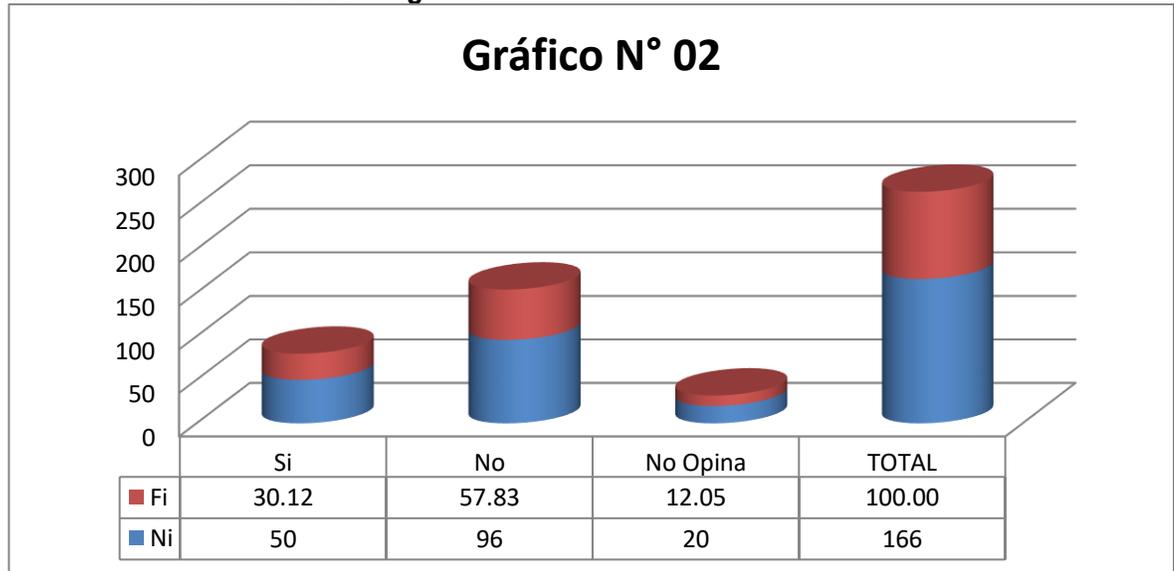
El resultado obtenido indica que, cree usted que sus habilidades y destrezas se compaginan con el cargo que ocupa, por lo que comprueba en un porcentaje de 51.81% determinando como siempre.

**CUADRO N°2**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

La remuneración que percibe Ud. Se ajusta a la función que realiza en el cargo que desempeña		
	Ni	Fi
Si	50	30.12
No	96	57.83
No Opina	20	12.05
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

**INTERPRETACIÓN**

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 30.12% Si, el 57.83% No, el 12.05% No Opina.

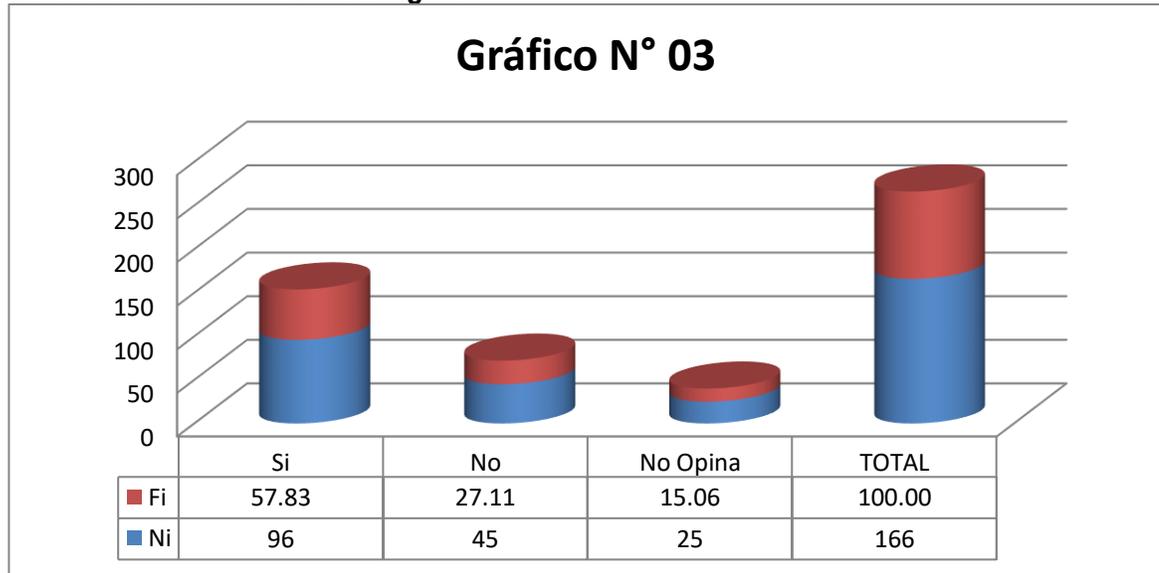
El resultado obtenido indica que, la remuneración que percibe Ud. Se ajusta a la función que realiza en el cargo que desempeña, por lo que comprueba en un porcentaje de 57.83% determinando como no es justo.

