



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SAN ROMÁN 2017**

PRESENTADA POR:

Br. NATY CARMEN QUISPE CARDEÑA

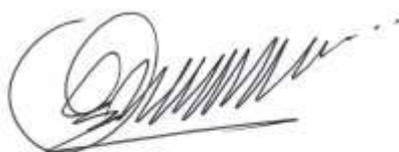
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

JULIACA – PERÚ

2018

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Jose Elmer Figueroa Ardiles
Presidente



Dra. Elizabeth Celma Quiroga Gonzalez
Secretaria



Mg. Benito Navarro Quisocala
Miembro

DEDICATORIA

*Con inmensa gratitud dedico a mis padres por el
aliento y apoyo constante.*

*A mis queridas hermanas Patty y Thais por el
apoyo incondicional, por ser cómplices en cada
paso que doy.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones, por guardarme a lo largo de mi existencia, darme fortaleza en los momentos de dificultad y debilidad.

A todos los docentes de la escuela profesional de administración y negocios internacionales, por haber compartido conocimientos y experiencias en la preparación de mi carrera.

Mi especial agradecimiento al asesor de esta investigación, Dr. Jose Elmer Figueroa Ardiles por los aportes significativos y ser guía durante la elaboración, así mismo a la Dra. Elizabeth Celma Quiroga Gonzalez por el apoyo y encaminar esta investigación.

RESUMEN

La investigación se refiere a la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, durante el año 2017. El propósito del estudio fue determinar el grado de relación existente entre motivación y desempeño laboral; por consiguiente, el diseño de investigación asumido fue de tipo correlacional. Se investigó a una población de 137 trabajadores contratados, entre mujeres y varones. La técnica de investigación utilizada para las dos variables fue la encuesta, siendo su instrumento de investigación dos cuestionarios estructurados de acuerdo a los indicadores de cada variable: el primer cuestionario estuvo constituido por 15 ítems; mientras que el segundo, por 25 ítems. Los resultados de la investigación dan cuenta que el 46% de trabajadores experimentaron motivación regular, el 48% de trabajadores fueron calificados a través del cuestionario como trabajadores con desempeño, también, regular. Por otro lado, el coeficiente de correlación obtenido, aplicándose el modelo de correlación datos agrupados en intervalos, fue de $r = 0.791$, lo que significa que el grado de relación es alto y de tipo directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

Palabras clave: Motivación laboral, extrínseco, intrínseco, desempeño laboral, habilidades, comportamiento y resultados.

ABSTRACT

The investigation refers to the motivation and work performance of the contracted workers of the Provincial Municipality of San Román Juliaca, during the year 2017. The purpose of the study was to determine the degree of relationship between motivation and work performance. Therefore, the assumed research design was of a correlational type. We investigated a population of 137 workers hired, between women and men. The research technique used for the two variables was the survey, with the research instrument being two questionnaires structured according to the indicators of each variable: the first questionnaire consisted of 15 items; while the second, for 25 items. The results of the research show that 46% of workers experienced regular motivation, 48% of workers were qualified through the questionnaire as workers with performance, also, regular. On the other hand, the correlation coefficient obtained, applying the data correlation model grouped in intervals, was $r = 0.791$, which means that the degree of relationship is high and direct type between motivation and work performance in workers hired from the Provincial Municipality of San Román, Juliaca, during the year 2017.

Keywords: Work motivation, extrinsic, intrinsic, work performance, abilities, behavior and results.

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vi |
| ÍNDICE | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2. Formulación del problema | 5 |
| 1.2.1. Problema general..... | 5 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 5 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 6 |
| 1.3.1. Objetivo general | 6 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 6 |
| 1.4. Justificación del estudio | 7 |
| 1.5. Limitaciones de la investigación | 8 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1. Antecedentes del estudio | 10 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 20 |
| 2.2.1. La motivación | 20 |
| 2.2.2. El desempeño laboral..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Definición de términos..... | 47 |
| 2.4. Hipótesis | 49 |
| 2.4.1. Hipótesis general | 49 |
| 2.4.2. Hipótesis específicas..... | 49 |
| 2.5. Variables | 50 |
| 2.5.1. Definición conceptual de las variables..... | 50 |
| 2.5.2. Definición operacional de las variables..... | 50 |
| 2.5.3. Operacionalización de las variables..... | 52 |
| CAPÍTULO III..... | 53 |
| METODOLOGÍA..... | 53 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación | 53 |
| 3.1.1. Tipo de investigación..... | 53 |
| 3.1.2. Nivel de investigación | 54 |
| 3.1.3. Diseño de investigación..... | 54 |
| 3.2. Descripción del ámbito de la investigación | 55 |
| 3.3. Población y muestra..... | 56 |
| 3.3.1. Población | 56 |
| 3.3.2. Muestra | 57 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos..... | 57 |
| 3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos | 58 |
| 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos | 58 |
| 3.6.1. Plan de recolección de datos | 58 |
| 3.6.2. Procesamiento de datos | 59 |
| CAPÍTULO IV..... | 62 |
| RESULTADOS | 62 |
| 4.1. Los niveles de motivación laboral..... | 62 |
| 4.2. Los niveles de desempeño laboral..... | 66 |
| 4.3. El grado de relación entre las dos variables | 70 |
| CAPÍTULO V..... | 78 |
| DISCUSIÓN | 78 |
| CONCLUSIONES..... | 84 |

| | |
|---|-----|
| RECOMENDACIONES..... | 86 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |
| ANEXOS..... | 93 |
| ANEXO A: Matriz de consistencia lógica | 94 |
| ANEXO B: Cuestionario de motivación laboral | 96 |
| ANEXO C: Cuestionario de desempeño laboral | 97 |
| ANEXO D: Ficha de validación del cuestionario de motivación laboral | 99 |
| ANEXO E: Ficha de validación del cuestionario de desempeño laboral | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Página |
|---|---------------|
| Tabla 1: Población de trabajadores contratados | 56 |
| Tabla 2: Grados de correlación según el coeficiente "r" | 61 |
| Tabla 3: Niveles de motivación laboral | 63 |
| Tabla 4: <i>Niveles de motivación extrínseca</i> | 65 |
| Tabla 5: Niveles de motivación intrínseca | 65 |
| Tabla 6: Niveles de desempeño laboral | 66 |
| Tabla 7: Niveles de habilidades laborales | 68 |
| Tabla 8: Niveles de comportamiento laboral | 69 |
| Tabla 9: Niveles de resultados logrados | 70 |
| Tabla 10: Grado de correlación entre motivación y desempeño laboral | 72 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | Página |
|---|---------------|
| Gráfico 1: Similitudes y diferencias entre las tres teorías de la motivación..... | 26 |
| Gráfico 2: Niveles de motivación laboral | 63 |
| Gráfico 3: Niveles de desempeño laboral..... | 67 |
| Gráfico 4: Grados de correlación entre motivación y desempeño laboral | 72 |

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades han asumido tradicionalmente el rol de las instancias de gobierno más cercanas y accesibles a la población, referente a brindar servicios públicos como a la representatividad que debe encontrar la población en las diferentes instancias de gobierno. En nuestro país, los gobiernos locales se encuentran regulados en un sistema dual que comprende municipalidades distritales y provinciales con competencias compartidas, exclusivas cada una en su área. El propósito de base de dicho sistema es lograr una gestión eficiente en beneficio del desarrollo integral de la región y del país.

La investigación aborda el tema de la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la municipalidad provincial de San Román Juliaca, para analizar los niveles de motivación y desempeño que tiene el personal contratado que labora en esta institución pública; tema determinante en función a cumplimiento de metas y objetivos anuales. Es fundamental conocer el grado de motivación que maneja cada colaborador para que este pueda ser evaluado en el desempeño laboral que demostrará en la aplicación de sus funciones asignadas según el tupa; de tal manera se logre personal administrativo comprometido en el desarrollo económico y sostenible de su provincia sin necesidad ser obligado tampoco corrompido por la sociedad. La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema de investigación donde se realiza una breve descripción de la situación problemática, formulación del problema, justificación y limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo está dedicado al marco teórico de la investigación. Este capítulo contiene los antecedentes de investigación de carácter internacional, nacional y local; las bases teóricas que se desarrollan considerando la estructura del problema, es decir, cada variable, con sus respectivas dimensiones, son desarrolladas con revisión de las teorías existentes. El marco conceptual está conformada por las palabras claves son definidas operacionalmente. El capítulo concluye con el planteamiento de hipótesis y en el sistema de variables.

El tercer capítulo desarrolla la metodología considerada en de la investigación. Además se define el tipo, diseño y nivel de investigación, la población de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación aplicada, plan de recolección de datos y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo está dedicado a los resultados de la investigación. Donde se expone en forma de tablas y figuras los datos organizados siguiendo la lógica de los objetivos planteados. Primero se dan a conocer los resultados correspondientes al primer objetivo específico, luego, al segundo objetivo específico y, finalmente, los resultados del objetivo general. Las tablas son analizadas e interpretadas brevemente.

El quinto capítulo corresponde a la discusión de datos. Aquí se resaltan los hallazgos del estudio, se explica con los datos recogidos, además se contrasta con los antecedentes pertinentes. El informe termina con las conclusiones que se plantean en función de los objetivos, así como las recomendaciones que se alcanzan en función de las conclusiones. Las referencias y los anexos cierran el presente informe de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la mayoría de municipalidades del país el desempeño laboral de los trabajadores contratados es un problema cotidiano que se presenta con frecuencia en las gerencias municipales, las deficiencias en el cumplimiento de las tareas encomendadas son observadas desde diferentes puntos de vista generando incomodidad en los usuarios y afectándose directamente el logro de objetivos. En los antecedentes considerados en la investigación se hace referencia a los problemas de desempeño de la mayoría de los trabajadores contratados. La lista de deficiencias que se identifican, entre varios aspectos, la ausencia de habilidades o destrezas para ejecutar las tareas encomendadas en forma eficiente y eficaz, es decir, no están preparados para ejecutar las tareas como esperan los gerentes de cada área; muy a pesar que la mayoría de los trabajadores son profesionales sin embargo no son especializados, situación que dificulta el rendimiento del trabajador administrativo.

Durante el desempeño que muestran los trabajadores contratados con frecuencia poco interés en sus labores; además los recursos que se les asigna no son utilizados racionalmente. Esta deficiencia se corrobora con quejas constantes de usuarios que recurren a las oficinas de la municipalidad donde la atención es muy burocrática demorando los trámites más del tiempo estableci-

do en el TUPA. Los problemas señalados son indicadores de que el personal que labora la Municipalidad, carece de habilidades para realizar los trabajos requeridos por el puesto de trabajo.

Las causas del desempeño deficiente de los trabajadores son diversas, pero, las primeras exploraciones realizadas por la autora del estudio, se encuentra la falta de motivación y la deficiente administración de recursos humanos, aquí nace la principal causa de la desmotivación, no se capacita al personal para el cargo que desempeñara, tampoco se realiza reconocimientos ni fomenta un buen ambiente de trabajo donde el personal pueda sentirse satisfecho realizando su trabajo; como consecuencia de la desmotivación extrínseca e intrínseca el desempeño de los trabajadores es deficiente, desde esta óptica se puede apreciar el mismo acontecimiento en diferentes áreas de la municipalidad que sumados a la falta de habilidades que muestran los trabajadores se convierte en un tremendo problema, que en lugar de resolver problemas y estar al servicio de su población de dedica a resolver conflicto es entre compañeros y de carácter político, es lamentable reconocer que esta situación no solo se da en la ciudad de Juliaca, sino según los antecedentes revisados está presente en todo el país.

En las primeras exploraciones realizadas a comienzos del año 2017, se apreció un conjunto de indicadores que revelan la falta de una adecuada motivación laboral por parte de los jefes hacia sus trabajadores, especialmente, hacia los trabajadores contratados. Entre algunos de los indicadores recogidos se destacan el maltrato de los jefes, en muchas ocasiones sin razones; la indiferencia a los conflictos entre los trabajadores se producen ante la vista de las autoridades; indiferencia a las quejas presentadas; ausencia de incentivos a los

trabajadores que muestran iniciativa y deseos de trabajar cada vez mejor; preferencias por algunos y discriminación a otros, etc.

En síntesis, lo que se pudo detectar durante las exploraciones realizadas es la insatisfacción de la mayoría de los trabajadores por las condiciones de trabajo y la ausencia de motivación que les permita trabajar con muchas ganas cada día para lograr los objetivos y las metas previstas para el año. Es decir, los factores externos e internos de la motivación, planteados por Herzberg (2003), están ausentes en el proceso de la administración de personal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué grado de relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué nivel de motivación laboral experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?

- ¿Existe relación entre la dimensión reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?

- ¿Existe relación entre la satisfacción y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de motivación laboral que experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

- Establecer el nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

- Determinar la relación entre la dimensión reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

- Determinar la relación entre la satisfacción y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

1.4. Justificación del estudio

La investigación realizada es importante porque tuvo como tema la administración de los recursos humanos, un tema que en el siglo XXI, considerado como la columna vertebral de la gestión empresarial y gestión pública en general. Todas las teorías de la administración consideran la administración de recursos humanos como la variable determinante para lograr los objetivos y las metas que se proyectan anualmente o a largo plazo.

Dentro de este tema, existen dos variables que están directamente relacionadas: el desempeño laboral y la motivación aplicados a los trabajadores administrativos contratados de la municipalidad provincial de San Román. Todas las estrategias destinadas a lograr resultados óptimos en la institución pública, consideran el desempeño laboral de los trabajadores como la condición básica. Todas las estrategias y técnicas que se plantean respecto de la administración de recursos humanos concentran su atención en la motivación laboral ¿Cómo lograr que el desempeño laboral sea cada vez mejor? Es la interrogante que guía a los expertos en gestión de recursos humanos, llegando a la conclusión que el buen desempeño laboral depende directamente de la motivación que experimentan los trabajadores.

Las municipalidades del país en especial la municipalidad provincial de San Román Juliaca, no escapa de este análisis elemental, se considera que es importante la investigación que se realizó respecto al tema. Sin embargo, el tema es muy amplio, se optó por indagar la medida en que se está motivando y el nivel de desempeño laboral que muestran, concretamente, los trabajadores contratados.

Con respecto a la utilidad de la investigación, el estudio se justifica porque se conoce acerca del nivel de motivación laboral que las autoridades realizan y como se relaciona con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores contratados durante el año 2017. Estos datos, sistematizados a través de cuadros estadísticos, deben servir para la toma de decisiones con el propósito de mejorar las estrategias de motivación, así como para mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores contratados, en consecuencia el rendimiento laboral de todos los trabajadores del Municipio Provincial de San Román.

Por consiguiente, la investigación realizada se justifica en la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos en el Municipio de Juliaca, a partir de una buena motivación laboral, no solo las autoridades del municipio esperan un buen desempeño laboral, sino la ciudadanía en su conjunto espera que sus trabajadores cumplan sus labores de la mejor forma posible. Para este propósito es necesario que se tomen las decisiones correspondientes, a partir de un diagnóstico situacional de carácter científico, diagnóstico que el presente trabajo pretende alcanzar.

1.5. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones del estudio realizado son de carácter temático, metodológico y epistemológico. En cuanto se refiere a la limitación temática, debemos señalar que se investigó los aspectos de la motivación laboral como las deficiencias de parte de las autoridades también los vacíos en las políticas de la municipal-

dad como institución pública del Estado. De la misma manera, se investigó los aspectos del desempeño laboral, como la cultura organizacional.

En cuanto se refiere a la metodología de la ciencia, por razones económicas, de tiempo y por la naturaleza del problema de estudio, se optó por un estudio de carácter correlacional, así mismo se utilizó la encuesta y se aplicó el cuestionario técnica e instrumento para recolectar datos desde diferentes perspectivas.

Finalmente, respecto del tema epistemológico, es necesario señalar que, muy a pesar de haberse revisado las fuentes teóricas que se tuvo a disposición, se deja constancia que la teoría existente sobre las variables de investigación es bastante frondosa. Pretender revisar todas las teorías existentes sería imposible, ya que la investigación es amplia y compleja, que impediría cumplir con el cronograma trazado en el proyecto.

Por las limitaciones señaladas, el camino para proseguir con más estudios sobre esta temática sigue abierta para los estudiantes de administración de nuestra universidad y de las demás universidades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Internacionales

En la Universidad de Carabobo, Venezuela, Revilla (2017) sustentó una tesis referida a las estrategias de motivación y desempeño laboral. Como propósito se planteó analizar las estrategias motivacionales que coadyuvan al desempeño laboral de los docentes en el Departamento de Biología y Química de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad mencionada. Como población de estudio se consideran a 33 docentes, de los cuales 16 son del área de Biología y 17, de Química. No se trabaja con ninguna muestra. Como técnicas de investigación se utiliza la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario con respuesta tipo escala de Likert. Una de las conclusiones señala que la motivación explica la razón por la cual las personas se comportan de determinada manera. En el ámbito educativo, por ejemplo, el individuo es motivado, no solo por estímulos salariales, sino también por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. El docente tiene la necesidad de ser valorado, tanto por contribuciones con su nivel de instrucción, por su salario, por ascensos dentro de la organización y hasta por el simple hecho del reconocimiento verbal que se le haga a su labor por parte de los directivos; este tejido de interrelaciones constituye y marca el rumbo de un clima organizacional positivo, que per-

mita al docente desempeñarse de la mejor manera, así como tener mejor disposición en la labor que realiza.

