



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Motivación y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la
Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del
Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017**

Tesis presentada por:

Bach. Steffani Breiss Torres Giraldo

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración**

ASESOR: Lic. Edward Aníbal Morante Ríos

CUSCO – PERÚ

2017



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada Motivación y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017, con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

La tesista



DEDICATORIA

A mi padre Pepe Torres Mayorga y a mi madre Verónica Giraldo Pizarro por el apoyo, por la confianza depositada en mí, por todo su esfuerzo que siempre realizaron por sacarme adelante y por su amor infinito.

A mis abuelitos Pablo Giraldo y Dina Pizarro por apoyar a mis padres en los momentos más difíciles de su vida, que con sus recomendaciones y amor enseñaron a sus hijos a enfrentar cualquier obstáculo. También por brindarme su amor y por sus sabias palabras que jamás las olvidare.

A mis abuelitos José Torres y Dora Mayorga por preocuparse por mí y mi hermana, por su amor, por sus recomendaciones, consejos y por siempre recibirnos con los brazos abiertos.

A mi hermanita Di Gisselly por ser una amiga, compañera y mi cómplice incondicional.

A mi Gigo mi fiel amigo por acompañarme en mis días de soledad y darme muchas alegrías.

A mi angelita Bombom que siempre la llevo en mi corazón.

Bach. Steffani Breiss Torres Giraldo



AGRADECIMIENTO

A Dios porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de mis seres queridos, por brindarme una vida de aprendizaje, experiencias y felicidad.

Agradezco a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, por siempre desear y anhelar lo mejor en mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante todo este tiempo.

A mi hermana por estar en todo momento conmigo, apoyándome en las buenas y malas, siempre demostrándome su amor incondicional.

A mi asesor Lic. Edward Aníbal Morante Ríos por brindarme conocimientos fundamentales para el desarrollo de esta investigación y por sus acertadas opiniones.

A mis dictaminantes Lic. Mireya Aparicio González y Mgt. Juan Pablo Mellado Pagan por ser imparciales en sus críticas, por guiarme a mejorar este trabajo de investigación.

Gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

Bach. Steffani Breiss Torres Giraldo



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN..... ii

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO.....iv

TABLA DE CONTENIDO..... v

ÍNDICE DE TABLASvii

ÍNDICE DE FIGURAS..... viii

RESUMEN.....ix

ABSTRACT x

CAPÍTULO I..... 1

INTRODUCCIÓN 1

 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1

 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3

 1.2.1. Problema General.....3

 1.2.2. Problemas Específicos.....4

 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....4

 1.3.1. Objetivo General 4

 1.3.2. Objetivos Específicos.....4

 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 4

 1.4.1. Justificación Social.....4

 1.4.2. Implicancias Prácticas 5

 1.4.3. Valor Teórico 5

 1.4.4. Utilidad Metodológica.....5

 1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 5

 1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 5

 1.5.1. Delimitación Temporal.....5

 1.5.2. Delimitación Espacial..... 6

 1.5.3. Delimitación Conceptual..... 6

CAPÍTULO II 7

MARCO TEÓRICO 7



2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	9
2.1.3. Antecedentes Locales	12
2.2. BASE LEGALES	14
2.2.1. Constitución política del Perú	14
2.2.2. Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público.....	15
2.3. BASES TEÓRICAS	22
2.3.1. Motivación	22
2.3.1.1. Primeras teorías de la motivación.....	23
2.3.1.2. La motivación y sus teorías	26
2.3.1.3. La motivación humana.....	27
2.3.1.4. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación	28
2.3.1.5. Técnicas motivacionales	29
2.3.1.6. La motivación y sus alcances.....	30
2.3.1.7. Motivación en el trabajo	31
2.3.1.8. Proceso de la motivación en la empresa	32
2.3.1.9. Fases centrales de la motivación.....	33
2.3.1.10. Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos.....	34
2.3.2. Desempeño Laboral.....	39
2.3.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño	41
2.3.2.2. Importancia del desempeño	41
2.3.2.3. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados	42
2.3.2.4. Determinar los incrementos salariales	43
2.3.2.5. La toma de decisiones para ascenso	43
2.3.2.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	43
2.3.2.7. Evaluación del desempeño laboral	50
2.3.2.8. Técnicas para evaluar el desempeño laboral.....	50
2.3.2.9. Aplicaciones de la evaluación del desempeño.....	52
2.3.2.10. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	53
2.3.2.11. Relación entre motivación, desempeño y satisfacción	54