**CUADRO N° 3**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Las condiciones físicas del ambiente de trabajo se acomoda en la labor diaria que realiza		
	Ni	Fi
Si	96	57.83
No	45	27.11
No Opina	25	15.06
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 57.83% Si, el 27.11% No, el 15.06% No Opina.

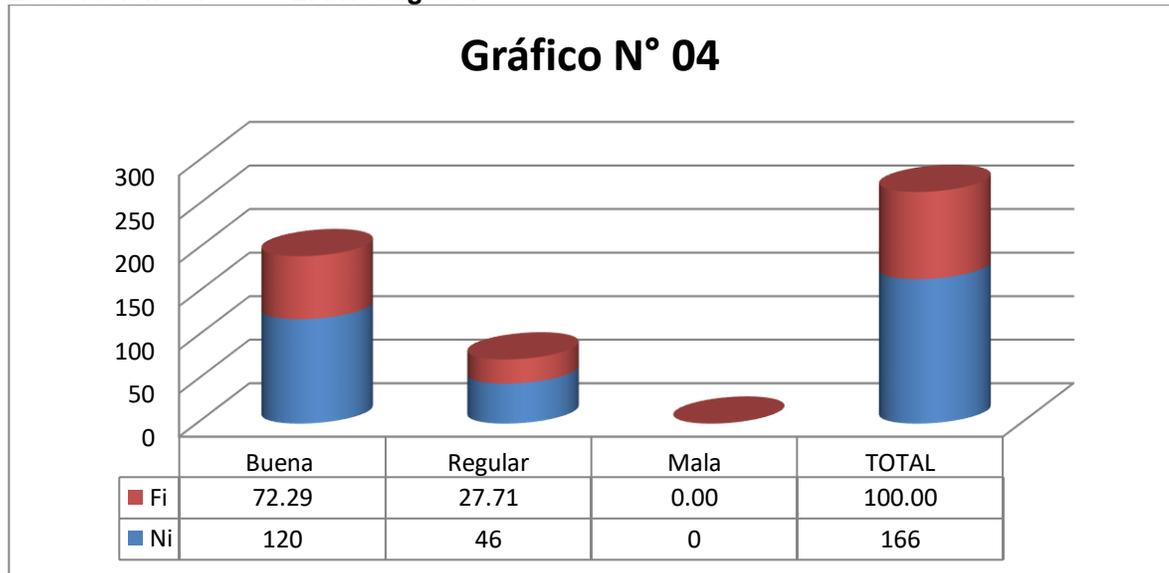
El resultado obtenido indica que, las condiciones físicas del ambiente de trabajo se acomodan en la labor diaria que realiza, por lo que comprueba en un porcentaje de 57.83% determinando como si determinando lo único que lo pueden ofrecer en dicha institución.

**CUADRO N° 4**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato		
	Ni	Fi
Buena	120	72.29
Regular	46	27.71
Mala	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 72.29% Buena, el 27.71% Regular, el 0.00% Mala.

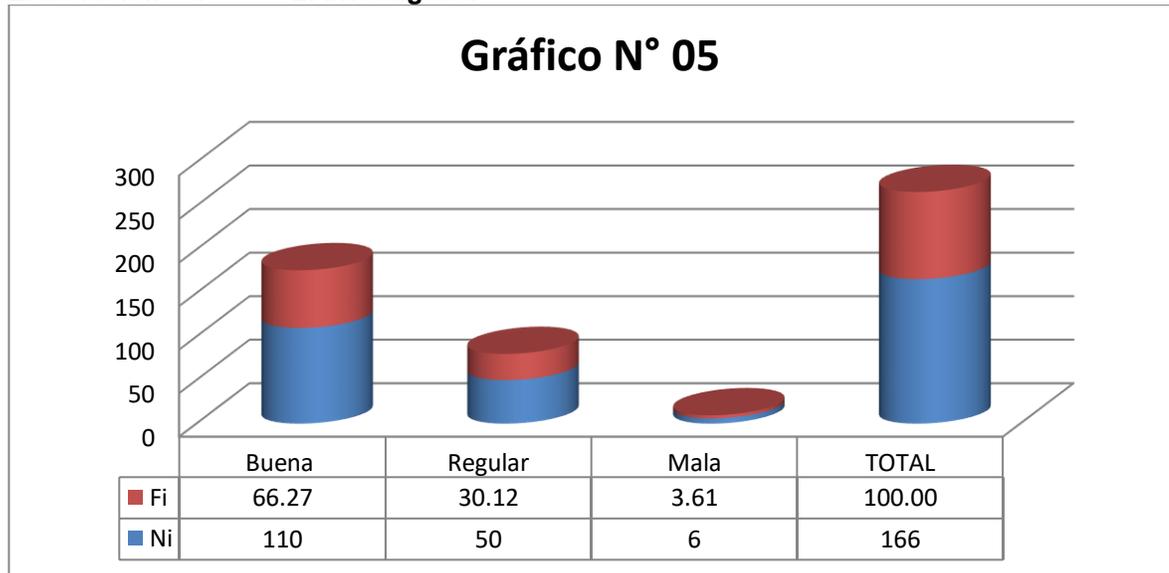
El resultado obtenido indica que, cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato, por lo que comprueba en un porcentaje de 72.29% determinando como buena.