En la Universidad Landívar, Sum (2015) sustentó una tesis referida a la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa de alimentos. Como objetivo general se planteó establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La población de estudio estuvo conformada por 34 personas, de las cuales 12 son mujeres y 22 varones, comprendidos entre las edades de 18 a 44 años. Como instrumento de investigación se utilizó la escala de Likert, también denominado *método de evaluaciones sumarias* por el mismo Rensis Likert. Una de las conclusiones del estudio establece que la motivación tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo. En términos porcentuales, del 100% de motivación previsto como ideal, en un promedio del 70% se dio la motivación por parte de las autoridades y, por otro lado, en un promedio del 68% se percibió que los trabajadores estaban satisfechos.

En la Revista Diálogos de Saberes, Álvarez (2016) publica el artículo titulado: *La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera*. El propósito del estudio fue establecer la relación entre la motivación del empleado público de carrera y su incidencia en el desempeño organizacional en un sector de la administración pública colombiana. Se investigó a 61 funcionarios profesionales de carrera del sector de la función pública correspondiente al año 2015. Las técnicas utilizadas para recoger los datos fueron la encuesta y la entrevista. Entre varias conclusiones que se establecen en el artículo, se destaca que los factores que motivan a los empleados de carrera en algún gra-

do de importancia es el ambiente físico, poder, remuneraciones, expectativas, reconocimientos, equidad, seguridad, afiliación, relaciones personales y logro.

En la Revista *Negotium*, Alvarado, Quero, & Bolivar (2016) publican el artículo científico titulado: *Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda*. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las escuelas básicas nacionales de la Parroquia Altagracia del Municipio de Miranda del Estado de zulia. La investigación, según la naturaleza del problema, es de tipo correlacional. Se utiliza como técnica la Escala de Actitudes y como instrumento la Escala de Likert. La población de estudio estuvo conformado por 99 sujetos, de los cuales 09 son directivos y 90, docentes. Como conclusión se señala que el estilo gerencial se relaciona de forma muy baja, positiva y estadísticamente significativa entre las dos variables.

Nacionales

En la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, Burga & Wiese (2018) sustentaron la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque*. Como propósito central se plantearon describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. La población de estudio estuvo constituida por 17 trabajadores de la Empresa Agroindustrial Frutos Tropicales del Norte SA, del distrito de Motupe, de los cuales cinco (5) son autoridades y el resto (12) trabajadores del área administrativa. Entre los resultados obtenidos se destaca un nivel de moti-

vación adecuada como resultado de las capacitaciones y relaciones interpersonales adecuadas. Por otro lado, el desempeño laboral de la empresa es adecuado, su productividad alta, manifestándose niveles de rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad.

En la Universidad Peruana Unión Lima Perú. Pezo (2016) en la tesis titulada: Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo, año 2013 El objetivo principal fue determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo el año 2013. Asimismo, Como objetivos específicos pretendió determinar la relación entre la motivación intrínseca, extrínseca y trascendental con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo. El trabajo se realizó con 63 trabajadores estables, elegidos al azar, se les aplicó dos encuestas para medir ambas variables. Los resultados encontrados permiten afirmar que la motivación guarda relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo el 2013. Donde $r = 0.262$ y $p = 0.022$; lo cual indica que la correlación es negativa y muy débil. En cuanto a las dimensiones: la motivación intrínseca ($r = -0.052$); $p = 0.650$), la motivación extrínseca ($r = 0.563$; $p = 0.065$), y la motivación trascendental con el desempeño laboral ($r = 0.106$; $p = 0.350$).

En la Universidad César Vallejo de Tarapoto, Perú, Monteza (2017) En su tesis titulada: Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016. El objetivo general que se plantea es determinar la relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota. La

población de estudio estuvo constituida por 63 trabajadores. No se considera ninguna muestra debido al tamaño de la población. Se considera la técnica de la encuesta y, como instrumento, el cuestionario. Entre las conclusiones se destaca aquella que sostiene que el clima organizacional influye en un 65.12% sobre el desempeño laboral, ya que el grado de correlación es de $r= 0.807$, lo que significa correlación muy alto y de tipo directo. En cuanto a las conclusiones específicas, se destaca que el 65% de los trabajadores consideran que el clima es regular; y, por otro lado, el 57% evidencia un desempeño laboral de nivel regular.

En la Universidad César Vallejo, Carrasco (2018) sustenta la tesis titulada: Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, sede Pueblo Libre, 2018. El objetivo general del estudio es determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad mencioanda. La población de estudio está constituida por 105 trabajadores administrativos, de los cuales se toma una muestra representaitva de 72 trabajadores. Como técnica de investigación se utiliza la encuesta para las dos variables, siendo su instrumetno el cuestionario. Como conclusión principal se determina que la motivación laboral se relaciona directa y significativamente con el trabajo en equipo. El coeficiente de correlación que sustenta esta conclusión es de $r=0,772$, lo que significa que el grado de correlación es positiva moderada.

En la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú, (Gutiérrez, 2015) sustentó la tesis titulada: *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. No se registra explícitamente los

objetivos de investigación, pero del análisis del informe se deduce que se planteó como propósito determinar la influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional. Como población de estudio se toma a 30 trabajadores del supermercado señalado. Como técnicas de investigación se utilizan la entrevista y la encuesta. Una de las conclusiones del estudio establece que los trabajadores del Supermercado Metro del Distrito de Lambayeque en el año 2015, en cuanto a la motivación, la mayoría de trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Factor Motivacional según Herzberg) y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca (Factor higiene según Herzberg). En general, la variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel Alto para el 53.33%; por lo que se podría sostener que existe motivación a los trabajadores llamados colaboradores, pero no a todos de la misma manera.

En la Universidad Nacional José María Arguedas, Reynaga (2015) sustentó la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Como objetivo general se plantea determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en el Hospital señalado. Se considera como muestra de estudio a 21 médicos, 23 enfermeras, 17 obstetras, 28 técnicas en enfermería y 11 especialistas en laboratorio. Como técnica de investigación se utiliza la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. Como conclusión principal se asume que, con un nivel de confianza del 95%, existe relación significativa entre las dos variables; pero, por otro lado, se sostiene que la correlación de Spearman es de 0,488, lo que significa que la correlación es positiva y moderada.

En la Universidad Alas Peruanas de Huacho, Lima, Ramos (2015) sustentó la tesis titulada: *Gestión de personal y desempeño laboral en el Banco de la Nación Agencia 01- Huacho en el año 2014*. El propósito principal del estudio fue demostrar que la gestión de personal incide en el desempeño laboral de los recursos humanos del Banco de la Nación, agencia 01 – Huacho. Se considera como técnicas de investigación la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. Una de las conclusiones destaca que hay influencia significativa de la variable gestión de personal sobre el desempeño laboral.

En la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Perú, (Levano, 2018) Motivación y desempeño laboral en la Empresa Euroshop del grupo Volkswagen Lima 2017. Como objetivo de investigación se plantea explicar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores. Se toma como muestra de estudio a 34 trabajadores de la empresa señalada. Se utiliza como técnica de investigación la encuesta y, como instrumento, el cuestionario. Al final se concluye que la motivación influye en el desempeño laboral, es decir, un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mayor nivel de motivación en la empresa.

Local

En la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Perú, Larico (2015) sustentó la tesis titulada: *Factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca 2014*. El objetivo general del estudio fue determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad señalada. La población de estudio estuvo

conformada por 631 trabajadores contratados y nombrados. De esta población se tomó una muestra representativa de 182 trabajadores. Para las dos variables se utilizó la técnica de la encuesta, mientras que como instrumento, el cuestionario. Una de las conclusiones del estudio señala que la correlación es de grado alto entre las dos variables, dado que el coeficiente obtenido es de $r = 0.786$, lo que según la tabla de Pearson significa grado alto y de tipo directo. En esta investigación se plantea el problema como explicativo, pero, termina como de tipo correlacional.

En Puno, Pacheco Calisaya, Staci Wendy (2015) en la tesis clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno – 2015. Universidad Nacional del Altiplano Puno tuvo como objetivo determinar analizar y describir el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes del Banco de Crédito del Perú Agencia Puno, periodo 2015. Materiales y métodos: La muestra estuvo conformada por el total de trabajadores (36), en cuanto a clientes la muestra fue de 361 clientes. Se empleó la técnica de observación indirecta, a través de las manifestaciones realizadas por medio de la encuesta que se realizó a trabajadores y clientes. El tipo de investigación utilizado es descriptivo donde se evalúa y recolecta datos sobre el clima organizacional y desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes. Resultados: El propósito de la investigación es conocer si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, de la encuesta realizada a los trabajadores dio como resultado la insatisfacción de los trabajadores, por las siguientes razones: Falta de motivación, poca comunicación y ausencia de liderazgo, en cuanto a la

retribución económica, da como resultado que el 86% de encuestados no está conforme “0con la retribución económica por las labores realizadas, porque los trabajadores realizan horas extras no remuneradas; también se determinó que el desempeño de los trabajadores es determinante en la satisfacción de clientes el 47% que no se encuentra satisfecho con la atención brindada y perciben que el personal no es amable ni servicial. Llegaron a las siguientes conclusiones: Se demostró que existe un déficit en el clima organizacional lo cual repercute en su desempeño laboral creando así la insatisfacción en el cliente.

En Puno, Zapana y Cutisaca (2015) en la tesis titulada influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – 2015. De la universidad Nacional del Altiplano Puno. Tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno. Para lograr tal objetivo, se utilizó la metodología cuantitativa de tipo de investigación explicativo, cuyo diseño de investigación tuvo un enfoque correlacional, ya que se evaluó el grado de relación entre dos variables. La población estuvo conformada por 140 trabajadores, de los cuales se tomó el total de la muestra al 100%. La técnica utilizada fue la encuesta por cuestionario el cual consta de 33 preguntas o ítems con el objeto de obtener datos sobre las variables. Los datos recogidos fueron ordenados, clasificados y procesados con los programas de IBM SPSS Statistics 20.0 y MICROSOFT Exel para ser presentados en tablas, utilizando como prueba de hipótesis la Chi cuadrado de Pearson. Finalmente, después de

discutir los resultados de contrastar de hipótesis general mediante la Chi cuadrado de Pearson, la motivación en un grado de $X_c=34.010$, se concluye que existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción de Puno.

En Juliaca, Mamani (2016) en la tesis titulada motivacion y desempeño laboral en la instucion financiera mi banco de la ciudad de Peru – 2016, de la Universidad Nestor Caceres Velasquez, tuvo como objetivo determinar la motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016. Importancia de la motivación aplicada a los colaboradores, en el desempeño laboral de los trabajadores. La hipótesis que se asume es que la motivación aplicado por los trabajadores de la entidad financiera incide directamente en el desempeño laboral según la teoría de Herzberg. Método: tipo y diseño de la investigación, es descriptivo, población y muestra, técnicas e instrumentos, plan de tratamiento de datos. Para la recolección de datos del presente trabajo se utilizó la encuesta a través de un cuestionario siendo validado el instrumento en el programa SPSS por medio del alfa de Cronbach. La población está representada por todo los trabajadores de la entidad financiera Mibanco de la ciudad de Puno, representados en una muestra de 97 trabajadores. Resultados: de los 97 encuestados, para la motivación y desempeño laboral arrojó un resultado de 81.10% el objetivo final es ofrecer mejoras. Conclusiones: la motivación es muy importante en la empresa ya que esta produce un buen desempeño laboral en la institución financiera para lograr sus objetivos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La motivación

La motivación se puede definir desde dos perspectivas. Una primera perspectiva es la motivación interna. La motivación interna es según, Herzberg (2003), aquel impulso interno que pertenece a cada individuo y que tiene que ver con las expectativas individuales. Estas expectativas son las necesidades de lograr lo que uno se propone, de recibir reconocimientos, de gozar de independencia laboral, asumir responsabilidades y ser promovido a cargos o puestos cada vez más importantes.

La otra perspectiva es la motivación externa, la que tiene que ver con la remuneración y beneficios que el empleado recibe, con la política de la empresa y su organización, con las relaciones con los compañeros de trabajo, con el ambiente físico, con el tipo de supervisión, con la seguridad laboral y con el crecimiento (Herzberg, 2003). Los interpretadores y críticos de Herzberg, como Torres (2014), sostienen que los dos tipos de motivación también son conocidos como el factor higiene y el factor motivador.

“La motivación es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección” (Rodríguez, 1988, p.2). Esto es así, según el autor mencionado, porque motivación proviene del término motivo, y motivo tiene su origen en el verbo latino *movere motum*, lo que dio lugar a los conceptos de móvil, motor, etc. Más adelante este mismo autor sostiene que “en rigor la motivación se encuentra en el individuo en cuestión, que está automotivado” (Rodríguez, 1988, p.6).

Por eso, en esta investigación sostenemos que cuando se habla de motivar se refiere a los intentos de una persona, en este caso a los intentos de las autoridades municipales para lograr que los trabajadores hagan una determinada actividad o trabajo de la mejor forma posible. En síntesis, “entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los trabajadores a trabajar”.

Por otro lado, existe la motivación por el aprendizaje, la motivación por la música, por el deporte, etc. En el caso de la presente investigación nos referimos a la motivación para el trabajo bien realizado, lo que, en pocas palabras, utilizando el fenómeno de la economía lingüística, viene a ser la motivación laboral, nuestra primera variable de investigación.

Por consiguiente, en la presente investigación que ponemos a consideración de los señores jurados, la motivación se puede definir desde dos perspectivas: 1º Desde las condiciones del trabajador; y 2º Desde el rol de la institución municipal. Según la primera perspectiva, es el impulso interno que mueve al trabajador para realizar de la mejor forma posible las actividades correspondientes; mientras que desde el rol de la institución es la habilidad para conseguir que sus empleados trabajen de la mejor forma posible. En este sentido, la motivación laboral es el proceso de generar los motivos (motores impulsores) suficientes para que los empleados de un municipio ejecuten las tareas encomendadas de la mejor forma posible y así se puedan lograr efectivamente los objetivos y las metas trazadas para el semestre o el año correspondiente.

Los motivos pueden ser internos o externos, siguiendo la teoría bifactorial de Herzberg (2003) o pueden manifestarse como impulsos para satisfacer

la jerarquía de necesidades propuesto por Maslow (2014), las tres necesidades de Alderfer (2008) o las tres necesidades de McClelland (1989). Entre estos autores existen muchas similitudes respecto de sus planteamientos, ya que todos fundamentan su teoría de la motivación en las necesidades del hombre.

Para una presentación didáctica de la variable motivación, hemos determinado considerar dos dimensiones, respondiente a la teoría bifactorial de Herzberg, es decir, la motivación puede ser de tipo intrínseco o de tipo extrínseco, sin contradecir los planteamientos de los demás teóricos de la motivación laboral quienes, más bien, lo corroboran.

La escala de medición que se utiliza para el presente estudio comprende cinco grados o niveles, siendo su tratamiento estadístico de 01 a 75 puntos con un intervalo de clase de 15 puntos, tal como se muestra seguidamente.

Motivación muy baja [01-15]

Motivación baja [16-30]

Motivación regular [31-45]

Motivación alta [46-60]

Motivación muy alta [61-75]

Fuente: Charaja 2018 EL MAPIC en la investigación científica (3ª ed.).

La escala de medición es utilizada por Valencia (2013) en su tesis titulada: *La motivación laboral y sus repercusiones en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa de Nivel Secundario "Telésforo Catacora" de Juli*. La motivación muy baja se caracteriza porque las autoridades educativas de la institución señalada no propician adecuadamente los factores externos que Herzberg plantea en su teoría, así como no canalizan los factores intrínsecos,

como esperan los docentes o cualquier otro trabajador público; en tanto que la motivación alta se caracteriza por el cumplimiento adecuado de los factores señalados. Los demás niveles se deben entender en términos de gradación entre las dos escalas mencionadas.

Por otro lado, en la investigación se asume que la motivación tiene un grado de relación alto y de tipo directo con el desempeño de los trabajadores de una municipalidad. Este supuesto se basa en las varias investigaciones que hemos considerado en los antecedentes. Uno de los antecedentes corresponde a Sum (2015), quien sostiene que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo. Otro antecedente pertenece a Jaen (2010), quien sostiene que cuanto más alta son las puntuaciones en la motivación, en la misma medida, también, se obtienen puntuaciones altas en el rendimiento laboral. En general, los autores de las teorías de la administración sostienen que la motivación laboral es muy importante para lograr resultados óptimos en el rendimiento de los empleados de una empresa.

2.2.1.1. La motivación extrínseca

La motivación extrínseca es la primera dimensión de la investigación realizada y, es a su vez, el primer factor de la teoría bifactorial de Herzberg (2003). Chiavenato (2013) sostiene que el factor higiene o factor extrínseco tiene que ver con las tres primeras necesidades planteadas por Maslow, como las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Esta misma postura asumen Hellriegel, Jackson, & Slocum (2008), quienes a su vez dejan entrever que se trata de los factores exógenos que de no presentarse en forma debida pueden generar insatisfacción en los trabajadores afectando su nivel de desempeño.

La insatisfacción en los trabajadores de cualquier organización es principalmente el resultado de los factores de higiene o factores extrínsecos. Es el ambiente que rodea a las personas y están fuera del control de las personas. Se refieren, como ya señalamos, a las características del lugar de trabajo como son las políticas de la institución educativa, condiciones físicas o didácticas de trabajo, remuneraciones, compañeros de trabajo, tipo de supervisión y otros similares. Estos factores pueden perjudicar al trabajador si es que son mal administrados, si no son adecuados o no son favorables. La ausencia de este factor produce insatisfacción (Herzberg, 2003).