2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	55
2.4.1. Desempeño Laboral.....	55
2.4.2. Competencias	55
2.4.3. Ambiente laboral	56
2.4.4. Ambiente de trabajo	56
2.4.5. Identidad.....	56
2.4.6. Percepción	56
2.4.7. Reconocimiento.....	56
2.4.8. Relaciones Interpersonales	56
2.4.9. Retroalimentación	57
2.4.10. Motivación en el trabajo.....	57
2.4.11. Producto	57
2.4.12. Calidad	57
2.4.13. Conocimiento del trabajo	57
2.4.14. Cooperación	57
2.4.15. Comprensión de las situaciones	57
2.4.16. Creatividad	58
2.4.17. Capacidad de realización.....	58
2.5. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	58
2.5.1. Hipótesis General	58
2.5.2. Hipótesis Específicos	58
2.6. VARIABLES.....	58
2.6.1. Variables.....	58
2.6.1.1. Variable Independiente	58
2.6.1.2. Variable Dependiente	59
2.6.2. Conceptualización de las variables.....	59
2.6.3. Operacionalización de variables.....	57
CAPÍTULO III.....	60
3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	60
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	60



3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.5. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.5.1. Población de estudio.....	61
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	61
CAPÍTULO III.....	60
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
4.1. PRESENTACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO.....	62
4.1.1. Presentación del instrumento	62
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	65
4.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE MOTIVACION	66
4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	69
4.4. RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN.....	73
CAPITULO V	79
DISCUSIÓN	79
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	89

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 <i>Conceptualización de las variables</i>	59
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i>	58
Tabla 3 <i>Distribución de los ítems de la variable motivación</i>	63
Tabla 4 <i>Distribución de los ítems de la variable desempeño laboral</i>	64
Tabla 5 <i>Baremación de la variable motivación</i>	64
Tabla 6 <i>Baremación de la variable de desempeño laboral</i>	65
Tabla 7 <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	65
Tabla 8 <i>Nivel de la variable motivación</i>	66
Tabla 9 <i>Comparación de las dimensiones de la variable motivación</i>	67
Tabla 10 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación</i>	68
Tabla 11 <i>Nivel de desempeño laboral</i>	69
Tabla 12 <i>Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral</i>	71
Tabla 13 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral</i>	72
Tabla 14 <i>Prueba de Kolmogorov- Smirnov para una muestra</i>	73
Tabla 15 <i>Factores Higiénicos de la variable motivación y variable desempeño laboral</i>	73
Tabla 16 <i>Factores motivacionales de la variable motivación y variable desempeño laboral</i>	75
Tabla 17 <i>Relación entre la motivación y desempeño laboral</i>	77



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de motivación de los colaboradores.....	66
Figura 2 Comparación de las dimensiones de la variable motivación	67
Figura 3 Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación	68
Figura 4 Nivel de desempeño laboral	70
Figura 5 Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral	71
Figura 6 Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral	72
Figura 7 Factores Higiénicos de la variable motivación y variable desempeño laboral.....	74
Figura 8 Factores motivacionales de la variable motivación y variable desempeño laboral	76
Figura 9 Relación entre la Motivación y Desempeño Laboral	78



RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017 y como objetivos específicos determinar en qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017 y establecer en qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017; el tipo de investigación es de tipo básica, el enfoque cuantitativo de alcance correlacional. Para la recopilación de información, se consideró como instrumento el cuestionario para poder medir las dimensiones en estudio, la misma que fue sometida a la validación por juicio de expertos y la confiabilidad estadística del alfa de cronbach del 0.084 en la variable de motivación y del 0.839 en la variable de desempeño laboral, el estudio tuvo una población de 20 colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017. Los resultados obtenidos fueron procesados mediante el análisis estadístico en los que se logró evidenciar que la motivación se relaciona de manera moderada con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017; con un grado de significancia del 0.040 siendo menor a 0.05.