**CUADRO N° 5**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo		
	Ni	Fi
Buena	110	66.27
Regular	50	30.12
Mala	6	3.61
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 66.27% Buena, el 30.12% Regular, el 3.61% Mala.

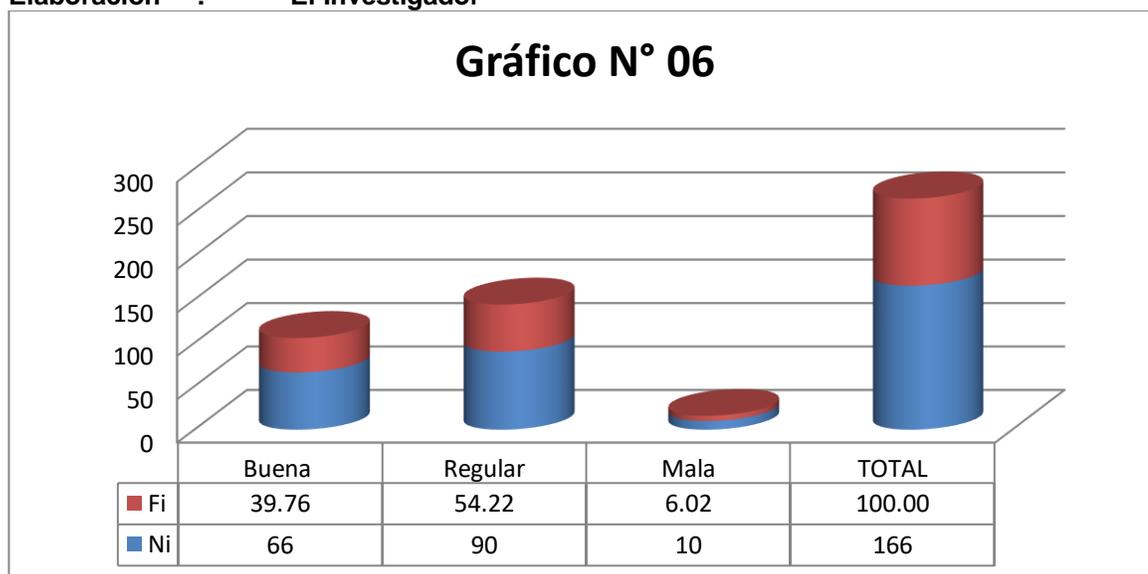
El resultado obtenido indica que, cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo, por lo que comprueba en un porcentaje de 66.27% determinando como buena, ya que se aplica el compañerismo en el trabajo.

**CUADRO N° 6**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Las capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años lo califica		
	Ni	Fi
Buena	66	39.76
Regular	90	54.22
Mala	10	6.02
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 39.76% Buena, el 54.22% Regular, el 6.02% Mala.