Según Maslow (2014), las necesidades se presentan en forma jerarquizada, empezando por las necesidades fisiológicas que tienen que ver con las condiciones de trabajo y una adecuada remuneración, fundamentalmente; aparte de otros factores que concurren en esta primera jerarquía de necesidades. Luego, en segundo orden, están las necesidades de seguridad que tienen que ver con la estabilidad laboral, lo que directamente está vinculado con el tipo de relaciones laborales que el trabajador establece con la gerencia de la empresa o institución y, por supuesto, con la necesidad de sentirse seguros, sin correr riesgos. En tercer orden se destacan las necesidades sociales, es decir, con la necesidad de llevarse bien con los compañeros de trabajo evitando los conflictos o las hostilidades. Estas tres primeras necesidades son consideradas por Maslow como necesidades básicas, vitales o primarias.

Las tres necesidades básicas de Maslow, en el orden jerárquico señalado, son consideradas por Herzberg como factor higiene o factor extrínseco, es decir, son factores que provienen de las decisiones y acciones

de quienes administran una empresa o institución laboral y pueden producir en el trabajador niveles de insatisfacción. Desde otra perspectiva, tiene que ver con con el entorno laboral del trabajador, entorno que es responsabilidad de las autoridades o de la gerencia de la organización, asegurando que los elementos concomitantes de este factor estén presentes en forma adecuada para evitar la insatisfacción del trabajador.

La otra teoría de la motivación que guarda relación con los factores de Herzberg es la teoría ERC de Alderfer (2008). Este autor nos plantea tres necesidades básicas que no se presentan jerarquizadamente, sino indistintamente. Estas necesidades son: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento. Las necesidades de existencia guardan relación con las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas por Maslow y con el factor higiene propuesto por Herzberg. Por otro lado, las necesidades de relación tienen que ver con las necesidades sociales y de estima de Maslow y con el factor higiene de Herzberg.

Una de las principales diferencias de la teoría de Alderfer, respecto del planteamiento de Maslow, es la concurrencia al mismo tiempo de varias necesidades que pueden operar en el individuo al mismo tiempo, es decir, no existe un orden correlativo para su manifestación ni satisfacción. Una segunda diferencia es que las personas no permanecen en un solo nivel de necesidades hasta mientras se satisfaga, sino que puede darse que, al no satisfacer una necesidad, aparezca otra de orden inferior (frustración-regresión). Una tercera diferencia se refiere a la influencia de factores familiares y culturales que pueden alterar el orden de las necesidades.

En la siguiente figura se identifica con suma claridad las similitudes entre las tres teorías que fundamentan la motivación laboral que en la presente investigación se considera.

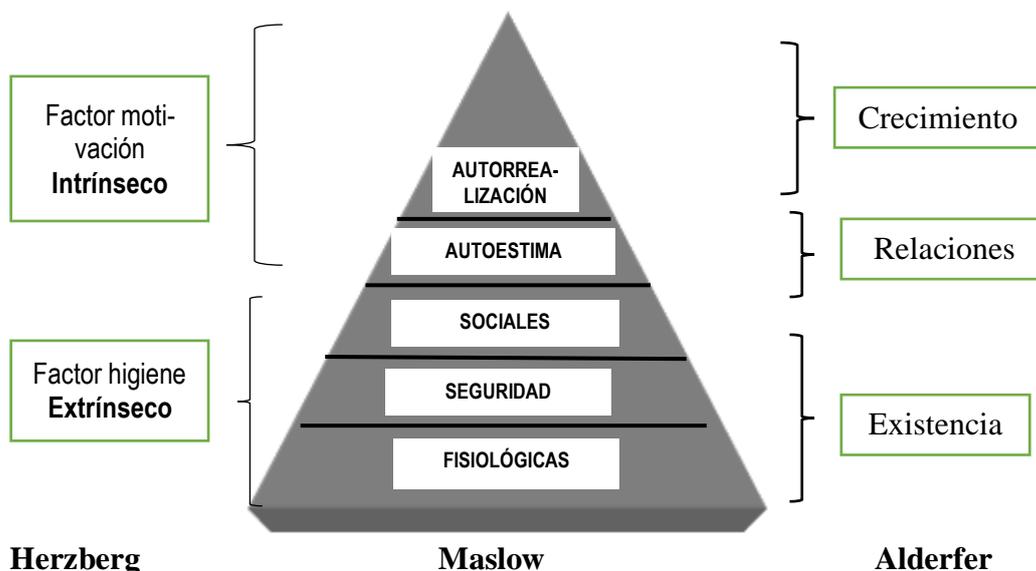


Figura 1: Similitudes y diferencias entre las tres teorías de la motivación
Elaboración: Autora del informe

Aparte de estas teorías se tiene la teoría de las tres necesidades McClelland (1989). Para este autor, todo individuo es influenciado por una de las tres necesidades siguientes: necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. La necesidad de poder es la necesidad de influir y controlar a otras personas o a otros grupos, por tanto, quienes tienen esta necesidad en todo momento buscan oportunidades de dirección y protagonizar acciones de liderazgo. La necesidad de afiliación es la necesidad de formar parte de un grupo. Son aquellas personas que rehúyen los conflictos con los demás y, por tanto, buscan el buen clima organizacional. La necesidad de logro está referida a la necesidad de imponerse elevados objetivos y metas para lograrlos a como dé lugar. Son aquellas personas que les gusta proponerse retos y asumir la

responsabilidad de lograrlos de todas maneras. Para ello ponen en práctica todos los esfuerzos necesarios, trabajando más de las horas previstas y desplegando todas las medidas que sean necesarias (necesidad de ejecución).

La necesidad de logro está relacionada con las necesidades de autorrealización de Maslow, con las necesidades de crecimiento de Alderfer y con el factor intrínseco de Herzberg (Da Silva, 2003). Por otro lado, las necesidades de poder y afiliación están relacionadas con las necesidades sociales de Maslow y con el factor extrínseco de Herzberg. Aunque estas similitudes no son contundentes, sin embargo, cada autor, desde su perspectiva, plantea los motivos que generan determinadas conductas en las personas que trabajan en una institución.

Otra teoría que se destaca es la Teoría X y la Teoría Y de Mcgregor (2006). Según esta teoría, existen dos concepciones acerca de los trabajadores de cualquier organización. Por un lado, se tiene la visión tradicional respecto del comportamiento laboral que considera que los trabajadores por naturaleza son flojos u holgazanes, conformistas y renuentes a los cambios, es decir, el trabajo es un factor negativo que genera desagrado. Con ellos la administración debe ejercer un control estricto y debe aplicar el estilo autoritario. Con este tipo de trabajadores, a quienes se les identifica como trabajadores de tipo X, las medidas que se deben asumir deben ser las siguientes (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996):

- Direccionar el trabajo señalando los objetivos y metas en forma clara y concreta.
- Monitorear y, en este transcurso, si es necesario, exigir que se cumpla con el trabajo según los métodos y técnicas previas.

- Felicitar ante el mínimo logro que se alcance durante el trabajo asignado.
- Sancionar según las normas vigentes en el caso que se incurra en alguna falta o error a propósito, es decir, cuando se cometa en forma adrede.

Por otro lado, desde la visión actual respecto del comportamiento del trabajador se asume que los trabajadores son activos y se sienten satisfechos con el empleo que tienen y, por eso, son laboriosos, creativos, responsables y, en consecuencia, no necesitan de medidas coactivas para trabajar bien, es decir, el trabajo es un factor que genera agrado o satisfacción. Con este tipo de trabajadores, a quienes se identifica como trabajadores de tipo Y, las medidas que se deben asumir deben ser las siguientes (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996):

- Otorgar mejores condiciones y oportunidades de trabajo.
- Asignar mayores responsabilidades en el trabajo en la medida en que las capacidades y expectativas así lo meritúen.
- Tomar como asesor o hacer participar en las decisiones más importantes.
- Otorgar autonomía laboral para que se despliegue la creatividad proactiva en bien de la institución.
- Reconocer o compensar en la medida en que el trabajo sea valorado como importante para la institución.

Todas esas teorías concentran su atención en los factores que generan la motivación en los trabajadores, es decir, qué elementos o factores permiten la

aparición de los impulsos o deseos de actuación o su anulación (Koontz, Weirhich, & Cannice, 2012). Los factores son fundamentalmente externos y, por eso, se consideran dentro de este tipo de motivación las teorías analizadas en forma precisa y clara. Se trata de las teorías que focalizan su atención en el contenido de la motivación.

En el caso de la investigación que nos ocupa, la motivación extrínseca se manifiesta a través de los siguientes indicadores:

- El gusto que experimenta el trabajador de estar en compañía de otras personas que laboran en la institución.
- Confrontar adecuadamente con la gente con quienes está en desacuerdo.
- Construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo.
- Influir en las personas para conseguir los objetivos.
- Pertenecer sin dificultades a los diversos grupos y organizaciones.
- Esfuerzo frecuente por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que nos rodean.
- Preferir trabajar con otras personas más que solo.

2.2.1.2. La motivación intrínseca

La motivación intrínseca es la segunda dimensión de la variable de investigación "motivación" y, a su vez, el segundo factor planteado por Herzberg (2003). Según este autor, la motivación intrínseca también se denomina factor motivación o factor endógeno. Dentro de este factor se destacan los reconocimientos que el trabajador recibe y tiene implicación en su conciencia como algo justo o

coherente a su labor, de las oportunidades que entienden se le presentan para seguir desarrollándose profesionalmente, de la autonomía que considera que goza en el puesto de trabajo, etc. Los factores de motivación impactan directamente en la implicación conciente de los trabajadores, es una suerte de proceso interno que se genera, impulsando o deteniendo la actuación de los trabajadores (Daft, 2005).

Según el autor de la teoría, Herzberg (2003), la motivación intrínseca se genera desde el interior de los individuos durante las interacciones laborales, según el tipo de percepciones que tienen el trabajador respecto de los factores coherentes a sus expectativas o creencias personales. Por consiguiente, son factores impulsores que pertenecen al individuo. Todo lo contrario, con la motivación extrínseca los factores motivadores son ajenos al individuo, es decir, provienen externamente del entorno laboral, como la remuneración, el tipo de trato, las condiciones de trabajo, etc.

La satisfacción es el resultado de los factores de motivación que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo. Son los factores motivacionales o factores intrínsecos que están bajo el control del individuo, ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores motivadores, como ya señalamos, tienen que ver con el contenido del trabajo como los estímulos y las recompensas que el trabajo conlleva, lo interesante o importante que puede ser el trabajo, los nuevos retos y oportunidades, los logros extraordinarios que se puedan alcanzar en el desempeño de las funciones, etc.

El factor intrínseco de Herzberg tiene similitudes con las necesidades de estima y autorrealización de la teoría de Maslow y con la necesidad de creci-

miento de Alderfer. En todo caso, las necesidades de estima (necesidad de reconocimiento) y autorrealización tienen que ver, fundamentalmente, con la motivación intrínseca. Las necesidades de estima o de reconocimiento fortalecen la autoestima del trabajador (Da Silva, 2003). Esta necesidad tiene que ver con la manera de sentirse bien con el propio concepto. En el caso de los trabajadores de una municipalidad, esta necesidad se satisface cuando las autoridades reconocen la importancia del trabajo profesional que realiza el contratado, cuando lo reconoce públicamente en las ceremonias protocolares y cuando lo promueve a cargos cada vez más importantes.

Las necesidades de autorrealización son de carácter espiritual, moral y, por lo tanto, están relacionadas con la búsqueda de una misión en la vida. Se trata de los motivos internos (Daft, 2005), es decir, del factor intrínseco. Los indicadores de este factor son los siguientes:

- Intentar mejorar el desempeño laboral cada vez más.
- Encontrar gusto por trabajar compitiendo y buscando siempre ganar.
- Encontrar gusto por trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.
- Encontrar gusto por trabajar en situaciones de estrés y presión.
- Encontrar gusto de ser programado en tareas complejas.
- Encontrar gusto por fijar y alcanzar metas realistas.
- Encontrar satisfacción por terminar una tarea difícil.

Existen otras teorías que inciden en el proceso que vive o experimenta el trabajador para que se manifieste la motivación (Robbins & Coulter, 2005). Entre las

principales teorías que se originan en el proceso de surgimiento de la motivación son las siguientes: la teoría de las valencias o expectativas de Vroom, con los aportes de Porter y Lawler, la teoría del establecimiento de metas de Locke, la teoría de la equidad de Adams y la teoría del refuerzo de Skinner (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008). Veamos brevemente algunas de esas teorías.

El psicólogo Skinner creó una interesante teoría, aunque controvertida técnica de motivación, conocido como reforzamiento positivo o modificación de la conducta. Según Skinner los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio de su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos (Koontz, Weirhich, & Cannice, 2012).

De acuerdo con esta teoría, primero, debemos diseñar adecuadamente las actividades o las tareas que los trabajadores deben ejecutar. En segundo lugar, debemos premiar simbólicamente o materialmente el buen desempeño. A esto se llama refuerzo positivo. Según esta teoría no es correcto castigar un desempeño que queremos que sea mejorado. Por ejemplo, si capacitamos a un trabajador en una determinada técnica, no debemos castigarlo si durante el monitoreo advertimos que aún no lo aplica adecuadamente, salvo que las deficiencias sean a propósito o adrede. El castigo, en estos casos, puede generar reacciones negativas o, quizás, acciones de rebeldía que, luego, sería difícil de controlarse.

En conclusión, para que podamos lograr en los trabajadores se desempeñen bien, debemos diseñar con claridad las tareas y preparar las condiciones del desempeño deseado. Cada buen desempeño y logro debemos reforzar in-

mediatamente con algún estímulo positivo. Además, durante el trabajo debemos ayudarlo permanentemente para que alcance los desempeños esperados.

El modelo de motivación de Porter y Lawler se basa en la teoría de la expectativa de Vroom. Según Porter y Lawler, el buen desempeño de un trabajador depende de los siguientes factores:

- Grado de conocimiento y habilidad para realizar el trabajo.
- Esfuerzo que se despliega para realizar adecuadamente el trabajo encomendado.
- Percepción y comprensión de los objetivos y actividades del trabajo que se debe realizar.
- Sensación de logro o autorrealización (recompensa intrínseca) por el trabajo que se realiza, así como sensación de que tendrá su recompensa en lo económico, social y laboral (recompensa extrínseca).
- Evaluación, de parte del individuo, de las recompensas como justas o injustas para que se sienta satisfecho o frustrado.

Koontz, Weirhich, & Cannice (2012), refiriéndose a este modelo, señalan que el desempeño real de una labor está determinado principalmente por el esfuerzo invertido. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad del individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Además, se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o la autorrealización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y

la categoría). Todo este contexto de desempeño es atemperado por lo que el individuo considera justo.

Por lo tanto, para que los trabajadores se desempeñen adecuadamente, es necesario capacitarlos permanentemente para que posean los conocimientos y las habilidades necesarias; debemos recordarles permanentemente acerca de los objetivos y las actividades que deben realizar; debemos motivarles para que desplieguen todo el esfuerzo necesario durante el trabajo; y, finalmente, debemos asegurarles buenas condiciones de trabajo e incentivarlos con recompensas coherentes para que se sientan contentos y realizados laboralmente.

La teoría de las metas de Locke y Drucker se funda en el proceso de establecer metas concretas y claras. Según Locke, la tendencia natural del ser humano de establecer metas y luchar por alcanzarlas, sólo será posible si es que entiende y acepta una meta específica. Para Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) “las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar” (p.505).

Tanto Locke y Drucker destacan la importancia del establecimiento de objetivos y metas, lo que se debe determinar con la participación de los trabajadores y, además, es necesario que estén convencidos de su viabilidad. En una municipalidad la motivación consiste, primero, en la determinación de los objetivos y metas con la participación de los trabajadores; y, segundo, en la persuasión y convencimiento acerca de su viabilidad. A través de la comunicación debemos garantizar que todos realicen sus funciones o tareas buscando

alcanzar los objetivos planteados. De esta manera, los objetivos se convierten en guías motivadores del buen desempeño.

Quien camina sin rumbo fijo pierde tiempo y quizá nunca llegue a ningún destino, pero quien sabe a dónde va, camina sin perder tiempo y llega a su destino tarde o temprano, pero, por su puesto, cuando están bien motivados en ese sentido. Esta teoría nos señala la importancia de plantearnos objetivos y metas que deben estar interiorizados en la mente de los ejecutores y, además, deben estar convencidos de su viabilidad. No se trata, por tanto, sólo de plantearnos objetivos, sino de estar convencidos de su viabilidad y de su importancia para la institución.

La teoría de la Equidad de Stacey se refiere a la percepción que un trabajador tiene respecto de los reconocimientos o recompensas que reciben sus colegas por el mismo trabajo que él realiza. Se supone que, si hemos invertido mucho esfuerzo y bastante dedicación, y, además, utilizamos racionalmente los medios y materiales para desempeñarnos de la mejor forma logrando los resultados esperados, nos merecemos un mejor reconocimiento o recompensa de parte de la autoridad que aquellos que no trabajan del mismo modo. Si la autoridad es indiferente con todos, o, peor aún, a todos los reconoce por igual, nos sentiremos muy defraudados y decepcionados. La autoridad en este caso claramente es injusta, es decir, no toma decisiones con equidad.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), sostienen que “la motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos, comparada con la recompensa de otros” (p.424). Los insumos son los medios y materiales que utiliza-

mos, el esfuerzo que desplegamos y el interés y la capacidad que le ponemos para realizar un trabajo.

La comparación es la esencia de esta teoría, es decir, la percepción de la diferencia bajo el criterio de la equidad. Si percibimos que la recompensa recibida es igual para los que trabajamos bien y menos para los que muestran deficiencias, seguiremos trabajando bien; pero, si percibimos que todos reciben igual recompensa, cuando hay quienes trabajan muy mal, y, peor aún, algunos deficientes o mediocres reciben una recompensa mejor que nosotros, nos sentiremos frustrados y totalmente desmotivados.