Palabras claves: Motivación y Desempeño Laboral



ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between motivation and work performance in the employees of the Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017 and as specific objectives to determine to what extent the factors Hygienic are related to job performance in employees of the Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017 and establish the extent to which motivational factors are related to job performance in the employees of the Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017; the type of research is of a basic type, the quantitative approach of correlational scope. For the collection of information, the questionnaire was considered as an instrument to be able to measure the dimensions under study, which was subjected to validation by expert judgment and the statistical reliability of the cronbach alpha of 0.084 in the variable of motivation and 0.839 in the variable of labor performance, the study had a population of 20 employees of the Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017. The results obtained were processed through statistical analysis in which he managed to show that the motivation is moderately related to the work performance of the employees of the Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017; with a degree of significance of 0.040 being less than 0.05. Keywords: Motivation and job performance

Keywords: Motivation and job performance



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años el tema de la motivación ha adquirido gran importancia en los colaboradores de las organizaciones; engloba tanto los impulsos en organizar la producción, tanto a nivel nacional como internacional. Donde la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos (Herzberg, 2000).

Considerando que el desempeño laboral, son las acciones o comportamientos observados en los empleados y que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Chiavenato, 2011).

La presente investigación se realizó en la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, considerando como problema fundamental de ésta institución, el bajo desempeño laboral de los colaboradores el cual se evidencia en el desempeño de sus funciones y en las características individuales de cada colaborador dentro y fuera de su cargo generando deficiencias que se detallan en adelante.



En cuanto al desempeño de la función, el producto de los servicios ofrecidos por los colaboradores tiene niveles bajos, los cuales se puede apreciar en el incumplimiento de los trabajos que se les asigna a los colaboradores, generando acumulación de expedientes y solicitudes que están a la espera del correspondiente trámite administrativo; en el caso de la calidad de trabajo que brindan los colaboradores están en los niveles mínimos aceptables, se realizan las labores sin considerar el orden y esmero, además de no tratar al ciudadano como un usuario que merece un servicio de calidad por respeto y por derecho; en el caso del conocimiento del trabajo, muchos de los colaboradores no conocen sus funciones, por falta de inducción, orientación, instrucción y capacitación por parte de los responsables de área, generando problemas a la hora de cumplir con sus funciones, esto se percibe en el desarrollo de sus funciones; en cuanto a la cooperación que ejercen los colaboradores no presentan actitudes positivas ante sus compañeros de trabajo, esto se evidencia en la falta de compromiso, compañerismo y lealtad que existe hacia la institución.

En cuanto a las características individuales, respecto a la comprensión de situaciones de los colaboradores no es adecuada, esto se puede observar en la percepción y solución de problemas que se dan en el trabajo, así mismo en el grado de aceptación de tareas encomendadas o asignadas; en el caso de la creatividad se observa que los colaboradores no son creativos, esto se evidencia en la falta de propuestas en los procesos de planificación de programas, proyectos y actividades; finalmente en el caso de la capacidad de realización de los colaboradores se observa deficiencias representadas en los atrasos de ejecución de los planes, proyectos y actividades.

Con respecto a la motivación de los colaboradores, en los factores higiénicos se evidencian en que los colaboradores desconocen las políticas de la institución; así mismo en el salario que perciben, los colaboradores manifiestan descontento debido a que es muy bajo según su propia apreciación; en cuanto a las condiciones de trabajo los colaboradores están en desacuerdo sobre los tipos de infraestructura, los espacios limitados de la oficina e incorrecta distribución de las áreas de puestos de trabajo; en el caso de los estilos de supervisión no se da una periodicidad constante



para su realización; sobre las relaciones interpersonales entre los colaboradores no son las más cordiales ; para el caso de seguridad en el trabajo los colaboradores identifican y conocen sobre las condiciones de inestabilidad laboral en las que laboran.