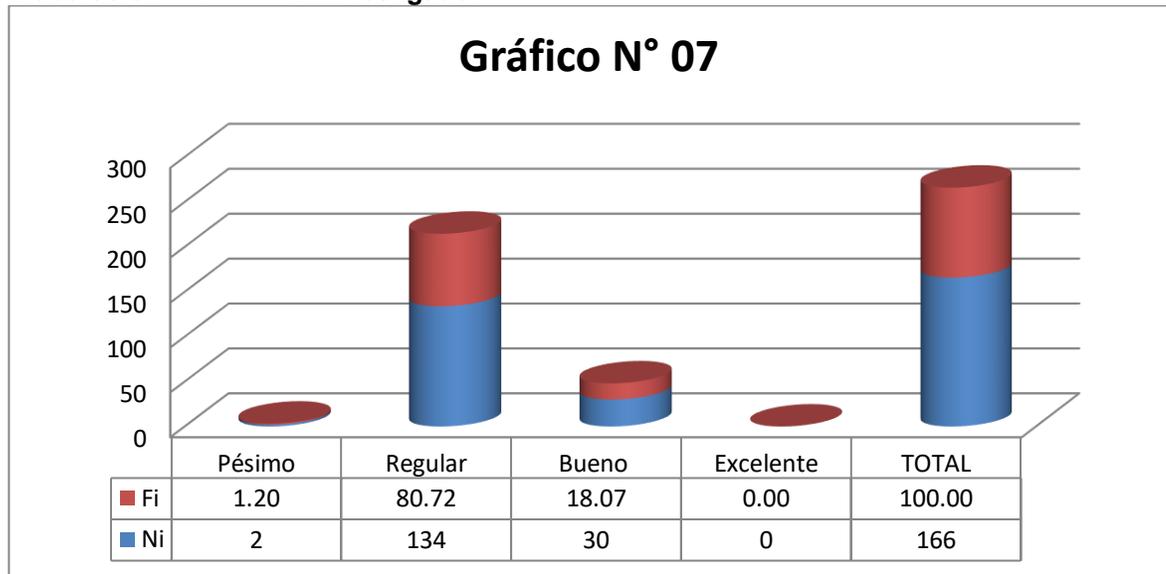
El resultado obtenido indica que, las capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años lo califica, lo que comprueba en un porcentaje de 54.22% determinando como regular, ya que se busca una mejora en la institución.

**CUADRO N° 7**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Actualmente cómo considera Ud. Al ambiente laboral en que se desempeña		
	Ni	Fi
Pésimo	2	1.20
Regular	134	80.72
Bueno	30	18.07
Excelente	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

**Fuente** : Encuesta Aplicada 2016

**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Encuesta Aplicada 2016

**Elaboración** : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

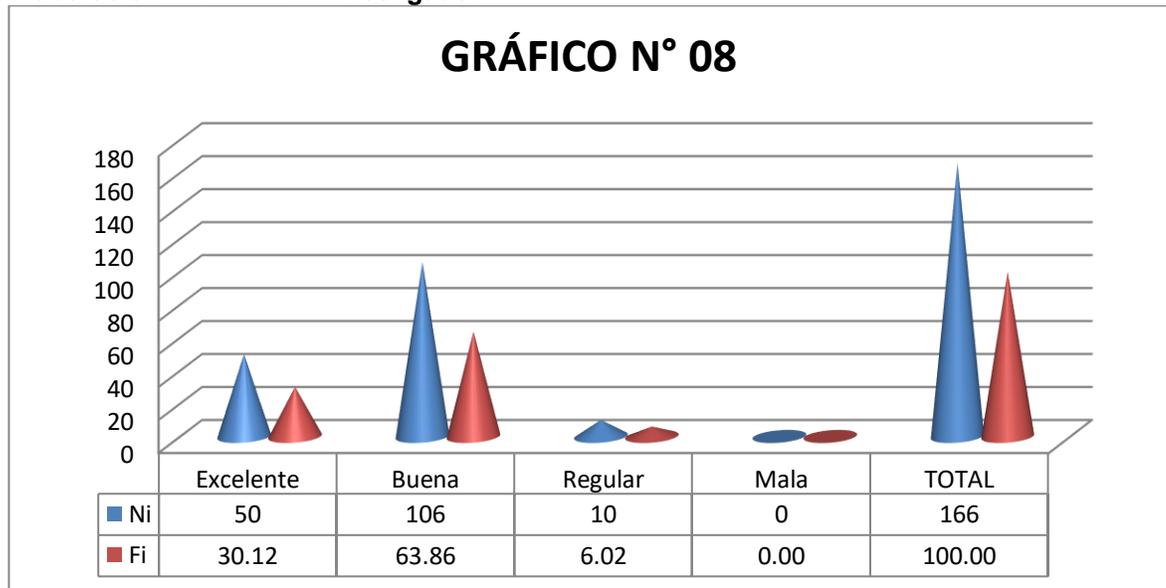
Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 1.20% Pésimo, el 80.72% Regular, el 18.07% Bueno, 0.00% Excelente.

El resultado obtenido indica que, actualmente cómo considera Ud. Al ambiente laboral en que se desempeña, por lo que comprueba en un porcentaje de 80.72% determinando como regular, ya que se son los empleados nombrados que generan un malestar en la organización.

**CUADRO N° 8**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Cómo considera Ud. su nivel de productividad		
	Ni	Fi
Excelente	50	30.12
Buena	106	63.86
Regular	10	6.02
Mala	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016  
 Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016  
 Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 30.12% Excelente, el 63.86% Buena, el 6.02% Regular, 0.00% Mala.