2.2.2. El desempeño laboral

El desempeño laboral es la segunda variable del estudio realizado. El desempeño laboral es el conjunto de actividades que el empleado realiza dentro del puesto de trabajo asignado y, por eso, tiene que responder a determinadas funciones o tareas previstas, así como a determinados estándares de cumplimiento (Robbins & Coulter, 2005). En cada cargo se tienen que cumplir determinadas tareas y el ocupante será evaluado según esas tareas previstas, es decir, es el rendimiento que muestra al final de un determinado horario o periodo de tiempo (Daft, 2005). Desde otra perspectiva se puede afirmar que es la capacidad y habilidad que un empleado demuestra para ejecutar las tareas que se le asignan (Koontz, Weirhich, & Cannice, 2012).

Por consiguiente, el desempeño laboral es el trabajo que realiza un empleado, en este caso, el empleado de la municipalidad, durante la jornada de trabajo, durante la semana o durante el mes. El trabajo que debe realizar un empleado municipal está establecido en el manual de organización y funciones

(MOF). Para medir el trabajo existen criterios o estándares de medición que en el caso de la investigación que nos ocupa, es el siguiente:

Pésimo [01-15]

Deficiente [16-30]

Regular [31-45]

Bueno [46-60]

Excelente [61-75]

Fuente: Charaja 2018 EL MAPIC en la investigación científica (3ª ed.).

Esta escala de medición se toma de Cama (2015), quien utiliza esta escala para identificar los niveles de desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Juliaca, así como de Huanacuni (2009), quien utiliza esta escala para establecer los niveles de desempeño laboral de los docentes de las IES de Juli. En todo caso, estamos adaptando para medir el desempeño de los trabajadores de un municipio.

Por otro lado, en esta investigación se asume que el desempeño laboral está directamente relacionado con la motivación laboral, es por eso que en esta investigación planteamos, como hipótesis central, que el grado de relación que existe es alto y de tipo directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Para este supuesto nos basamos en los trabajos de investigación realizados por Sum (2015), quien en una de las conclusiones de su estudio establece que la motivación tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo. En términos porcentuales, del 100% de motivación previsto como ideal, en un promedio del 70% se dio la motivación por parte de las autoridades y, por otro lado, en un promedio del 68% se percibió que los

trabajadores estaban satisfechos. El otro soporte lo encontramos en Jaén (2010) quien concluye que existe relación positiva y significativa entre las dos variables, es decir, cuanto más altas son las puntuaciones en la motivación laboral, en la misma medida, también, se obtienen puntuaciones altas en el desempeño o rendimiento laboral.

Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier dependencia pública o privada comprende el despliegue de un conjunto de habilidades o competencias para realizar con éxito el trabajo asignado, el comportamiento o desempeño propiamente dicho con los instrumentos o medios asignados y, finalmente, los resultados concretos y finales que alcanza durante un determinado periodo previsto (Chiavenato, 2009). El autor señalado se pregunta: ¿qué se debe medir del desempeño? “La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: los resultados, el desempeño, las competencias y los factores críticos para el éxito” (p.244). En el caso de la investigación realizada solo se consideran tres mediciones: 1º Las competencias o habilidades para ejecutar el trabajo asignado; 2º El desempeño o comportamiento dentro de la plaza de trabajo, es decir, cuánto hace bien las tareas encomendadas según los requisitos previstos; y 3º Los resultados que se alcanzan en forma concreta al final de un periodo determinado.

Además, en la investigación que nos ocupa, cada una de las mediciones del desempeño laboral constituye una dimensión de la variable en cuestión. Estas dimensiones seguidamente son establecidas teóricamente en el sentido cómo se entienden y se manejaron en el estudio.

2.2.2.1. Las habilidades

Las habilidades son capacidades mentales o físicas que un individuo posee para realizar o ejecutar algo en forma exitosa o para lograr los resultados esperados (Alles, 2002, p. 82). En el caso de un municipio, el trabajador tiene que poseer habilidades coherentes al puesto de trabajo que se le asigna. Se trata del perfil técnico y profesional que el trabajador debe poseer para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo. Este es un asunto que compete a las decisiones de las autoridades de la institución en el momento de la selección de personal. (Chiavenato, 2009)

El trabajador que posee habilidades de desempeño para el puesto realiza el trabajo encomendado con efectividad y compromiso, es decir, está comprometido en lograr los resultados esperados. Si forma parte de un equipo de trabajo, este equipo es efectivo en la realización de las tareas y siempre alcanzan los objetivos esperados, siendo manifiesto su productividad. Además, el trabajador con las habilidades necesarias aprovecha al máximo la distribución física del área de trabajo, así como los recursos económicos y materiales que le asignan. En síntesis, el trabajador con habilidades para el puesto con frecuencia considera los siguientes indicadores como características de su buen desempeño laboral.

- Se realiza el trabajo con efectividad y compromiso.
- El equipo de trabajo es efectivo porque se posee las habilidades y/o destrezas correspondientes.
- Hay buena productividad en el equipo de trabajo por las habilidades y/o destrezas que se posee.

- La distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores.
- La dependencia ofrece los recursos necesarios para realizar el trabajo adecuado en cada dependencia o puesto.
- Los recursos que se utilizan diariamente para realizar las labores permite trabajar cada vez mejor.
- La dependencia brinda al área el presupuesto necesario para realizar el trabajo encomendado.

Las habilidades para desempeñarse dentro de un puesto de trabajo tienen que ver directamente con la productividad. Según Beltrán (2005) “básicamente, la productividad, se puede definir como la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados” (p.125). Es decir, la productividad de un trabajador se manifiesta en las habilidades que pone de manifiesto durante su desempeño y los recursos consumidos o utilizados. De esta manera, la productividad será muy baja si el desempeño realizado es bastante y muy esforzado y, al mismo tiempo, se utiliza bastantes recursos económicos y materiales. Todo lo contrario, la productividad del trabajador será muy alta cuando el desempeño desplegado sea mínimo, así como los recursos utilizados. Sin duda alguna, las habilidades cognoscitivas y físicas del trabajador son imprescindibles para alcanzar niveles de productividad significativas en bien del logro de los objetivos de la institución.

Para que las habilidades se desplieguen de acuerdo a los requerimientos de los objetivos institucionales que se deben alcanzar, es necesario que se haya ubicado en cada puesto a los trabajadores que reúnan el perfil correspon-

diente. Aquí se debe tomar en cuenta el principio de orden planteado por Fayol: “un lugar para persona y cada persona en su lugar”. En este caso, cada trabajador debe estar en el puesto laboral donde mejor pueda prestar el servicio para lograr efectivamente los objetivos planteados para el año. Se trata de identificar el talento laboral de cada trabajador, es decir, se trata de identificar su perfil profesional. En este sentido “se llama identificación del talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (Werther & Davis, 2008, p.152). Más adelante este mismo autor sostiene que:

“El talento humano para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento” (p.152).

Por consiguiente, para que los trabajadores de una municipalidad puedan desplegar sus mejores habilidades y mostrar un buen nivel de desempeño laboral deben haber sido ubicados en el puesto de trabajo que corresponda a sus competencias o perfil. De nada sirve que un trabajador con habilidades para una determinada labor, esté ubicado en un puesto para el cual no posee las competencias necesarias, tal como nos deja entender Werther & Davis (2008).

2.2.2.2. El comportamiento

El comportamiento es la manera peculiar de desenvolverse en una determinada situación. En este caso nos referimos al comportamiento dentro del puesto

de trabajo, lo que viene a ser propiamente el desempeño laboral. Según Chiavenato (2009), el desempeño del colaborador de la organización que, en el caso de la investigación que nos ocupa, viene a ser el trabajador contratado de la municipalidad, puede ser deficiente o excelente en la medida que posea las habilidades para el puesto y las sepa utilizar o aplicar adecuadamente, logrando los resultados esperados. En este sentido, las habilidades se manifiestan en el comportamiento del trabajador dentro del puesto laboral asignado. Se trata del grado de productividad que, en forma concreta, muestra el trabajador.

Si las habilidades del trabajador son cognoscitivas debe estar en aquellas áreas laborales donde se analizan, interpretan y se toman decisiones racionales y sistemáticas; pero, si las habilidades son destrezas físicas, se supone que el trabajador está desarrollándose en las áreas donde se debe manipular, manejar, conducir, etc. La evaluación del desempeño laboral de un trabajador, por consiguiente, debe responder a determinados criterios que vienen a ser aquellas habilidades que los pone en práctica y que se manifiestan en forma de indicadores de medición de competencias (Alles, 2002). Según Delacruz (2014), no hay una habilidad que sea puramente física ni puramente cognoscitiva, ambas están presentes en la competencia para realizar alguna determinada actividad. Es otra cosa que una de ellas predomine y, por eso, se opte por la clasificación de habilidades cognoscitivas y físicas.

Entre los principales indicadores de comportamiento laboral se destaca el espíritu de trabajo eficaz, porque se sabe que se posee las habilidades requeridas, hay una actitud de compromiso con el trabajo asignado, hay predisposición para innovar positivamente el trabajo y hay una relación de

compañerismo dentro del área de trabajo que permite la mutua orientación y ayuda para seguir desarrollando las competencias. Por otro lado, la dependencia mutua propicia el liderazgo en equipo, los líderes no están en la tribuna ordenando, sino se constituyen en guías con el ejemplo constante, es decir, entre los compañeros de trabajo hay responsabilidad y apoyo mutuo.

En síntesis, el trabajador con habilidades para el puesto con frecuencia considera los siguientes indicadores como características de su buen desempeño laboral.

- Existe un espíritu de trabajo eficaz cuando se tiene la habilidad coherente al puesto de trabajo.
- En la interdependencia el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.
- En la interdependencia el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo.
- Los compañeros con quienes se interactúa orientan adecuadamente en el desarrollo de nuestras competencias.
- La dependencia biunívoca propicia el liderazgo en el equipo.
- Cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.
- Entre los compañeros hay responsabilidad y apoyo mutuo.
- Los acuerdos de sus superiores le permiten tener una mejor atención en su trabajo.

- El superior presta atención suficiente al trabajo que cada realiza en el puesto asignado.

2.2.2.3. **Los resultados**

La tercera dimensión se refiere a los resultados del comportamiento laboral (desempeño) de los trabajadores de una entidad. En este sentido, todo desempeño tiene un determinado resultado (Burga & Wiese, 2018). Este resultado en el caso de una municipalidad y en cualquier otra entidad pública tiene que responder a determinados criterios de medición previstos durante el proceso de planificación. No se puede afirmar que un resultado es bueno o malo solo por apreciación personal, sino tiene que responder a determinados criterios que previamente debieron ser establecidos (Delacruz, 2014).

Uno de los componentes de los resultados de cualquier actividad son los objetivos que se plantearon, los mismos que pueden ser estratégicos y operativos. Además, aparte de los objetivos se tienen las metas que viene a ser la parte cuantitativa de los objetivos. Las actividades o trabajos correspondientes a los objetivos y metas son, en todo caso, la base de su concreción. En la ejecución de las actividades o trabajo se pone de manifiesto las habilidades y la forma peculiar de desempeño que termina en determinados resultados que tienen que medirse según los objetivos y metas previstos. (Delacruz, 2014)

De acuerdo a la institución, los resultados que alcanza un trabajador pueden ser pésimos o excelentes, dependiendo de los objetivos y de las metas que se previeron para un determinado tiempo. En cada puesto de trabajo, la naturaleza del trabajo varía en función de los objetivos y metas, en función del tiempo que se deben lograr los resultados (Reynaga, 2015). El tiempo puede

ser medido por semanas, por meses o por años. Con frecuencia en las entidades públicas los resultados se miden por trimestres, semestres y años, siendo ésta una característica, por ejemplo, de las municipalidades del Perú.

Entre algunos indicadores considerados para medir los resultados que un trabajador municipal puede alcanzar se destacan los aportes efectivos al logro de los objetivos de la institución desde la labor realizada en el puesto. El aporte solo es posible con la responsabilidad con la que se cumplen las tareas encomendadas y, por lo tanto, uno se siente satisfecho en el área de trabajo y con el jefe que se tiene. En síntesis, las características que con frecuencia se deben considerar para medir los resultados que alcanza un trabajador, son los siguientes:

- El trabajo que se realiza en el puesto laboral aporta en el logro de los objetivos institucionales, esto es así porque se cumple adecuadamente las tareas encomendadas, es decir, porque se despliega un buen desempeño o comportamiento laboral.
- La productividad que realiza en favor del logro de los objetivos de la institución es un desafío interesante para la realización personal para todo trabajador de buen desempeño laboral.
- Todo trabajador que muestra un buen desempeño está cumpliendo con responsabilidad las tareas que se le encomienda, gracias a las habilidades que posee.
- Todo trabajador que se desempeña adecuadamente, se siente satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo.

- El desempeño adecuado en el puesto de trabajo implica sentirse satisfecho con el respeto que el jefe le brinda.
- Si el buen desempeño laboral es una constante, es porque los canales de distribución económica de la dependencia han permitido nuevos proyectos y porque el presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal.
- Al final, quien se desempeña adecuadamente en el puesto de trabajo, siempre logra los resultados que espera alcanzar.

Esta tercera dimensión de la variable “niveles de desempeño laboral” tiene que ver con la evaluación del desempeño. Las razones para evaluar son varias, pero, dentro de las principales, se tiene la información que la gerencia necesita para tomar decisiones. También la evaluación del desempeño sirve para reunirse con los empleados con el fin de retroalimentarlos para que mejores o sigan con el tipo de trabajo que están realizando. (Dessler, 1996)

“Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que esperan que logren un desempeño aceptable” (Dessler, 1996, p.538). Este mismo autor sostiene que otras evaluaciones no tienen éxito por las formas de proceder durante la evaluación. Algunos supervisores pueden ignorar los vacíos o errores por no hacerse problemas con los empleados; mientras que otros, por disgustos personales, pueden encontrar deficiencias donde todo está bien. La evaluación del desempeño es importante para el éxito de la administración del desempeño laboral en cualquier institución lucrativa o de servicios (Mondy, 2010).

2.3. Definición de términos

a) **Motivación laboral:** La motivación laboral es el proceso de generar los motivos (motores impulsores) suficientes para que los empleados, en este caso de un municipio, ejecuten las tareas encomendadas de la mejor forma posible desplegando sus mejores habilidades, y así se puedan lograr con efectividad los objetivos y las metas trazadas para el semestre o el año (Vélaz, 1996). La motivación laboral comprende dos factores: extrínseco e intrínseco (Herzberg, 2003).

b) **Extrínseco:** Se trata del factor extrínseco y viene a ser la primera dimensión de investigación. Según Herzberg (2003), es el factor higiene y tiene que ver con las tres primeras necesidades planteadas por Maslow (2014), como son las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.

c) **Intrínseco:** La motivación intrínseca es la segunda dimensión de la variable de investigación "motivación laboral" y, a su vez, es el segundo factor planteado por Herzberg (2003). Según este autor, la motivación intrínseca también se denomina factor motivación o factor endógeno. Este factor tiene similitudes con las necesidades de estima y autorrealización de la teoría de Maslow y con la necesidad de crecimiento de Alderfer.

d) **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es la segunda variable del estudio realizado. Es el trabajo que realiza un empleado, en este caso, el empleado de la municipalidad, durante la jornada de trabajo, durante la semana y el mes. El trabajo que debe realizar un empleado municipal está establecido en el manual de organización y funciones (MOF). En general se puede sostener que

el desempeño laboral es el conjunto de actividades que el empleado realiza dentro del puesto de trabajo asignado y, por eso, tiene que responder a determinadas funciones previstas, así como a determinados estándares de cumplimiento (Robbins & Coulter, 2005).

e) **Habilidades:** Las habilidades son capacidades mentales o físicas que un individuo posee para realizar o ejecutar algo en forma exitosa o para lograr los resultados esperados (Alles, 2002, p. 82). En el caso de un municipio, el trabajador tiene que poseer habilidades coherentes al puesto de trabajo. Se trata del perfil técnico y profesional que el trabajador debe poseer para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo. Este es un asunto que compete a las autoridades de la institución en el momento de la selección del personal. (Chiavenato, 2009)

f) **Comportamiento:** Es la segunda dimensión de la variable “desempeño laboral” y se refiere a la manera peculiar de desenvolverse en una determinada situación. En este caso nos referimos al comportamiento dentro del puesto de trabajo, lo que viene a ser propiamente el desempeño laboral. Según Chiavenato (2009), el desempeño del colaborador de la organización que, en el caso de la investigación que nos ocupa, viene a ser el trabajador contratado de la municipalidad, puede ser deficiente o excelente en la medida que posea las habilidades para el puesto y las sepa utilizar o aplicar adecuadamente, logrando los resultados esperados.

g) **Resultados:** Es la tercera dimensión de la variable “desempeño laboral” y se refiere a los resultados del comportamiento laboral (desempeño) de los traba-

jadores de una entidad. En este sentido, todo desempeño tiene un determinado resultado (Burga & Wiese, 2018). Este resultado en el caso de una municipalidad y en cualquier otra entidad pública tiene que responder a determinados criterios de medición previstos durante el proceso de planificación. No se puede afirmar que un resultado es bueno o malo solo por apreciación personal, sino tiene que responder a determinados criterios que previamente debieron ser establecidos (Delacruz, 2014).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El grado de relación que existe es alto y directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El nivel de motivación que experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017, fue de nivel bajo.
- El nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017, fue deficiente.
- Existe relación significativa entre el reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

- Existe relación significativa entre la satisfacción y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

Seguidamente se definen las dos variables consideradas en la investigación desde la perspectiva teórica.

a) **Motivación laboral:** Es “aquella energía interna que impulsa a los trabajadores a trabajar” (Vélaz, 1996, p.27). De otra manera se puede sostener que son aquellos impulsos, como si fuesen motores internos que nos conllevan a trabajar cada vez mejor para lograr los objetivos planteados en la organización.

b) **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es el conjunto de actividades que el empleado realiza dentro del puesto de trabajo asignado y, por eso, tiene que responder a determinadas funciones previstas, así como a determinados estándares de cumplimiento (Robbins & Coulter, 2005). De otra manera se puede sostener que es la puesta en práctica de las habilidades que un individuo tiene en la ejecución de una determinada tarea.