Así mismo, en cuanto a los factores motivacionales; la realización de los colaboradores es mínima, ya que no encuentran un medio de realización personal a través de su trabajo; sobre el caso de reconocimiento, los colaboradores sienten que no existe un reconocimiento sobre el buen trabajo que puedan realizar; en cuanto al crecimiento personal, los colaboradores no encuentran un vínculo de la labor que realizan con el desarrollo personal y profesional que puedan tener como objetivo; en cuanto al avance en la carrera, los colaboradores no perciben la posibilidad de ascenso o promoción dentro de la institución. Por todos estos motivos antes expuestos los colaboradores no se sienten motivados en el desarrollo de sus funciones.

De mantenerse la problemática existente, se asume el riesgo de tener bajos resultados en la gestión y ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades realizadas por la Institución.

Teniendo en cuenta la situación antes descrita surge la necesidad de conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño laboral que manifiestan los colaboradores. En función de poder determinar el grado de relación existente entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿En qué medida la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?



1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿En qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?
2. ¿En qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar en qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.
2. Determinar en qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Social

En el aspecto social el presente trabajo se pretendió brindar un aporte a la institución en la cual se realiza la investigación, además de beneficiar a la población usuaria en el cumplimiento de planes, proyectos y actividades de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios.



1.4.2 Implicancias Prácticas

En la presente investigación, se realizó un análisis de la situación del personal en cuanto a sus motivaciones y desempeño laboral. El cual puede ser utilizado por los gestores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, para una mejor gestión del talento humano.

1.4.3 Valor Teórico

La presente investigación puede servir como material de consulta para futuras investigaciones que tengan relación con el tema, ya que reúne diferentes conceptos, teorías relacionadas a la motivación y desempeño laboral, además los resultados relacionados entre la motivación y el desempeño laboral.

1.4.4 Utilidad Metodológica

Los métodos, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en este trabajo de investigación fueron viables y confiables, porque estuvieron dentro de los indicadores de confiabilidad y fueron analizadas con programas estadísticos como el SPSS versión 23.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

El presente estudio fue viable, debido a que se contó con el permiso de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, para poder obtener la información necesaria y realizar el estudio en dicha institución, además de contar con los recursos humanos, financieros y logísticos. Los cuales hicieron viable la realización de la investigación en el tiempo determinado.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación Temporal

La delimitación temporal del presente trabajo de investigación fue en el año 2017, tiempo del cual se recabó la información actual para su respectivo análisis.



1.5.2 Delimitación Espacial

La delimitación espacial de la investigación se dió en la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual y teórica de la investigación se basó en la motivación y desempeño laboral de los colaboradores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Título: “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”.

Autor: Bach. Mónica Ivette Sum Mazariegos

Año: 2015

Universidad: Universidad Rafael Landívar

País: Guatemala

CONCLUSIONES:

1. Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.
2. La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron



diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción.

3. La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.
4. Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un buen desempeño laboral para realizar sus actividades.
5. El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Título: “Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia”.

Autor: Francisco Javier Montenegro Solarte

Año: 2016

Universidad: Universidad del Rosario

País: Colombia

CONCLUSIONES:

1. Para influir en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, la dirección debe estar bien informada sobre la motivación de los empleados para alcanzar su máximo potencial. En este estudio, los empleados consideran “capacitación para el trabajo”, "buen sueldo", "el reconocimiento de sus jefes", "crecimiento en términos de conocimientos y habilidades" y "tareas desafiantes", como los motivadores importantes.