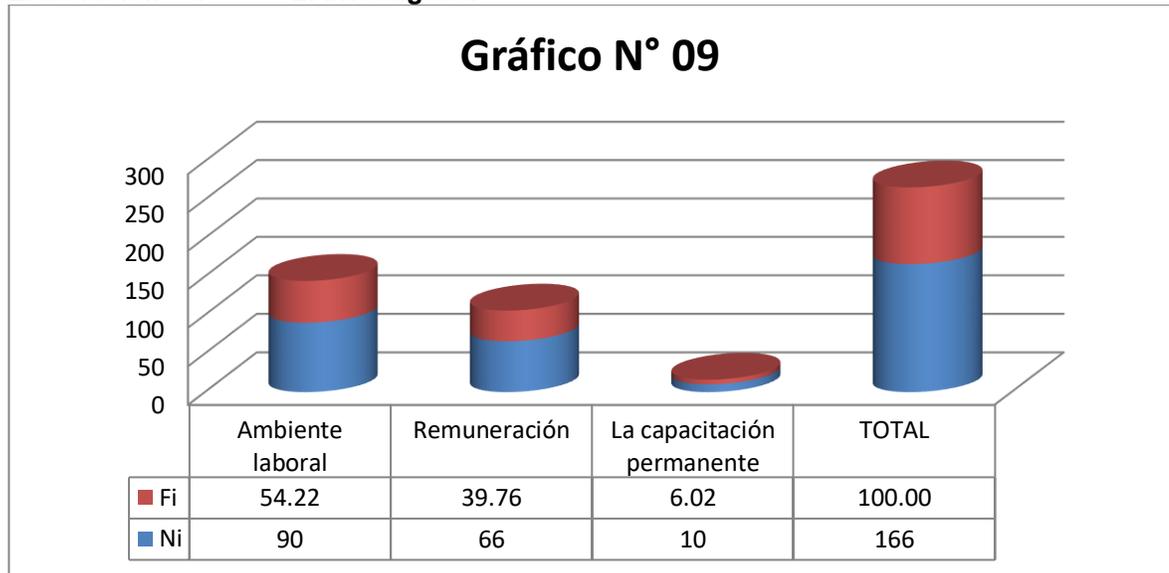
El resultado obtenido indica que, cómo considera Ud. su nivel de productividad, por lo que comprueba un porcentaje de 63.86% determinando como buena, ya que se son los compañeros de la institución los que califican.

**CUADRO N° 9**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Que factores influyen para el buen funcionamiento de su responsabilidad		
	Ni	Fi
Ambiente laboral	90	54.22
Remuneración	66	39.76
La capacitación permanente	10	6.02
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 54.22% Ambiente Laboral, el 39.76% Remuneración, el 6.02% Capacitación Permanente.

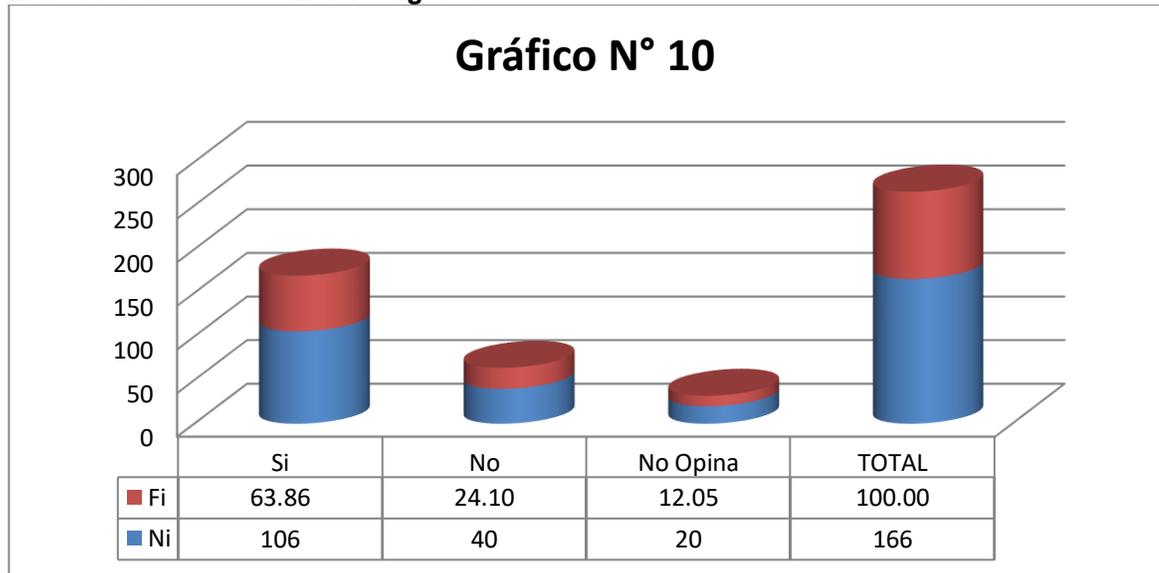
El resultado obtenido indica, que factores influyen para el buen funcionamiento de su responsabilidad, por lo que se comprueba con un porcentaje de 54.22% determinando como el ambiente de trabajo entre sus colegas de trabajo en la institución.