2.5.2. Definición operacional de las variables

a) **Motivación laboral:** En esta investigación la motivación laboral tiene que ver con el factor extrínseco y factor intrínseco. El primer factor produce insatisfacción si es que no se presentan los indicadores en forma adecuada; mientras

que el factor intrínseco puede desmotivar si no se presentan los indicadores adecuadamente para las expectativas del trabajador. Se trata de la primera variable de investigación que se supone está asociada con la variable “desempeño laboral”.

b) **Desempeño laboral:** En la investigación realizada esta variable se refiere a la conjugación de tres dimensiones: habilidades laborales, comportamiento laboral y resultados del trabajo realizado. Se trata, en concreto, de la labor que realiza un trabajador dentro del puesto asignado, debiendo de poner en práctica sus habilidades y alcanzar los resultados esperados.

2.5.3. Operacionalización de las variables

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|-----------------------|---------------------|---|--|
| 1. Motivación laboral | 1.1. Extrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Gusto de estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia. - Confrontación con la gente con quienes está en desacuerdo. - Construcción de relaciones cercanas con los compañeros de trabajo. - Influencia en las personas para conseguir los objetivos. - Pertenencia a los diversos grupos y organizaciones. - Frecuencia de esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que nos rodean. - Preferencia por trabajar con otras personas más que solo. | <p>Muy baja [01-15] Baja [16-30] Regular [31-45] Alta [46-60] Muy alta [61-75]</p> |
| | 1.2. Intrínseca | <ul style="list-style-type: none"> - Intenciones para mejorar el desempeño laboral. - Gusto por trabajar en competición y ganar. - Frecuencia en la que se encuentra hablando con otras personas de la dependencia sobre temas ajenos al trabajo. - Gusto por trabajar en situaciones difíciles y desafiantes. - Gusto por trabajar en situaciones de estrés y presión. - Gusto de ser programado en tareas complejas. - Gusto por fijar y alcanzar metas realistas. - Satisfacción por terminar una tarea difícil. | |
| 2. Desempeño laboral | 2.1. Habilidades | <p>Frecuencia con la que considera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo con efectividad y compromiso. - Su equipo de trabajo es efectivo. - Hay buena productividad en su equipo de trabajo. - La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores. - La dependencia le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo. - Los recursos que utiliza diariamente para realizar sus labores le permite trabajar mejor. - La dependencia brinda al área el presupuesto necesario para realiza su trabajo. | <p>Pésimo [01-15] Deficiente [16-30] Regular [31-45] Bueno [46-60] Excelente [61-75]</p> |
| | 2.2. Comportamiento | <p>Frecuencia con la que considera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un espíritu de trabajo eficaz. - En la dependencia el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo. - En la dependencia el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo. - Sus compañeros le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias. - La dependencia propicia el liderazgo en el equipo. - Cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo. - Entre sus compañeros hay responsabilidad y apoyo. - Los acuerdos de sus superiores le permiten tener una mejor atención en su trabajo. - Su superior presta atención suficiente a su trabajo. | |
| | 2.3. Resultados | <p>Frecuencia con la que considera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El trabajo que realiza aporta el logro de objetivos. - La productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal. - Cumple con responsabilidad las tareas que se le encomienda. - Se siente satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo. - Se siente satisfecho con el respeto que el jefe le brinda. - Los canales de distribución económica de la dependencia han permitido nuevos proyectos. - El presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal. - Siempre logra los resultados que espera alcanzar. | |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Según el propósito de la investigación, el estudio que se realizó, corresponde al tipo básico. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), las investigaciones básicas se caracterizan por el aporte teórico que alcanzan acerca de un determinado tema. Los resultados de estas investigaciones son conocimientos que recrean, amplían o incrementan las teorías ya existentes acerca del tema de estudio. Este es el caso del estudio que se realizó, ya que, por un lado, se determinó el nivel de motivación laboral que experimentan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, y, por otro lado, el nivel de desempeño laboral que muestran los trabajadores, para luego establecer el grado de relación existente entre las dos variables.

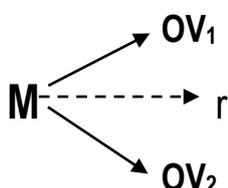
En cuanto respecta al criterio “estrategia de investigación”, este estudio corresponde a las investigaciones no experimentales. Para Charaja (2018), una investigación no experimental se caracteriza porque los datos se recogen sin modificarse las condiciones de estudio ni manipularse ninguna de las variables de estudio. Este es el caso del estudio que se realizó en la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca.

3.1.2. Nivel de investigación

Los niveles de investigación propuestos por Hernández, Fernández, & Baptista (2014) son: exploratorio, descriptivo y explicativo. En el caso de la presente investigación el nivel al que corresponde la investigación realizada es el nivel explicativo que, a su vez, puede ser correlacional, causal y experimental. Por consiguiente, siendo la investigación realizada, según el diseño asumido, de tipo correlacional, corresponde al nivel explicativo.

3.1.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación al que corresponde la investigación realizada es el modelo de correlación lineal simple, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

OV₁: Observaciones de la variable 1 (motivación laboral)

OV₂: Observaciones de la variable 2 (desempeño laboral)

r : Coeficiente de correlación

M : Muestra de investigación

El diseño correlacional describe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el caso de la presente investigación se recogieron los datos, a través de los instrumentos de investigación, por separado, para cada una de las variables y, luego, a través del modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson se determinó el coeficiente de correlación. Luego, el valor del coeficiente de correlación determinado fue interpretado de acuerdo a la tabla de valores de Pearson.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de San Román, cuya sede se encuentra en la ciudad de Juliaca, capital de la provincia San Román. Actualmente la ciudad cuenta con más de 350 mil habitantes y está ubicada a 3824 msnm. Es considerado como el mayor centro comercial de la región Puno.

El Alcalde de la Municipalidad Provincial de San Román, durante la realización del estudio, año 2017, fue el licenciado Oswaldo Marín Quiro; quien previa coordinación con la subgerencia de tramite documentario encabezada por la Dra. Eva Peralta, facilito aplicar las encuestas a los trabajadores administrativos contratados en su periodo.

La municipalidad provincial está conformada por el alcalde, regidores, gerentes, subgerentes, trabajadores nombrados, contratados entre otros. La encuesta se aplicó específicamente a los trabajadores administrativos contratados durante el 2017 para determinar el grado de motivación y desempeño laboral.

Municipalidad provincial ubicada en la ciudad de Juliaca también se le conoce como ciudad de los vientos, debido a que durante gran parte del año hay presencia de vientos, por estar ubicada dentro de la meseta del Collao, una zona caracteriza por este fenómeno natural. Es también llamada Ciudad Calce-tera, debido a que sus pobladores durante los primeros años de la existencia como ciudad se dedicaban a la confección de calcetas o calcetines, incluyendo chompas, bufandas, etc., con fibra de alpaca y oveja. En la actualidad, la producción de confecciones se ha transformado, convirtiéndose a nivel industrial.

La ciudad de Juliaca realiza cada año, en los meses de febrero y marzo, la festividad en honor a la "pachamama" o "madre tierra" a través de los carnavales muy peculiares, como expresión de la simbiosis andina. Los participantes son los danzarines de todos los estratos sociales ataviados con coloridos trajes que salen a las calles a danzar bailes típicos del altiplano.

La ciudad posee un buen sistema de transporte terrestre: carreteras y líneas férreas que la interconectan con la región sur del país (Puno, Cusco, Arequipa, Tacna), inclusive con la república de Bolivia, lo que la hace un punto de tránsito obligado en la región sur del país.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio está constituida por los trabajadores contratados en la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Se tomó como población solo a los trabajadores contratados, tanto varones y mujeres, que fueron ubicables dentro de las oficinas de la municipalidad, dejándose de lado, a los trabajadores que laboran en los programas o servicios eventuales. Esta población es la siguiente:

Tabla 1: *Población de trabajadores contratados*

| CLASIFICACIÓN LABORAL | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Servidor público – Ejecutivo "SP – EJ" | 4 | 5 | 3 | 5 | 7 | 5 |
| Servidor público – Especialista "SP – ES" | 16 | 22 | 14 | 22 | 30 | 22 |
| Servidor público de apoyo "SP – AP" | 53 | 73 | 47 | 73 | 100 | 73 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: CAP 2017 de la Municipalidad Provincial de San Román.

La población está constituida por 137 trabajadores contratados, de los cuales 73 son mujeres y 64, varones, quienes laboraron durante el año 2017. No son todos los trabajadores contratados, sino solo aquellos que son ubicables en forma fácil para la realización del estudio y que permanecen estables en una oficina o en un programa de fácil ubicación.

3.3.2. **Muestra**

Debido a que el tamaño de la población es reducido, no se consideró ninguna muestra de investigación.

3.4. **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Para recoger los datos correspondientes a las dos variables se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado.

Encuesta: La encuesta es una técnica de investigación que permite obtener información (datos económicos, políticos, educativos, ocupacionales, etc.) de una muestra representativa de una determinada población (Torres Bardales, 2000). Otros consideran que es un medio adecuado para obtener datos o informaciones que sólo pueden aportar los sujetos acerca de un determinado problema. La encuesta constituye, a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias para el mejoramiento de la educación, de la gestión empresarial, de la gestión municipal, etc. La encuesta lo podemos realizar mediante el cuestionario o la entrevista. (Encinas, 1987).

Cuestionario: El instrumento de la encuesta es el cuestionario y consiste en un conjunto de preguntas correspondientes a los indicadores y se utiliza

para obtener información sobre el problema que estamos investigando. “Es un instrumento destinado a conseguir respuestas a preguntas, utilizando para ello un impreso o formulario que el contestante llene por sí mismo” (Torres Bardales, 2000, p.168). En el caso de la investigación realizada se utilizaron dos cuestionarios: el primer cuestionario consistió en 15 enunciados aseverativos referidos a los indicadores de la variable “motivación laboral” (ver anexo B); el segundo cuestionario consistió en 25 enunciados aseverativos correspondientes al mismo número de indicadores (ver anexo C).

3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de investigación fueron validados por juicio de experto (ver anexos D y E); mientras que la confiabilidad fue determinada a través de la técnica del test-retest de Pearson. La técnica del re-test se aplica a una muestra piloto de 15 trabajadores escogidos al azar en dos momentos. El primer momento se aplicó en la primera semana del mes de octubre del año 2017 y, el segundo momento, se aplicó a los mismos trabajadores en la última semana del mismo mes. Después de aplicarse la fórmula de la correlación lineal de Pearson el resultado obtenido fue de $r=0.873$, lo que significa que los cuestionarios son confiables en alto grado.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

3.6.1. Plan de recolección de datos

Para recoger los datos se realizaron las siguientes actividades:

a) *Coordinación con las autoridades de la Municipalidad Provincial de Juliaca*: Antes de aplicar los instrumentos de investigación se solicitó verbal-

mente a la Gerencia general de la Municipalidad el permiso para aplicar los instrumentos de investigación, así como que se nos brinde las facilidades necesarias. Luego, se coordinó con los trabajadores contratados para acordar las fechas de la aplicación de los instrumentos de investigación, así como para contar con su colaboración.

b) *Elaboración de los instrumentos de investigación*: Los instrumentos de investigación fueron multicopiados de acuerdo al tamaño de la población de estudio.

c) *Aplicación de los instrumentos*: Los dos instrumentos de investigación, tanto de la variable “motivación” y de la variable “desempeño laboral” fueron aplicados al mismo tiempo a cada trabajador hasta completar el tamaño de la población de 137 personas, entre varones y mujeres. Este proceso demoró dos semanas aproximadamente en horarios de la mañana y tarde, debido a la disponibilidad de los trabajadores. En la mayoría de los casos, se les tuvo que explicar en qué consistía el llenado de los cuestionarios, siendo necesario en algunos casos, que el cuestionario sea una especie de guía de entrevista, ya que la autora de la investigación tuvo que marcar las alternativas de los ítems según las respuestas dadas por los trabajadores.

d) *Agradecimiento a las autoridades*: Después de haber terminado con la aplicación de los instrumentos, se agradeció a la Gerencia General, así como a los trabajadores por el apoyo brindado a la investigación realizada.

3.6.2. Procesamiento de datos

Los datos recogidos a través de los instrumentos de investigación fueron procesados siguiendo las siguientes actividades:

a) *Organización y presentación de los datos*: Los datos recogidos fueron organizados de acuerdo a los criterios de medición de cada variable y se elaboraron las tablas de distribución porcentual y las figuras de ilustración. Se diseñó una tabla por cada variable y una tercera tabla para la correlación de las dos variables.

b) *Análisis e interpretación de datos*: Las tablas de distribución porcentual, así como las figuras de ilustración, son analizadas e interpretadas considerando los objetivos de investigación correspondientes. El procedimiento fue el siguiente:

- Tabulación de datos,
- Elaboración de las tablas de distribución porcentual,
- Diseño de figuras de ilustración y
- Análisis e interpretación.

c) *Discusión de datos*: La discusión de datos consiste en el contraste entre los resultados más representativos de la investigación realizada con los antecedentes considerados, así como con la teoría asumida.

d) *Prueba de hipótesis*: La prueba de hipótesis se realizará considerando la siguiente secuencia de actividades.

- *Hipótesis estadística*:

Ha: $R_{xy} \neq 0$ Existe relación de alto grado entre la motivación y el
Desempeño laboral.

Ho: $R_{xy}=0$ No existe ningún grado de relación entre la motivación y el Desempeño laboral.

- Nivel de significancia:

$$\alpha = 0,05$$

- Estadística de prueba:

$$r = \frac{n \sum f_{xy}d_x d_y - (\sum f_x d_x)(\sum f_y d_y)}{\sqrt{[n \sum f_x d_x^2 - (\sum f_x d_x)^2][n \sum f_y d_y^2 - (\sum f_y d_y)^2]}}$$

Donde:

n : Población de observaciones bivariantes

f_x : Frecuencias absolutas de la variable X

f_y : Frecuencias absolutas de la variable Y

d_x : Desviación respecto a un valor de X

d_y : Desviación respecto a un valor de Y

- Regla de decisión:

La regla de decisión que se asume se determinó en función de los valores de la siguiente tabla de Pearson:

Tabla 2: Grados de correlación según el coeficiente "r"

| VALOR CUANTITATIVO | SIGNIFICADO LITERAL |
|--------------------|--|
| -1 | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0,9 a -0,99 | Correlación negativa muy alta |
| -0,7 a -0,89 | Correlación negativa alta |
| -0,4 a -0,69 | Correlación negativa moderada |
| -0,2 a -0,39 | Correlación negativa baja |
| -0,01 a -0,19 | Correlación negativa muy baja |
| 0 | Correlación nula |
| 0,01 a 0,19 | Correlación positiva muy baja |
| 0,2 a 0,39 | Correlación positiva baja |
| 0,4 a 0,69 | Correlación positiva moderada |
| 0,7 a 0,89 | Correlación positiva alta |
| 0,9 a 0,99 | Correlación positiva muy alta |
| 1 | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Karl Pearson

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Los niveles de motivación laboral

La investigación de esta variable fue orientada por el siguiente objetivo: Identificar el nivel de motivación laboral que experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Para lograr este primer objetivo específico se aplicó a los trabajadores contratados el cuestionario estructurado en función de los indicadores de la variable correspondiente (ver anexo 1). La razón por la que se aplicó a los trabajadores, como fuente de datos, es porque la motivación laboral lo experimentan ellos y, por lo tanto, solo ellos pueden manifestar si están o no motivados.

El cuestionario estuvo constituido por 15 ítems correspondientes a la misma cantidad de indicadores clasificados en dos dimensiones: factor extrínseco y factor intrínseco. Se aplicó a 137 trabajadores durante el lapso de dos semanas en fechas y horarios diferentes. Luego, de acuerdo a la matriz de ponderación, se calificó cada cuestionario para identificar a cada trabajador con un dato cuantitativo, lo que fue contrastado, más adelante, con la escala de medición correspondiente a la variable.