2. Los principales desmotivadores considerados por los empleados eran "bajos salarios", "malas condiciones de trabajo" y "la falta de respeto de los jefes", pero estos factores pueden ser inadecuados para comparar el entorno de trabajo propicio debido al tamaño limitado de la muestra.
3. Los resultados de la estadística inferencial identificaron conjuntos similares de variables explicativas que motivan a los empleados. Los maestros de obra indican un nivel neutro de satisfacción en relación con el "buen sueldo". Pero este tipo de neutralidad puede conducir a una mayor deserción en los demás grupos de trabajo, si se ofrecen mejores paquetes de pago por empresas de la competencia. Tanto los maestros como los ingenieros están en el rango regular de satisfacción en comparación con otros grupos de empleados, para conseguir una oportunidad en la toma de decisiones. Ellos deben tener la facultad con niveles más altos de toma de decisiones con responsabilidad.
4. Este estudio se limitó en su gran medida (más del 87%) al grupo de colaboradores compuesto por ayudantes o auxiliares de obra, en el futuro una encuesta modificada adecuadamente se puede llevar a cabo por colaboradores cualificados y no cualificados en la industria de la construcción. Por lo tanto, el estudio actual puede ser precursor de más estudios en profundidad para investigar los factores pertinentes que afectan al rendimiento que mejor se adapte a la industria de la construcción.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Título: "Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015".

Autor: Bach. José Antonio Bisetti Tapia

Año: 2015

Universidad: Universidad César Vallejo

**CONCLUSIONES:**

Las conclusiones a las que llegamos están en concordancia con nuestro marco teórico, objetivos, hipótesis e instrumentos de medición aplicados. Las conclusiones son las siguientes:

1. Existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.
2. El grado de motivación laboral del personal subalterno que labora en la Institución Armada del Perú, 2015, donde se realizó el estudio, corresponde mayormente al Nivel alto con 53.6 %, muy alto 25.2 %, medio 15.9 %, mientras que un 5.3 % presentaron bajo nivel de motivación laboral.
3. El nivel de desempeño laboral del personal subalterno que labora en una Institución Armada del Perú, 2015, corresponde mayormente al Nivel promedio con 50.3 %, alto en 48.3 %, mientras que un 1.3 % presentan bajo nivel en su desempeño laboral.
4. Existe correlación baja entre la dimensión de logro y la variable desempeño laboral, en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.
5. Existe correlación inversa muy baja entre la dimensión de poder y la variable desempeño laboral, en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.
6. Existe correlación inversa muy baja entre la dimensión de afiliación y la variable desempeño laboral, en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

Título: “Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores administradores de la Universidad César Vallejo de Trujillo”.

Autor: Cynttia Gisell Prado Álvarez

Año: 2015

Universidad: Universidad Nacional de Trujillo

**CONCLUSIONES:**

1. Existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.
2. El clima laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad alcanzó el nivel alto en un 41.67% y el nivel medio en un 58.33% de los colaboradores administrativos, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima laboral, si bien es cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima laboral no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión alcanzan niveles altos a excepción de la dimensión autorrealización que alcanza valores similares en el nivel alto y medio.
3. El nivel de desempeño laboral que se dio en los colaboradores administrativos fue alto en el 58.33% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en el desempeño laboral, son la condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.00% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su trabajo, nos dice que el 46.67% está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 41.67% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien es cierto los colaboradores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral al cual pertenecen gran parte de los colaboradores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la falta de capacitaciones continuas, la inadecuada y/o deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia, etc., son factores que influyen en los



colaboradores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

2.1.3 Antecedentes Locales

Título: “Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2015”.

Autor: Bach. Rocío Roxana Apucusi Betancourt

Año: 2015

Universidad: Universidad Andina del Cusco

CONCLUSIONES:

1. El desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, es regular según el 52% de los colaboradores encuestados y el 48% del personal administrativo indico que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es bajo. Los resultados muestran que la motivación es baja debido a que los colaboradores realizan sus funciones por cumplirlas, en cuanto a la capacidad del personal administrativo es regular debido a que gran parte del personal administrativo tiene estudios superiores universitarios y también experiencia en gestión pública pero se observó que no están capacitados en temas referentes a su puesto laboral. Y por último en cuanto al trabajo en equipo el personal administrativo indico que es regular, pues se evidencio que no trabajan juntos para conseguir los objetivos establecidos ya que la mayoría del personal desconoce de los objetivos institucionales.
2. En cuanto a la motivación, encontramos que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo no se sienten motivados suficientemente así lo manifestaron 74% de los encuestados, mientras que un 26% de los encuestados indicaron que la motivación del personal administrativo está motivado de forma regular pero no es constante en aspectos del reconocimiento tiene gran puntaje promedio en cuanto a la motivación, seguido de la satisfacción laboral y finalmente la remuneración.