**CUADRO N° 10**  
**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**

Las ideas de trabajo que Ud, tiene, son tomados en cuenta		
	Ni	Fi
Si	106	63.86
No	40	24.10
No Opina	20	12.05
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador



Fuente : Encuesta Aplicada 2016

Elaboración : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se ha determinado en base a 166 la muestras encuestada los servidores de la Municipalidad Provincial de Huánuco que ha señalado el 63.86% Si, el 24.10% No, el 12.05% No Opina.

El resultado obtenido indica que, las ideas de trabajo que Ud, tiene, son tomadas en cuenta, por lo que comprueba un porcentaje de 63.86% determinando que si, en beneficio de la institución.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados.

**Huamán Supo Lily Brígida, Hace referencia: en su obra, Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:**

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo. Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para **Koontz y Werhrich (1999)** el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa",

dice **Koontz** "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo." En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda **Koontz**.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

“**CROSBY, P. (1979)**, afirma que: El “primer paso” para mejorar la calidad es obtener el compromiso de la alta gerencia o dirección. Además indica que la calidad se debe ver positivamente como una forma de mejoramiento continuo, en todos los niveles de organización. No puede ser considerada como algo de exclusiva responsabilidad del personal técnico, requiere el liderazgo, y motivación de la alta gerencia y de los mandos medios. Parece indicar que en la universidad no hay el compromiso necesario de parte de la alta dirección para poder capacitar adecuadamente a los servidores administrativos ya que el factor humano es básico para una buena gestión administrativa en la facultad de ciencias administrativas y Turismo.

**Chiavenato: en su libro Administración de Recursos Humanos (2004)** Indica que el desarrollo Organizacional, es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de Tecnologías de Información y Comunicación sociales, de tal manera que la organización queda habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Según los resultados obtenidos de los propios estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo que lo califican como regular, lo que es un indicador que la institución no viene desarrollándose adecuadamente, así como la utilización de tecnologías de Información y Comunicación adecuadas, por tanto se debería contar con personal especializado.

## CONCLUSIONES

1. El resultado obtenido indica que, cree usted que sus habilidades y destrezas se compaginan con el cargo que ocupa, por lo que comprueba en un porcentaje de 51.81% determinando como siempre.
2. El resultado obtenido indica que, la remuneración que percibe Ud. Se ajusta a la función que realiza en el cargo que desempeña, por lo que comprueba en un porcentaje de 57.83% determinando como no es justo.
3. El resultado obtenido indica que, las condiciones físicas del ambiente de trabajo se acomodan en la labor diaria que realiza, por lo que comprueba en un porcentaje de 57.83% determinando como si determinando lo único que lo pueden ofrecer en dicha institución.
4. El resultado obtenido indica que, cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato, por lo que comprueba en un porcentaje de 72.29% determinando como buena.
5. El resultado obtenido indica que, cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo, por lo que comprueba en un porcentaje de 66.27% determinando como buena, ya que se aplica el compañerismo en el trabajo.
6. El resultado obtenido indica que, las capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años lo califica, lo que comprueba en un porcentaje de 54.22% determinando como regular, ya que se busca una mejora en la institución.
7. El resultado obtenido indica que, actualmente cómo considera Ud. Al ambiente laboral en que se desempeña, por lo que comprueba en un

porcentaje de 80.72% determinando como regular, ya que se son los empleados nombrados que generan un malestar en la organización.

8. El resultado obtenido indica que, cómo considera Ud. su nivel de productividad, por lo que comprueba un porcentaje de 63.86% determinando como buena, ya que se son los compañeros de la institución los que califican.
9. El resultado obtenido indica, que factores influyen para el buen funcionamiento de su responsabilidad, por lo que se comprueba con un porcentaje de 54.22% determinando como el ambiente de trabajo entre sus colegas de trabajo en la institución.
10. El resultado obtenido indica que, las ideas de trabajo que Ud, tiene, son tomadas en cuenta, por lo que comprueba un porcentaje de 63.86% determinando que si, en beneficio de la institución.