Después de tabularse y organizarse los datos de acuerdo a los criterios de medición de la variable, se elaboró la siguiente tabla y figura:

Tabla 3: Niveles de motivación laboral

| NIVELES DE MOTIVACIÓN | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|-----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | Fi | % | fi | % |
| Muy baja [01-15] | 3 | 4 | 4 | 6 | 7 | 5 |
| Baja [16-30] | 17 | 23 | 16 | 25 | 33 | 24 |
| Regular [31-45] | 34 | 47 | 29 | 45 | 63 | 46 |
| Alta [46-60] | 15 | 21 | 12 | 19 | 27 | 20 |
| Muy alta [61-75] | 4 | 5 | 3 | 5 | 7 | 5 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

Elaboración: Autora de la tesis

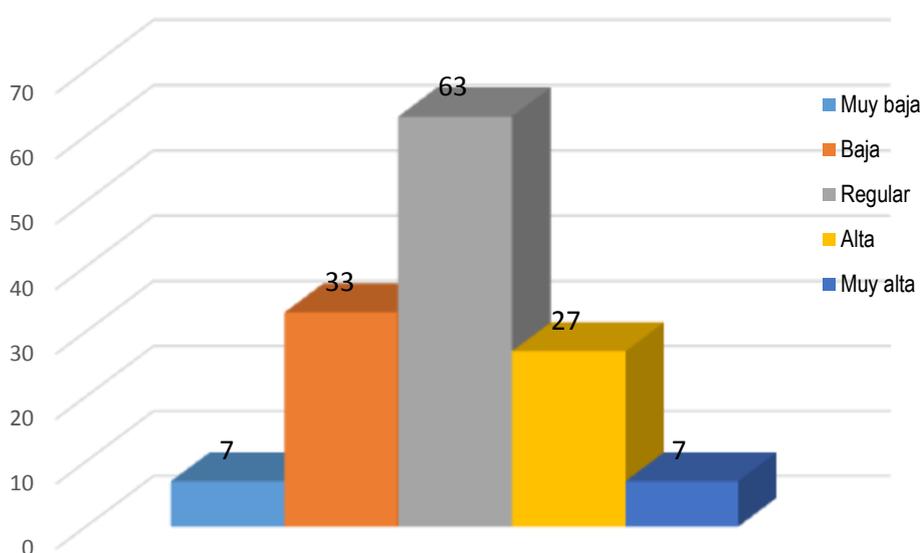


Figura 2: Niveles de motivación laboral

En la tabla 3 y en la figura 2 se observa que la mayor cantidad de trabajadores se concentra en el nivel de motivación regular. Se identifican a 63 trabajadores (46%) que en el cuestionario que se les aplicó respondieron, en la mayoría de los ítems, que su nivel de motivación es regular. Por otro lado, en el nivel de motivación muy alta se ubican solo 7 trabajadores que representan el 5% de la población total. En el otro extremo, es decir, en el nivel muy baja mo-

tivación se ubican, también, 7 trabajadores (56%). Se debe señalar que, en segundo orden, en cuanto a la cantidad de trabajadores, se tiene a 33 personas que conforman el 24% de la población total quienes se ubican en el nivel de motivación bajo.

De los resultados que nos muestran la tabla y la figura se infiere que la mayoría de los trabajadores contratados experimentaron un nivel regular y baja motivación laboral durante el año 2017. Ambos niveles suman en total 96 trabajadores, haciendo porcentualmente el 70% de la población total investigada. Desde la perspectiva de lo que debería ser, se deduce que los niveles de motivación laboral no fueron adecuados o positivos durante el año señalado.

Respecto de las diferencias de motivación laboral según el género de los trabajadores, se observa que tanto las mujeres, así como los varones, experimentaron los mismos niveles de motivación laboral, aunque porcentualmente se registran leves diferencias. Así, por ejemplo, en las mujeres el 47% experimentaron regular motivación, mientras que en los varones fue el 45%. Respecto del nivel de motivación bajo, en las mujeres fue el 23%, mientras que, en los varones, el 25% de trabajadores. De la misma manera, en las demás escalas se registran leves diferencias porcentuales, mientras que las tendencias son similares.

No debemos olvidar que la población de estudio estuvo constituida por 137 trabajadores contratados en el año 2017. En la realidad, los trabajadores contratados son mucho más.

En cuanto se refiere a las dimensiones (extrínsecas e intrínsecas), las diferencias también son leves. Veamos las siguientes tablas:

Tabla 4: Niveles de motivación extrínseca

| NIVELES DE MOTIVACIÓN | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|-----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Muy baja [01-15] | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Baja [16-30] | 18 | 25 | 17 | 27 | 35 | 26 |
| Regular [31-45] | 34 | 47 | 29 | 45 | 63 | 46 |
| Alta [46-60] | 16 | 22 | 13 | 20 | 29 | 21 |
| Muy alta [61-75] | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

Elaboración: Autora de la tesis

Tabla 5: Niveles de motivación intrínseca

| NIVELES DE MOTIVACIÓN | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|-----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Muy baja [01-15] | 4 | 5 | 5 | 8 | 9 | 7 |
| Baja [16-30] | 18 | 25 | 19 | 30 | 37 | 27 |
| Regular [31-45] | 33 | 45 | 28 | 44 | 61 | 45 |
| Alta [46-60] | 16 | 22 | 11 | 17 | 27 | 20 |
| Muy alta [61-75] | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

Elaboración: Autora de la tesis

De las dos tablas referidas a las dimensiones se puede observar que las tendencias son similares y justifican la elaboración de la tabla general. Sin embargo, hay un mayor porcentaje en la escala de muy baja motivación en la dimensión de motivación intrínseca. En la tabla 4, referida al factor extrínseco, solo el 4% de trabajadores experimentan motivación muy baja; mientras que, en la motivación intrínseca, tabla 5, se registra al 7% de los trabajadores. Esto quiere decir que hay mayor desmotivación en el factor intrínseco que en el factor extrínseco. De otro lado, respecto del nivel de motivación donde hay más trabajadores ubicados en segundo orden, en ambos factores es el nivel bajo.

4.2. Los niveles de desempeño laboral

Respecto de esta segunda variable de investigación, el objetivo específico planteado fue el siguiente: Establecer el nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Así como en la variable precedente, para recoger los datos de esta variable, también se utilizó el cuestionario estructurado (anexo 2). Esta vez el cuestionario estuvo constituido por 25 ítems correspondientes al mismo número de indicadores clasificados en tres dimensiones: habilidades, comportamiento y resultados. Este instrumento se aplicó conjuntamente con el cuestionario referido a la variable “motivación”, ya que el diseño de investigación asumido exigía que los datos de las dos variables sean correspondientes al mismo trabajador.

Después de tabularse y organizarse los datos de acuerdo a la escala de medición de la variable, se elaboró la tabla general de distribución porcentual de la variable y la figura de ilustración correspondiente, tal como se muestra seguidamente.

Tabla 6: Niveles de desempeño laboral

| NIVELES DE DESEMPEÑO | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Pésimo [01-15] | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Deficiente [16-30] | 18 | 25 | 20 | 31 | 38 | 28 |
| Regular [31-45] | 36 | 49 | 30 | 47 | 66 | 48 |
| Bueno [46-60] | 14 | 19 | 9 | 14 | 23 | 17 |
| Excelente [61-75] | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

Elaboración: Autora de la tesis

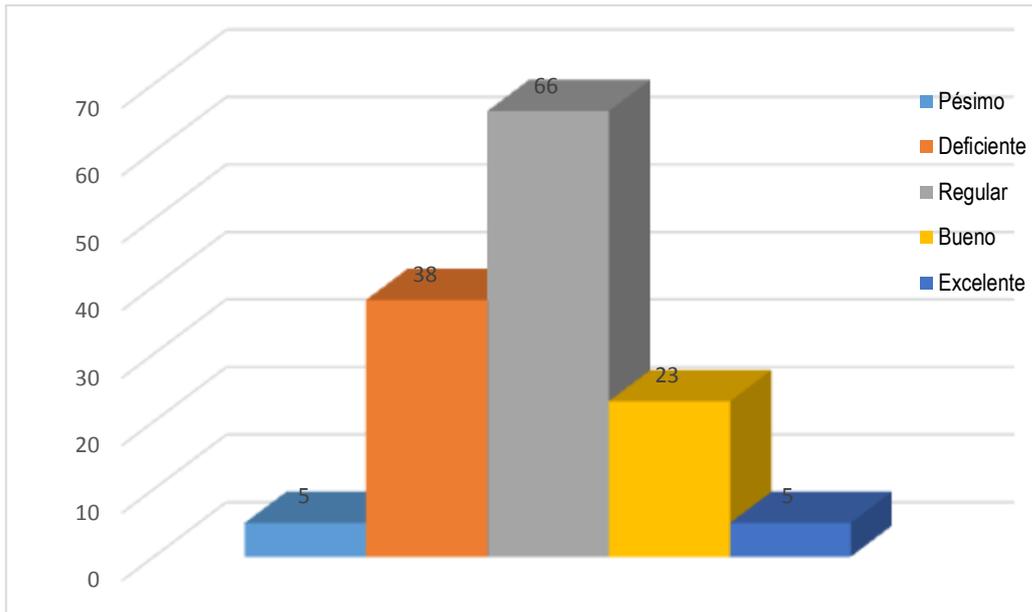


Figura 3: Niveles de desempeño laboral

En la tabla 6 y en la figura 3 se observa que la mayor cantidad de trabajadores contratados se concentra en el nivel de desempeño laboral regular. Son en total 66 trabajadores, de los cuales 36 son mujeres y 30 varones, quienes en conjunto constituyen el 48% de la población total. En segundo orden se destacan 38 trabajadores, de los cuales 18 son mujeres y 20 varones, quienes se ubican en conjunto en el nivel de desempeño deficiente y hacen porcentualmente el 28% de la población total. Los trabajadores que fueron calificados como de desempeño excelente son 3 mujeres y 2 varones, sumando en total 5 trabajadores (4%). En el otro extremo, en la escala de pésimo desempeño, se identifican a 2 mujeres y 3 varones, siendo en total 5 trabajadores (4%), quienes fueron calificados como pésimos en su desempeño.

De los datos analizados se deduce que la mayor cantidad de trabajadores muestran un nivel de desempeño laboral regular, seguido por los trabajadores de desempeño deficiente. Según estas tendencias, se puede sostener que,

en la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, el desempeño laboral de los trabajadores contratados es de regular para deficiente, lo que, en términos de lo ideal, es decir, de lo que se espera de ellos, no es positivo ni adecuado para las expectativas de la gestión del Alcalde ni, mucho menos, para las expectativas de la población.

En cuanto respecta a las diferencias entre las mujeres y varones, las diferencias son muy leves porcentualmente hablando, ya que las tendencias son similares. Tanto las trabajadoras contratadas, así como los trabajadores contratados, en ambos géneros, el desempeño laboral predominante es el nivel regular seguido por el desempeño deficiente.

Respecto de las dimensiones que comprende esta variable, las diferencias son mínimas, así como respecto de las diferencias de género, tal como se muestra a continuación.

Tabla 7: Niveles de habilidades laborales

| NIVELES DE DESEMPEÑO | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | Fi | % | fi | % |
| Pésimo [01-15] | 4 | 5 | 5 | 8 | 9 | 7 |
| Deficiente [16-30] | 20 | 27 | 21 | 33 | 41 | 30 |
| Regular [31-45] | 35 | 48 | 29 | 45 | 64 | 47 |
| Bueno [46-60] | 12 | 16 | 8 | 13 | 20 | 15 |
| Excelente [61-75] | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

La tabla 7 nos muestra que la mayoría de los trabajadores contratados, en la cantidad de 64 (47%), muestran habilidades laborales de nivel regular, de los cuales 35 son mujeres y 29, varones. En el nivel excelente se ubican solo 2

mujeres y 1 varón, siendo en total 3 trabajadores (2%). Como se puede observar, las tendencias son similares a las tendencias que nos muestra la tabla general correspondiente a la variable “desempeño laboral”.

Tabla 8: *Niveles de comportamiento laboral*

| NIVELES DE DESEMPEÑO | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | Fi | % | fi | % |
| Pésimo [01-15] | 3 | 4 | 4 | 6 | 7 | 5 |
| Deficiente [16-30] | 19 | 26 | 19 | 30 | 38 | 28 |
| Regular [31-45] | 36 | 49 | 30 | 47 | 66 | 48 |
| Bueno [46-60] | 13 | 18 | 10 | 16 | 23 | 17 |
| Excelente [61-75] | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: *Cuestionario estructurado.*

La tabla 8 se refiere a la segunda dimensión de la variable “desempeño laboral” y tiene que ver con el comportamiento laboral que, en el caso de la investigación realizada, se refiere al desempeño laboral propiamente dicho. Se trata de la aplicación de las habilidades para ejecutar las tareas encomendadas dentro del puesto de trabajo asignado. En esta dimensión también el nivel donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores es la escala regular con 66 trabajadores que porcentualmente constituyen el 48% de la población total. De esta cantidad de trabajadores, 36 son mujeres y 30, varones. En segundo orden se destacan 38 trabajadores (28%) quienes se ubican en el nivel de comportamiento laboral deficiente. De esta cantidad la mitad son mujeres y la otra mitad, varones. En el nivel excelente de comportamiento solo se ubican 2 trabajadoras y 1 trabajador, siendo en conjunto 3 trabajadores (2%).

Tabla 9: Niveles de resultados logrados

| NIVELES DE DESEMPEÑO | MUJERES | | VARONES | | TOTAL | |
|----------------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | fi | % | Fi | % | fi | % |
| Pésimo [01-15] | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| Deficiente [16-30] | 19 | 26 | 21 | 33 | 40 | 29 |
| Regular [31-45] | 36 | 49 | 29 | 45 | 65 | 47 |
| Bueno [46-60] | 13 | 18 | 10 | 16 | 23 | 17 |
| Excelente [61-75] | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| TOTAL | 73 | 100 | 64 | 100 | 137 | 100 |

Fuente: Cuestionario estructurado.

La tercera dimensión de la variable “desempeño laboral” son los resultados logrados al final del semestre o año correspondiente. En la tabla 9 se observa que el nivel regular es el nivel que sigue concentrando a la mayor cantidad de trabajadores, siendo en este caso 65 trabajadores (47%), de los cuales 36 son mujeres y 29, varones. En segundo orden se destacan 40 trabajadores (29%) quienes se ubican en el nivel deficiente de resultado logrado, de los cuales 19 son mujeres y 21, varones.

Los datos que nos muestran las tres tablas referidas a las dimensiones, solo confirman las tendencias generales, tal como se muestra en la tabla 6, donde se presentan los datos generales como producto de la sumatoria de los puntajes de las tres dimensiones y según la escala de medición de la variable.

4.3. El grado de relación entre las dos variables

El grado de relación entre las dos variables de estudio corresponde al objetivo general o principal, el mismo que se planteó de la siguiente forma: Determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Ju-

liaca, durante el año 2017. Este es el único objetivo de carácter inferencial que exige una prueba de hipótesis con la aplicación de un modelo estadístico, en este caso, se aplica el modelo de correlación de datos agrupados en intervalos que propone Karl Pearson.

Este objetivo general corresponde al planteamiento del problema general, es decir, a la interrogante general o principal que determina el tipo de investigación que se realizó, según su naturaleza. La investigación, según este criterio, es de tipo correlacional con una sola incógnita de carácter inferencial: ¿cuál es el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral? Las demás interrogantes, las interrogantes específicas no son de carácter inferencial, sino descriptivas, por lo tanto, no exigen pruebas estadísticas de tipo inferencial, sino solo estadígrafos de tendencia central o de carácter descriptivo, tal como hemos trabajado.

Por otro lado, para la elaboración de la tabla de doble entrada o tabla de intersección se consideran las frecuencias absolutas generales que ya se presentaron y analizaron en los acápites anteriores. De esta manera, las frecuencias absolutas de la variable “motivación” (f_x) son las frecuencias generales, así como las frecuencias absolutas de la variable “desempeño laboral” (f_y). Las celdas que corresponden a las intersecciones son producto de la tabulación cruzada que se realizó según los puntajes de cada trabajador.

En la siguiente tabla se muestra la intersección de las dos variables según la propuesta de Pérez (1995). En el lado horizontal se ubican los datos de la variable “motivación; mientras que en el lado vertical los datos de la variable “desempeño laboral”, tal como se muestra seguidamente.

Tabla 10: Grado de correlación entre motivación y desempeño laboral

| | | 2. Desempeño laboral | | | | | f_x | d_x | $f_x d_x$ | $f_x d_x^2$ | $f_{xy} d_x d_y$ |
|-----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------|----------------------|-------|-------|-------------|--------------|------------------|
| | | Pésimo [01-15] | Deficiente [16-30] | Regular [31-45] | Buena [46-60] | Excelente [61-75] | | | | | |
| 1. Motivación laboral | Muy baja [01-15] | 3 (12) | 4 (8) | 0 (0) | 0 (0) | 0 (0) | 7 | 2 | 18 | 36 | 20 |
| | Baja [16-30] | 1 (2) | 29 (29) | 2 (0) | 1 (-1) | 0 (0) | 33 | 1 | 34 | 34 | 30 |
| | Regular [31-45] | 1 (0) | 3 (0) | 58 (0) | 1 (0) | 0 (0) | 63 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Alta [46-60] | 0 (0) | 2 (-2) | 5 (0) | 19 (19) | 1 (2) | 27 | -1 | -27 | 27 | 19 |
| | Muy alta [61-75] | 0 (0) | 0 (0) | 1 (0) | 2 (4) | 4 (16) | 7 | -2 | -14 | 28 | 20 |
| | f_y | 5 | 38 | 66 | 23 | 5 | 137 | | $\Sigma=11$ | $\Sigma=125$ | $\Sigma=89$ |
| | d_y | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | | | | | |
| $f_y d_y$ | 10 | 38 | 0 | -23 | -10 | $\Sigma=15$ | | | | | |
| $f_y d_y^2$ | 20 | 38 | 0 | 23 | 20 | $\Sigma=101$ | | | | | |

Fuente: Cuestionario estructurado.
Elaboración: Autora de la investigación.

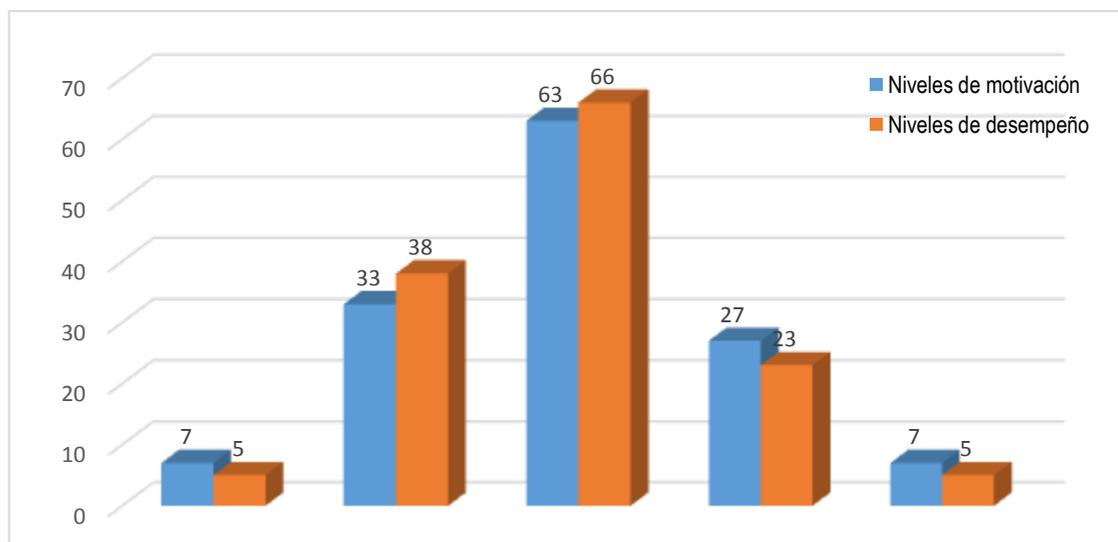


Figura 4: Grados de correlación entre motivación y desempeño laboral

En la tabla 10 y en la figura 4 se visualiza la intersección correlacional entre las dos variables, considerando las escalas de valoración de cada una de las variables y los datos que se tienen, los cuales fueron analizados por separado en los acápites precedentes. Allí se observa que, de 137 trabajadores investigados, 7 trabajadores mostraron un nivel de motivación muy baja, pero de estos trabajadores solo 3 fueron calificados como trabajadores con pésimo desempeño, ya que el resto de trabajo (4 trabajadores) se ubican en la escala de nivel de desempeño deficiente.

Luego, 33 trabajadores, entre mujeres y varones, manifestaron que tienen una baja motivación laboral, pero de estos trabajadores 1 fue calificado como trabajador de pésimo desempeño, 29 como trabajadores con desempeño deficiente, 2 trabajadores con desempeño regular y 1 trabajador con desempeño bueno. La intersección o celda donde se produce la asociación entre las dos variables es la intersección comprendida entre motivación baja y desempeño deficiente. En esta intersección se registran a 29 trabajadores. En el resto de casos, se supone que existen otros factores que no se consideraron en la presente investigación.

En el nivel de regular motivación se registran a 63 trabajadores entre mujeres y varones, de los cuales 1 trabajador fue calificado como pésimo en su desempeño laboral, 3 trabajadores con desempeño deficiente, 58 trabajadores con desempeño regular y 1 trabajador con desempeño bueno. La intersección donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores es aquella que relaciona la motivación regular con el desempeño regular, siendo 58 la cantidad de trabajadores. En esta intersección se produce la correlación o la relación directa entre las dos variables de investigación, mientras que en las demás interseccio-

nes se supone que existen otros factores que no fueron considerados en la presente investigación, aunque se puede conjeturar que son los factores profesionales, sociales, económicos, culturales y morales, los que concurren para generar las variaciones o diferencias que se nos revela esta tabla.

La siguiente escala es la escala de alta motivación y donde solo se registran 27 trabajadores, de los cuales 2 trabajadores fueron calificados como trabajadores de desempeño deficiente, 5 trabajadores con desempeño regular, 19 trabajadores con desempeño bueno y 1 trabajador con desempeño excelente. La intersección donde se ubican 19 trabajadores es la celda donde se produce la correlación entre las dos variables; mientras que en las demás celdas están ubicados los trabajadores en quienes concurren otros factores o situaciones no previstas.

Finalmente, en la escala de motivación muy alta se ubican 7 trabajadores, de los cuales 1 trabajador fue calificado con desempeño regular, 2 trabajadores con desempeño bueno y 4 trabajadores con desempeño excelente. Como se puede deducir, la intersección donde se produce la correlación directa entre las dos variables es la intersección entre motivación muy alta y desempeño excelente.

De la tabla 10 se infiere, por consiguiente, que las relaciones directas entre las dos variables, se da en los siguientes casos:

- Intersección motivación muy baja y desempeño pésimo = 3
- Intersección motivación baja y desempeño deficiente = 29
- Intersección motivación regular y desempeño regular = 58
- Intersección motivación alta y desempeño bueno = 19
- Intersección motivación muy alta y desempeño excelente = 4

| | |
|------------|-------|
| Total | = 113 |
| Porcentaje | = 82% |

Por consiguiente, en el 82% de casos se produce la relación directa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Este porcentaje significa que en 113 trabajadores contratados existe la relación directa, predominando la relación regular, es decir, la mayor cantidad de trabajadores se concentra en la intersección motivación regular y desempeño, también, regular. En segundo orden predomina la intersección entre nivel de motivación baja y nivel de desempeño deficiente.

Con los resultados mostrados podemos afirmar que entre las dos variables existe relación de grado alto y de tipo directo, sin que aún se haya aplicado la prueba estadística de la correlación de datos agrupados en intervalos que seguidamente procedemos a realizar.

Para proceder con la prueba estadística se tiene los siguientes datos deducidos de la tabla 10, tabla de intersección entre las dos variables.

$$\sum f_x d_x = 11$$

$$f_x d_x^2$$

$$f_{xy} d_x d_y$$

$$f_y d_y$$

$$f_y d_y^2$$

$$n = 137$$

Aplicando la fórmula de datos agrupados en intervalos de Pearson se tiene el siguiente resultado:

$$r = \frac{n \sum f_{xy}d_x d_y - (\sum f_x d_x)(\sum f_y d_y)}{\sqrt{[n \sum f_x d_x^2 - (\sum f_x d_x)^2][n \sum f_y d_y^2 - (\sum f_y d_y)^2]}}$$

Donde:

n: Número de observaciones bivariantes

f_x : Frecuencias absolutas de la variable X

f_y : Frecuencias absolutas de la variable Y

d_x : Desviación respecto a un valor de X

d_y : Desviación respecto a un valor de Y

$$r = \frac{137(89) - (11)(15)}{\sqrt{[137(125) - (11)^2][137(101) - (15)^2]}} = \frac{12028}{15213.7585} = 0.791$$

El coeficiente de correlación obtenido es de $r = 0.791$, lo que según la tabla 2, tabla de valores de Pearson, significa que entre las variables motivación y desempeño laboral existe alto grado de relación y de tipo positivo o directo. Con este resultado se prueba como cierta la hipótesis general planteada en la investigación. Es decir, el grado de relación que existe es alto y directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.

Dejamos constancia que solo la hipótesis general fue planteada como inferencial, en tanto que las hipótesis específicas solo son de tipo descriptivo y, por consiguiente, no requieren de la aplicación de ningún diseño estadístico de carácter inferencial. Según Torres Bardales (2000), las hipótesis específicas son sub-hipótesis, es decir, derivadas de la hipótesis general, por consiguiente, no se requiere de pruebas inferenciales, sino solo de estadígrafos de tendencia

central. Además, el problema principal o central, planteado en forma inferencial, solo es la pregunta general, la misma que fue planteada de la siguiente forma: ¿Qué grado de relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017? Frente a esta pregunta la respuesta planteada probabilísticamente (hipótesis) fue la siguiente: El grado de relación que existe es alto y directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Esta hipótesis se prueba como cierta, dado que el coeficiente de correlación obtenido es de $r = 0.791$, lo que según la tabla de Pearson significa que el grado es positivo alto.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En esta investigación el principal hallazgo se refiere a la respuesta frente a la interrogante principal que viene a ser el problema central del estudio realizado. El problema central fue planteado mediante la siguiente interrogante: ¿Qué grado de relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017? La respuesta a este problema central es el hallazgo principal del estudio realizado. En los acápites precedentes se demuestra que, entre los niveles de motivación laboral que experimentan los trabajadores con los niveles de desempeño laboral que muestran, existe un alto grado de relación. El alto grado de relación se sustenta en el 82% de casos en los que la correlación o asociación entre las dos variables es directo y, por lo tanto, de alto grado. Es decir, cuando más motivación experimentan los trabajadores se desempeñan mejor, y viceversa, cuando menos motivación sienten los trabajadores, el desempeño laboral tiende a ser más deficiente o pésimo. La covarianza de las dos variables se produce en ambos sentidos.

Este resultado se explica con la teoría de Herzberg (2003), autor de la teoría bifactorial de la motivación laboral. El autor sostiene que cuando las condiciones de trabajo (factor externo) son inadecuados, el trabajador estará insatisfecho y, por consiguiente, su desempeño no será eficiente ni eficaz. De la misma manera, si no se motiva al trabajador (factor interno), su rendimiento

disminuirá notablemente. Esto es lo que se está demostrando con los resultados del estudio realizado. Los 63 trabajadores (46%) que sienten estar motivados regularmente durante el año 2017 fueron calificados, también, como regulares en su desempeño laboral (tabla 10).

Por otro lado, si analizamos estos resultados con la teoría de Maslow (2014), podemos sostener que cuando las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales no son satisfechas adecuadamente, el trabajador mostrará deficiencias en su desempeño laboral, así como si el trabajador no encuentra satisfacción en sus necesidades de autoestima y autorrealización, cuando este sea el caso, también mostrará deficiencias en su desempeño. En otras palabras, el hecho que la mayoría de los trabajadores solo sienten una motivación regular, quiere decir que las cinco necesidades planteadas por Maslow solo se satisfacen regularmente, lo que se manifiesta en el desempeño regular que estos mismos trabajadores revelaron a través del cuestionario que se les aplicó.

No nos olvidemos que las tres primeras necesidades, planteadas jerárquicamente por Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales) son similares o tienen la misma connotación que el factor extrínseco o factor higiene planteado por Herzberg, así como las dos últimas necesidades de Maslow (autoestima y autorrealización) tienen la misma connotación que el factor motivación o factor intrínseco de Herzberg.

En consecuencia, con los resultados que se muestran en el estudio se confirma lo que sostiene Herzberg con su teoría bifactorial, pero, también, se confirma lo que plantea Maslow con su teoría de la jerarquía de las cinco necesidades. De este análisis no es ajeno la teoría ERC de Alderfer quien replanteó

la teoría de Maslow reduciendo las cinco necesidades a tres: existencia, relaciones y crecimiento.

Estudiando los hechos de materia de la investigación, entre las causas del alto grado de relación determinado, señalamos que los trabajadores del Municipio de San Román, Juliaca, durante el año 2017, respecto de la motivación laboral y en cuanto a los indicadores más relevantes, medidos a través del cuestionario estructurado que se les aplicó, se tiene a las siguientes características:

- Solo algunas veces mostraron compañerismo con sus colegas de trabajo, así como solo algunas veces supieron viabilizar los desacuerdos a través de confrontaciones democráticas con respeto mutuo.
- En la mayoría de las veces fueron indiferentes a las invitaciones para pertenecer a los grupos de compañeros para confraternizar en torno al trabajo que deberían realizar.
- Indiferencia a trabajar con los demás dentro del marco de la cooperación.
- Regular o escasa intención de mejorar el propio desempeño laboral y asumir actitudes de indiferencia para ser competitivo y buscar ser mejor que los demás.
- Indiferencia o regular satisfacción respecto del logro de las tareas difíciles asignado para el año. Con frecuencia, la mayoría de los trabajadores realizan el trabajo porque deben recibir al final del mes su remuneración.

Por otro lado, estos mismos trabajadores con las características señaladas, en cuanto respecta a su nivel de desempeño laboral, muestran las siguientes características:

- Regular efectividad y compromiso con el trabajo que está realizando, siendo a veces deficiente.
- Si trabaja dentro de un equipo la performance es regular o mediocre, evidenciando ausencia de motivación para hacer bien las cosas.
- El espíritu de trabajo es mediano o bajo en la mayoría de las veces, es decir, no se muestra inquietudes positivas ni moral alta para hacer bien las cosas como debería ser.
- No se logran los resultados esperados como debería ser, sino solo a medias y, a veces, no se lograr nada beneficioso para la población.

Por otro lado, los resultados que aquí mostramos son corroborados con las investigaciones realizadas antes del presente estudio. Este es el caso de Sum (2015) quien sustentó una tesis referida a la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa de alimentos. Una de las conclusiones del estudio establece que la motivación tiene influencia en el desempeño laboral del personal administrativo. En términos porcentuales, del 100% de motivación previsto como ideal, en un promedio del 70% se dio la motivación por parte de las autoridades y, por otro lado, en un promedio del 68% se percibió que los trabajadores estaban satisfechos. En esa investigación se comprueba que la motivación está relacionada con el desempeño laboral.

Otro antecedente que alcanzó similares resultados corresponde a Levano (2018) quien sustentó la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral en la Empresa Euroshop del grupo Volkswagen Lima 2017* en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Perú, la principal conclusión a la que llegó fue: que la motivación influye en el desempeño laboral, es decir, un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mayor nivel de motivación en la empresa.

También se tiene los resultados de Pezo (2016), quien sustentó la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo, año 2013*, en la Universidad Peruana Unión de Lima, Perú. Los resultados de su investigación coinciden con los resultados que nosotros hemos alcanzado en la Municipalidad de San Román, Juliaca, es el trabajo. Una de las conclusiones a la que arriba señala que la motivación guarda relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo en el año 2013.

Sin embargo, los resultados que mostramos, si bien es cierto que satisface nuestras expectativas en cuanto respecta al problema planteado, existen limitaciones de carácter temático, metodológico y epistemológico que es necesario señalar. En lo temático no se investigó todos los aspectos de la motivación laboral como las deficiencias de parte de las autoridades ni tampoco los vacíos en las políticas de la municipalidad como institución pública del Estado. De la misma manera, no se investigó todos los aspectos del desempeño laboral, como las creencias, la cultura organizacional, la formación profesional de

los trabajadores contratados, siendo probablemente estos factores los que marcaron la diferencia en aquellos casos donde nos e dio la correlación como se esperaba.

Respecto de la metodología de la ciencia, por razones económicas, de tiempo y por la naturaleza del problema de investigación, no se optó por un estudio de carácter experimental como probablemente sería mejor, así como tampoco se utilizaron todas las técnicas e instrumentos para recoger los datos desde diferentes perspectivas para que los datos sean más confiables y ricos en su contenido.

En cuanto se refiere al aspecto epistemológico, es necesario señalar que, muy a pesar de haberse revisado las fuentes teóricas que se tuvo a disposición, estamos dejando constancia que la teoría existente sobre las variables de investigación es bastante frondosa en la actualidad. Pretender revisar todas las teorías existentes sería imposible, ya que aún estaríamos hasta estos momentos revisando, sin cumplir con el cronograma trazado en el proyecto de investigación.

Por las limitaciones señaladas, el camino para proseguir investigando esta temática en sus otros aspectos o perspectivas siguen abiertas para los demás estudiantes de administración de nuestra universidad y de las demás universidades del país.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El grado de relación es alto y de tipo directo entre la motivación laboral que se experimenta y el desempeño laboral que muestran los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. El coeficiente de correlación obtenido de $r = 0.791$ significa, según la tabla de valores de Pearson, que el grado es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis general planteada en la investigación.

SEGUNDA: El nivel de motivación laboral predominante que experimentaron la mayoría de los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017 corresponde a la escala regular. Los datos recogidos y analizados permiten sostener que el 46% de trabajadores se sintieron regularmente motivados y, en segundo orden, el 24% sintieron baja motivación.

TERCERA: El nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017 corresponde a la escala regular. Según los datos recogidos y analizados el 48% de trabajadores fueron calificados como regulares en su desempeño laboral seguido por el 28% de trabajadores, calificados como deficientes en su desempeño laboral.

CUARTA: El grado de relación entre la dimensión extrínseca de reconocimiento la motivación laboral es alto y de tipo directo que se experimenta y el desempeño laboral que muestran los trabajadores contratados de la Municipalidad

Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Se obtuvo 4% de trabajadores que experimentan motivación muy baja, según la tabla de valores de Pearson, que el grado de relación es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis específica planteada en la investigación.

QUINTA: El grado de relación entre la dimensión intrínseca de satisfacción y la motivación laboral es alto y de tipo directo en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Se obtuvo que el 7% presenta niveles de desmotivación, según la tabla de valores de Pearson, que el grado es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis específica planteada en la investigación.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: A las autoridades de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se les recomienda que implementen la estrategia de la motivación permanente para lograr el mejoramiento en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución. Se alcanza esta recomendación por dos razones: 1ª la motivación laboral no debe ser esporádica o de vez en cuando, sino permanente y para ellos es necesario que se cuente con los profesionales entendidos en la materia; 2ª en la presente investigación se ha demostrado que los niveles de motivación están directamente relacionados con los niveles de rendimientos laboral, ya que, cuando mejor sea la motivación, mejores resultados se alcanzarán en el rendimiento de los trabajadores.

SEGUNDA: Al Alcalde de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se le recomienda que capacite a sus gerentes y subgerentes de todas las áreas en temas relacionados con la administración de recursos humanos, ya que una de las falencias, según los resultados del estudio realizado, es que las autoridades de las diferentes gerencias no saben motivar adecuadamente a sus trabajadores. Con este propósito se debe invitar a gerentes de empresas exitosas que sepan de las teorías de la motivación y, además, tengan la experiencia del caso.

TERCERA: Al Alcalde de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se le recomienda que racionalice los recursos humanos considerando la meritocracia, la especialidad profesional y la experiencia laboral de los trabajadores. Aquí es necesario aplicar el principio de orden propuesto por Fayol: ca-

da cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. Además, en forma permanente se les debe capacitar para que mejoren sus competencias. Se alcanza esta recomendación porque en el presente estudio se ha encontrado que las habilidades de los trabajadores que no son coherentes al puesto de trabajo, lo que se manifiesta en la ineficiencia laboral y en la baja o regular eficacia al final del año en cuanto a los resultados esperados.