## SUGERENCIAS

1. El compañerismo en la institución se relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de Ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores.
2. Este resultado parece ir en línea con otras investigaciones que afirman que el factor de personalidad Estabilidad Emocional, remuneración que percibe, las condiciones físicas del ambiente, es buen predictor del rendimiento global (Cook, Young, Taylor y Bedford, 2000). También se le ha venido considerando buen predictor para el trabajo en equipo o puestos de trabajo que requieren interacción social, como es el caso del puesto que nos ocupa y así se ha confirmado en la presente investigación.
3. En la gestión diaria del Talento Humano, tampoco se debe despreciar en ningún momento la conexión entre una mala percepción de las recompensas recibidas y un peor nivel de rendimiento por parte de los compañeros de trabajo, y las capacitaciones que ha recibido en los últimos años. Las recompensas obtenidas a cambio de la aportación y esfuerzo personal son muy valoradas en general por los buenos profesionales (Mc Kinsey, 2000). Los estudios de meta-análisis muestran que el aumento de la conexión entre el salario y el rendimiento puede ser muy efectivo para mejorar este último (Rynes, Gerhart y Parks, 2005).

4. El hecho de que parezca apuntarse una cierta relación positiva entre Demandas Cognitivas y motivación apoya en parte al modelo Demandas-Control, que postula que los trabajadores aprenderán, estarán motivados y se desarrollarán profesionalmente cuando, tanto las demandas laborales, como el control sobre las mismas sean elevadas y más aun con el ambiente laboral en que se desempeña y demostrando su nivel de productividad que demuestra. También es posible que la explicación de que los sujetos más motivados perciban mayores Demandas Cognitivas en su trabajo sea que, precisamente por tener mayor motivación, estos trabajadores consideran que su trabajo está más “lleno de contenido”, es más relevante.
5. En la actualidad, el interés por demostrar las relaciones entre personalidad y la percepción de los trabajadores de aquellos elementos capaces de evitar algunos males como es el estrés laboral que sigue vigente y que no perjudique la responsabilidad laboral (Brunborg, 2008).
6. Por otro lado, pensamos que en el futuro, resultará esencial, para obtener mejores resultados, siempre y cuando las ideas propias sean tomadas para dar una formación más exhaustiva, para tratar de conseguir unas puntuaciones lo más objetivas y afinadas posible en beneficio de la institución y/o organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

1. Acevedo Martínez, Jorge Antonio; Rodríguez Reyes, Tomasa. La cultura del empresario en pequeñas y micro empresas. México 2002.
2. Ansoff, H. Igor, 1997. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. tr. Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª. ed. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, 548 p.
3. Atkinson, P. "motivación" (1999). primera edición. edit. trillas, México, Camp, Roderic A, 1995. Los Empresarios y la Política En México: Una Visión Contemporánea. Tr. Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, c 1989. 290 p.
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
5. Certo, Samuel C. Administración Moderna. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia, 2001, pp. 599
6. Cofer, C. "Psicología de la Motivación" (1993). 2da Edición. Edit. Trillas, México.
7. Dessler, Gary. "Organización y Administración" (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
8. Furnham, Adrian. Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
9. Geertz, Clifford, 1997. La Interpretación de las Culturas. Tr. Alberto L. Bixio, España: Gedisa, c 1973. 387 p.

10. Gonzales, Martín y Socorro, Olivares. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F., 1999, pp. 343
11. Hicks, Herbert G. Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Sexta Impresión, México D.F., pp. 587
12. Hofstede, Geert, 1984. Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Beverly Hill: Sage Publications, Inc.
13. Informativo "Caballero Bustamante". Año 2003. Revista de Asesoría Especializada. Lima – Perú.
14. Keith, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991
15. Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. Administración: Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F., 1998, pp. 796
16. Koontz, Harold y Werkrich. "Administración: Una Perspectiva Global" (1999). Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.
17. Lambing, Peggy y Kuehl, Charles, 1998. Empresarios Pequeños y Medianos. Tr. Adolfo Deras Quiñónez. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, 299 p.
18. Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James, 1993. El proceso estratégico. Tr. Georgina Greenham del Castillo, 2ª. ed. México: Prentice hall. Hispanoamericana, c 1988. 1207 p.