CUARTA: A la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, deberá ejecutar la motivación extrínseca realizando reconocimientos en público, dando mérito a la entrega y esfuerzo realizado en diferentes tareas asignada por el jefe inmediato; con la entrega de diplomas, certificados y/o medallas en eventos públicos para que el trabajador desarrolle compromiso e identidad con la institución pública en consecuencia mejore su desempeño laboral.

QUINTA: A la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, deberá procurar mantener satisfechos a los trabajadores administrativos contratados creando buenos ambientes de trabajo que desarrolle y fomente la motivación intrínseca, con el objetivo de tener personal con buena salud mental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. (2008). *Existencia, relación y crecimiento: necesidades humanas en entornos organizativos*. California, EEUU: Universidad de California.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alvarado, S. d., Quero, Y. M., & Bolivar, M. E. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuela básicas del Municipio de Miranda. *Negotium*, 12(35), 56-79.
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. *Diálogos de Saberes*, 1(45), 127-143.
- Beltrán, J. M. (2005). *Indicadores de gestión* (2a ed.). Madrid, España: Panamericana Editorial.
- Bisetti T. J. A. (2015). *Desempeño laboral en el personal subalterno de la institucion armada del Perú*. Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo.
- Burga, G., & Wiese, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque*. Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Cama, E. (2015). *Los deberes, derechos y sanciones previstos en la Ley 29944 y el desempeño laboral en las instituciones eductivas iniciales de la ciudad de Juliaca*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Carrasco, E. (2018). *Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, sede Pueblo Libre, 2018*. Tesis doctoral, Universidad Alas Peruanas , Lima.
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación científica* (3a ed.). Puno: Corporación SIRIO EIRL.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración*. México: International Thomson.
- Daft, R. (2005). *Administración* (6a ed.). México: Paraninfo.
- Delacruz, S. (2014). *Gestión de la calidad*. Buenos Aires, Argentina: Bandera Roja.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Encinas, I. (1987). *Teoría y técnicas en la investigación educacional*. Lima: Ave S.A.
- Gutiérrez, A. L. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lamabayeque 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chicalyo, Perú.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración: un enfoque basado en competencias* (11a ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Mcgraw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más ¿cómo motivo a sus empleados? *Harvard Business Review*, 81(1), 67-76.
- Huanacuni, L. F. (2009). *Implicancias del proceso de control en el desempeño laboral de los docentes de las IES de Juli, Zona Lago*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

- Koontz, H., Weirhich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Larico, R. I. (2015). *Factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Román-Juliaca 2014*. Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.
- Levano, M. A. (2018). *Motivación y desempeño laboral en la Empresa Euroshop del grupo Volkswagen Lima 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Mamani, R. I. (2006). *Incidencias de las condiciones de trabajo y el control interno en el desempeño laboral de los docentes de los institutos superiores públicos de la Región Puno*. Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Mamani, M. A. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera mibanco de la ciudad de Puno, 2016*. Tesis licenciatura, Universidad Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Maslow, A. H. (2014). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Mcgregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. Madrid, España: Mcgraw-Hill.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Monteza, A. Y. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rurak de Picota, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.

- Pacheco C. S. W. (2015). *Clima organizacional y Desempeño laboral para la satisfacción de trabajadores y clientes - banco de crédito del Perú agencia Puno - 2015*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Pérez, L. A. (1995). *Estadística básica*. Lima: San Marcos.
- Pezo, V. T. (2016) Motivacion y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad de Chaclacayo año 2013.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambualtorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3), 486-496.
- Alvarado, Quero, & Bolivar (2016). *Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda*. En la Revista Negotium, artículo publicado el 09/2016.
- Ramos, P. (2015). *Gestión de personal y desempeño laboral en el Banco de la Nación Agencia 01- Huacho en el año 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas, Lima.
- Revilla, L. (2017). *Estrategias motivacionales que coadyuben al desempeño laboral de los docentes en el departamento de Biología y Química de la FACE de la Universidad de Carabobo*. Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula, Carabobo, Venezuela. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4636/lrevilla.pdf?sequence=1>
- Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al trabajo* (2a ed.). México: El Manual Moderno.

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a ed.). México: Prentice-Hall.
- Sum, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Torres Bardales, C. (2000). *Metodología de la investigación científica* (7ª ed.). Lima: Libros y Publicaciones.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2a ed.). México: Patria S. A.
- Vélaz, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6a ed.). México: Mcgraw-Hill.
- Zapana, C, G. A. & Cutisaca A. D. P. (2015). *Influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción - Puno 2015*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano Puno.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia lógica

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS CONTRATADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN ROMÁN

JULIACA 2017”

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPOTESIS | CONCLUSIONES | RECOMENDACIONES |
|---|--|---|--|---|
| <p>¿Qué grado de relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>Qué nivel de motivación laboral experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?</p> <p>- ¿Existe relación entre la dimensión reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?</p> <p>- ¿Existe relación entre la satisfacción y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provin-</p> | <p>Determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Identificar el nivel de motivación laboral que experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>- Establecer el nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>- Determinar la relación entre la dimensión reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>- Determinar la relación entre la satisfacción y la</p> | <p>El grado de relación que existe es alto y directo entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICOS</p> <p>El nivel de motivación que experimentaron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017, fue de nivel bajo.</p> <p>- El nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017, fue deficiente.</p> <p>- Existe relación significativa entre el reconocimiento y la motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> <p>- Existe relación significativa entre la satisfacción y la motivación laboral en</p> | <p>PRIMERA: El grado de relación es alto y de tipo directo entre la motivación laboral que se experimenta y el desempeño laboral que muestran los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. El coeficiente de correlación obtenido de $r = 0.791$ significa, según la tabla de valores de Pearson, que el grado es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis general planteada en la investigación.</p> <p>SEGUNDA: El nivel de motivación laboral predominante que experimentaron la mayoría de los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017 corresponde a la escala regular. Los datos recogidos y analizados permiten sostener que el 46% de trabajadores se sintieron regularmente motivados y, en segundo orden, el 24% sintieron baja motivación.</p> <p>TERCERA: El nivel de desempeño laboral que mostraron los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017 corresponde a la escala regular. Según los datos recogidos y analizados el 48% de trabajadores fueron calificados como regulares en su desempeño laboral seguido por el 28% de trabajadores, calificados como deficientes en su desempeño laboral.</p> <p>CUARTA: El grado de relación entre la dimensión extrínseca de reconocimiento la motivación laboral es alto y de tipo directo que se experimenta y el desempeño laboral que muestran los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Se obtuvo 4% de trabajadores que experimentan motivación muy baja, según la tabla de valores de Pearson, que el grado de relación es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis específica planteada en la investigación.</p> <p>QUINTA: El grado de relación entre la dimensión intrínseca</p> | <p>PRIMERA: A las autoridades de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se les recomienda que implementen la estrategia de la motivación permanente para lograr el mejoramiento en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución. Se alcanza esta recomendación por dos razones: 1ª la motivación laboral no debe ser esporádica o de vez en cuando, sino permanente y para ellos es necesario que se cuente con los profesionales entendidos en la materia; 2ª en la presente investigación se ha demostrado que los niveles de motivación están directamente relacionados con los niveles de rendimientos laboral, ya que, cuando mejor sea la motivación, mejores resultados se alcanzarán en el rendimiento de los trabajadores.</p> <p>SEGUNDA: Al Alcalde de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se le recomienda que capacite a sus gerentes y subgerentes de todas las áreas en temas relacionados con la administración de recursos humanos, ya que una de las falencias, según los resultados del estudio realizado, es que las autoridades de las diferentes gerencias no saben motivar adecuadamente a sus trabajadores. Con este propósito se debe invitar a gerentes de empresas exitosas que sepan de las teorías de la motivación y, además, tengan la experiencia del caso.</p> <p>TERCERA: Al Alcalde de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, se le recomienda que racionalice los recursos humanos considerando la meritocracia, la especialidad profesional y la experiencia laboral de los trabajadores. Aquí es necesario aplicar el principio de orden propuesto por Fayol: cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. Además, en forma permanente se les debe capacitar para que mejoren sus competencias. Se alcanza esta recomendación porque en el presente estudio se ha encontrado que las habilidades de los trabajadores que no son coherentes al puesto de traba-</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <p>cial de San Román, Juliaca, durante el año 2017?</p> | <p>motivación laboral en los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> | <p>los trabajadores administrativos contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017.</p> | <p>de satisfacción y la motivación laboral es alto y de tipo directo en los trabajadores contratados de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca, durante el año 2017. Se obtuvo que el 7% presenta niveles de desmotivación, según la tabla de valores de Pearson, que el grado es alto y el tipo es directo, con lo que se llega a probar como cierta la hipótesis específica planteada en la investigación.</p> | <p>jo, lo que se manifiesta en la ineficiencia laboral y en la baja o regular eficacia al final del año en cuanto a los resultados esperados.</p> <p>CUARTA: A la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, deberá ejecutar la motivación extrínseca realizando reconocimientos en público, dando mérito a la entrega y esfuerzo realizado en diferentes tareas asignada por el jefe inmediato; con la entrega de diplomas, certificados y/o medallas en eventos públicos para que el trabajador desarrolle compromiso e identidad con la institución pública en consecuencia mejore su desempeño laboral.</p> <p>QUINTA: A la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, deberá procurar mantener satisfechos a los trabajadores administrativos contratados creando buenos ambientes de trabajo que desarrolle y fomente la motivación intrínseca, con el objetivo de tener personal con buena salud mental.</p> |
|---|--|--|---|---|

ANEXO B: Cuestionario de motivación laboral

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Municipalidad:.....

1.2. Cargo o puesto laboral:.....

1.3. Condición: Nombrado () Contratado ()

1.4. Fecha de la encuesta:.....

II. INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene por finalidad conocer el grado de motivación laboral del personal contratado que labora en la institución. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder el siguiente cuestionario, considerando la siguiente valoración:

(1) Absolutamente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Absolutamente de acuerdo.

III. CUESTIONARIO

| | INDICADORES DE MOTIVACIÓN LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Intento mejorar mi desempeño laboral. | | | | | |
| 2 | Me gusta trabajar en competición y ganar. | | | | | |
| 3 | A menudo me encuentro hablando con otras personas de la dependencia sobre temas que no forman parte del trabajo. | | | | | |
| 4 | Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes. | | | | | |
| 5 | Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión. | | | | | |
| 6 | Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia. | | | | | |
| 7 | Me gusta ser programado(a) en tareas complejas. | | | | | |
| 8 | Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo. | | | | | |
| 9 | Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo. | | | | | |
| 10 | Me gusta fijar y alcanzar metas realistas. | | | | | |
| 11 | Me gusta influenciar en las personas para conseguir mi objetivo. | | | | | |
| 12 | Me gusta pertenecer a los diversos grupos y organizaciones. | | | | | |
| 13 | Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil. | | | | | |
| 14 | Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean. | | | | | |
| 15 | Prefiero trabajar con otras personas, más que trabajar solo. | | | | | |

ANEXO C: Cuestionario de desempeño laboral

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Municipalidad:.....

1.2. Cargo o puesto laboral:.....

1.3. Condición: Nombrado () Contratado ()

1.4. Fecha de la encuesta:.....

II. INSTRUCCIONES

Muy distinguido señor (a), se le solicita que marque con una equis (X) la alternativa que considere según su apreciación personal. Sus respuestas solo serán utilizados con fines eminentemente científicos. Muchas gracias.

III. CUESTIONARIO

| N° | INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL | 0 | 1 | 2 | 3 |
|----|--|-------|-------------|--------|---------|
| | | Nunca | Raras veces | Aveces | Siempre |
| 1 | Considera que el trabajo que realiza con eficiencia aporta el logro de los objetivos que busca la dependencia. | | | | |
| 2 | Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos. | | | | |
| 3 | Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo | | | | |
| 4 | Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo. | | | | |
| 5 | Considera que realiza su trabajo con efectividad y compromiso | | | | |
| 6 | Considera que su equipo de trabajo es efectivo. | | | | |
| 7 | Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo. | | | | |
| 8 | Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal. | | | | |
| 9 | Cree que la competencia entre el personal permite que el área sea más eficiente. | | | | |
| 10 | Cree que sus compañeros le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias. | | | | |
| 11 | Considera que la dependencia propicia el liderazgo en el equipo. | | | | |
| 12 | Considera que cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo. | | | | |
| 13 | Considera usted que cumple con responsabilidad las tareas que se le encomienda. | | | | |
| 14 | Considera que entre sus compañeros hay responsabilidad y apoyo. | | | | |
| 15 | Considera que los acuerdos de sus superiores le permiten tener una mejor atención en su trabajo. | | | | |
| 16 | Considera que su superior presta atención suficiente a su | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | trabajo. | | | | |
| 17 | Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo. | | | | |
| 18 | Considera estar satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda. | | | | |
| 19 | Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores. | | | | |
| 20 | Considera que los canales de distribución económica de la dependencia han permitido nuevos proyectos. | | | | |
| 21 | Considera que la dependencia le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo. | | | | |
| 22 | Considera que los recursos que utiliza diariamente para realizar sus labores le permiten trabajar mejor. | | | | |
| 23 | Considera que el presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal que existe en la dependencia. | | | | |
| 24 | Considera que la dependencia brinda al área el presupuesto necesario para realizar su trabajo. | | | | |
| 25 | Considera que siempre logra los resultados que espera alcanzar. | | | | |

ANEXO D: Ficha de validación del cuestionario de motivación laboral



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto: *Dr. Francisco Charaña Cutipa*

1.2. Actividad laboral del experto: *Docente de la UNA - Puno*

1.3. Institución laboral del experto: *Universidad Nacional del Altiplano*

1.4. Nombre del instrumento: *Cuestionario de motivación laboral*

1.5. Autor del instrumento: *Stefy Carmen Quiroz Cardona*

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:
 Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | P 0.0 | D 0.5 | R 1.0 | B 1.5 | E 2.0 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar. | | | | X | |
| 2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar. | | | | X | |
| 5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente. | | | | | X |
| 6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos. | | | | X | |
| 7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento. | | | | X | |
| 8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente. | | | | X | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----|---|
| 9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título, parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde). | | | | | X |
| 10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente. | | | | X | |
| PUNTAJES PARCIALES | 0 | 0 | 0 | 12 | 9 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | |

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

| DESCRIPCIÓN | PUNTAJE | DECISIÓN |
|---|---------|----------|
| El instrumento debe ser reformulado totalmente. | 01-10 | |
| El instrumento requiere de algunos reajustes. | 11-15 | |
| El instrumento es adecuado para medir la variable. | 16-18 | |
| El instrumento es excelente para medir la variable. | 19-20 | X |

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 04 de octubre de 2017


 Firma y Dorsal del Experto
FRANCISCO CHARAJ CUTIPA
 Código Docente N°920521
 DNI: 01212527

ANEXO E: Ficha de validación del cuestionario de desempeño laboral



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto: *M. Francisco Charaña Córdova*
- 1.2. Actividad laboral del experto: *Docente*
- 1.3. Institución laboral del experto: *Universidad Nacional del Altiplano*
- 1.4. Nombre del instrumento: *Cuestionario de Desempeño Laboral*
- 1.5. Autor del instrumento: *Noty Carmen Quispe Coronado*

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Para la validación debe considerarse la siguiente escala de valoración:

Pésimo(P)= 0.0 Deficiente(D) = 0.5 Regular(R) = 1.0 Bueno(B) = 1.5 Excelente(E) = 2.0

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | P 0.0 | D 0.5 | R 1.0 | B 1.5 | E 2.0 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar. | | | | X | |
| 2 OBJETIVIDAD: Los ítems o preguntas están expresados en forma de indicadores observables o medibles en la realidad. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD: El sentido de la redacción de los ítems o preguntas corresponde al sentido con el que se quiere investigar la variable, es decir, si la variable se refiere a conocimientos, los ítems también, etc. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems está estructurado de acuerdo a una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar. | | | | X | |
| 5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems o preguntas corresponde a la cantidad de indicadores previstos en la variable correspondiente. | | | | | X |
| 6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems o preguntas del instrumento permiten recoger datos para responder al planteamiento del problema general y a los problemas específicos. | | | | X | |
| 7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla, es decir, en el marco teórico está la teoría que sustenta al conjunto de ítems considerados en el instrumento. | | | | X | |
| 8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables de la variable correspondiente. | | | | X | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----|---|
| 9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos como: título; parte informativa, instrucciones, cuerpo (conjunto de ítems) y el cierre (si corresponde). | | | | | X |
| 10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. Si es un instrumento validado o ya fue usado en otros estudios, se menciona la fuente. | | | | X | |
| PUNTAJES PARCIALES | 0 | 0 | 0 | 12 | 9 |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | |

III. DECISIÓN DEL EXPERTO (Marcar con un aspa la alternativa correspondiente)

| DESCRIPCIÓN | PUNTAJE | DECISIÓN |
|---|---------|----------|
| El instrumento debe ser reformulado totalmente. | 01-10 | |
| El instrumento requiere de algunos reajustes. | 11-15 | |
| El instrumento es adecuado para medir la variable. | 16-18 | |
| El instrumento es excelente para medir la variable. | 19-20 | X |

IV. RECOMENDACIONES DEL EXPERTO (Si corresponde)

.....

.....

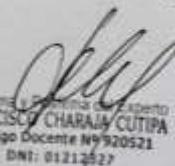
.....

.....

.....

.....

Puno, 04 de octubre de 2017


 Firma del Experto
FRANCISCO CHARAJA CUTIPA
 Código Docente N° 920521
 DNI: 01212527