19. Ohmae, Kenichi, 1996. El Mundo Sin Fronteras: Poder y Estrategia en la Economía Entrelazada. Tr. Roberto A. Hass. México: Mc Graw Hill, c 1992. 248 p.
20. Palomino, Antonio "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad". (2000). Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.
21. Porter, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" Edit. Prentice – México 1988.
22. Porter, Michael E., 1997. Estrategia Competitiva: Técnicas De Análisis de los Sectores Industriales, y de la Competencia, México: Cecsa, c 1982. 407 p.
23. Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" (1999) Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.
24. Rodríguez, José. "El Factor Humano en la Empresa" (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.
25. Rosenberg, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano, Barcelona – España, pp. 641
26. RUÉ, Leslie W. y BYARS, Lloyd L. Administración: teoría y aplicaciones. Editorial Alfoomega S.A., México D.F., 2000, pp. 544
27. Ruiz, Germán. "El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos" (1999) Lima.
28. Sherman, Arthur, "Acciones o Comportamientos" (1994). Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.

29. Solana, Ricardo. "Administración de Organizaciones" (1993) Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
  30. Stoner, James A.F.; R. Edward, Freeman y Gilbert, Daniel R. ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688.
  31. Salinas, J. (1998a): Redes y Educación: Tendencias en educación flexible y a distancia. En Pérez, R. Y otros: Educación y tecnologías de la educación. II Congreso Internacional de Comunicación, tecnología y educación.
  32. Basabe Peña, F. (2002). Educación a distancia en el nivel superior. México: Trillas.
  33. Navas, J. E. y Marta Ortiz, L. A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Civitas, Madrid, tercera edición.
- NONAKA, I. (1991): «The Knowledge Creating Company», Harvard Business Review, vol. 69, nº 6, pp. 96-104. NONAKA, I. (1994): «A

# **ANEXOS**



### Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huánuco

**INSTRUCCIONES:** Le agradeceré responder los ítems marcando con una X en el recuadro correspondiente a la respuesta que a su criterio es la correcta.

**LA ESCALA VALORATIVA:** Según lo indique el resultado de cada pregunta.

PREGUNTA	RESPUESTA
<b>Cree usted que sus habilidades y destrezas se compaginan con el cargo que ocupa</b>	
Siempre	
A Veces	
Nunca	
<b>La remuneración que percibe Ud; se ajusta a la función que realiza en el cargo que desempeña</b>	
Si	
No	
No Opina	
<b>Las condiciones físicas del ambiente de trabajo se acomoda en la labor diaria que realiza</b>	
Si	
No	
No Opina	
<b>Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato</b>	
Buena	
Regular	
Mala	
<b>Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo</b>	
Buena	
Regular	
Mala	
<b>Las capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años como lo califica</b>	
Buena	
Regular	
Mala	
<b>Actualmente cómo considera Ud; al ambiente laboral en que se desempeña</b>	
Pésimo	
Regular	
Bueno	
Excelente	
<b>Cómo considera Ud. su nivel de productividad</b>	
Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

<b>Que factores influyen para el buen cumplimiento de su responsabilidad</b>	
Ambiente laboral	
Remuneración	
La capacitación permanente	
<b>Las ideas de trabajo que Ud, tiene, son tomados en cuenta</b>	
Si	
No	
No Opina	

***Bach. Julio Cesar Cabrera Díaz***

**Tesis: INFLUENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO – 2016**

**TESISTA : Julio Cesar Cabrera Díaz**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problemas general</b> ¿Cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo se viene dando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco? ¿Cuáles son las causas de la influencia de factores motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco? ¿Cómo ha venido dándose la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar cómo se relaciona la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Describir cómo se viene dando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Establecer cuáles son las causas de la influencia de factores motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco. Precisar cómo ha venido dándose la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La influencia de factores motivacionales contribuyen en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b> La influencia de factores motivacionales contribuye significativamente en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco. La influencia de factores motivacionales contribuye significativamente en la Municipalidad Provincial de Huánuco. La motivación contribuye significativamente en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Factores Motivacionales</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos.</li> <li>▪ Clima de trabajo.</li> <li>▪ Orientación.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación</li> <li>▪ Políticas de ascensos</li> <li>▪ Motivación en el trabajo</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil del cargo</li> <li>▪ Características del empleado</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización y económicas).</li> <li>▪ Clima laboral</li> </ul>	<p><b>Tipo y Nivel de Investigación</b> En relación al tipo de investigación es científica y cuya característica principal es aplicada, porque está interesado en resolver problemas de naturaleza práctica determinando la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Teniendo en cuenta su propósito el presente trabajo en cuanto a sus niveles es una investigación descriptiva explicativa, porque nos permite describir y explicar la influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p><b>Método y Diseño de la Investigación.</b> <b>Diseño.-</b> El diseño de la presente investigación es correlacional, ya que establece la relación entre la influencia del factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p><b>Descriptivo Comparativo.-</b> Para una investigación descriptiva comparativa, se utilizó las investigaciones descriptivas simples, lo cual permitió recolectar información relevante en varias muestras, luego la caracterización en base a comparaciones.</p>