Es decir que el personal administrativo no es reconocido en las funciones que realiza, otros aspectos tiene gran puntaje promedio es la satisfacción laboral, ya que el personal administrativo siente que no hay calidad de vida en el trabajo y finalmente la remuneración que perciben a diferencias de otras de otras instituciones municipales en valor cuantitativo es bajo.

3. En cuanto a la capacidad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo tenemos que en la opinión del 76% de los colaboradores es regular, sin embargo el 24% de los encuestados indicaron que es bajo. En cuanto se refiere a los indicadores de la capacidad podemos deducir que un gran puntaje promedio tiene la habilidad para la comunicación, seguido de las habilidades técnicas, habilidades para solucionar conflictos y por último el conocimiento. El personal tiene la capacidad de poder identificar y superar discrepancias que se presentan en la Municipalidad de San Jerónimo y por último en cuanto se refiere al conocimiento el personal cuenta con formación universitaria superior y experiencia en gestión pública.
4. En la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el desempeño laboral mediante el trabajo en equipo del personal administrativo, es en un nivel regular, así lo refirieron el 58% de sus colaboradores y un 42% que sostienen que el trabajo en equipo es bajo. Se muestra detalladamente el puntaje promedio de los indicadores del trabajo en equipo. Con mayor puntaje está el propósito, seguido de responsabilidad, metas, liderazgo y tarea. En cuanto se refiere al propósito con gran puntaje promedio, se evidencia que los colaboradores de la Municipalidad no conocen la razón por el cual pertenecen a un equipo y la función que tienen dentro de él. En la responsabilidad los colaboradores no se involucran conjuntamente en el logro de los objetivos. Las metas, se evidencio que gran parte de los colaboradores desconocen de la misión y visión de la organización. El liderazgo, no hay por parte de los jefes la capacidad de influir significativamente en las actividades laborales y las tareas, se observó que se realizan de forma individualizada no compartiendo responsabilidades en el equipo de trabajo y también presentan frecuentes demoras en el cumplimiento de sus funciones.



Título: “Motivación laboral y clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Provincia Cusco, 2013”.

Autor: Bach. Manuel Abraham Ponce Fernández Baca

Año: 2013

Universidad: Universidad Andina del Cusco

CONCLUSIONES:

Después de haber aplicado las encuestas se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se confirmó la influencia que tienen los factores intrínsecos con el clima organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Provincia Cusco, lo que demuestra que la hipótesis alterna es aceptada. Donde el 49.5% del personal afirma que los factores higiénicos son un aspecto clave para que los colaboradores se sientan motivados y esto conlleva a que puedan tener un buen clima organizacional.
2. Se confirmó la influencia de los colaboradores extrínsecos en el clima organizacional personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán provincia Cusco, lo que demuestra que la hipótesis alterna es aceptada. Donde el 64.7% del personal afirma que los factores extrínsecos son aspectos extrínsecos son aspectos claves para que el personal pueda tener un buen clima organizacional.
3. Se confirmó que la motivación influye en un 57.9% sobre el clima organizacional de los colaboradores por lo cual se confirma la hipótesis general.

2.2 BASE LEGALES

2.2.1 Constitución política del Perú

Artículo 2º.- Toda persona tiene derecho:

1. A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.



2. A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.

2.2.2 Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público

Establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

- Artículo 1.- Relación Estado-Empleado
- Artículo 2.- Deberes generales del empleado público
- Artículo 10.- Proceso de Inducción
- Artículo 11.- Capacitación
- Artículo 12.- Progresión
- Artículo 13.- Retribución del desempeño laboral
- Artículo 15.- Enumeración de derechos
- Artículo 18.- Reconocimiento especial.

2.3 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

2.3.1 Razón social

Dirección Regional de Energía, Minas E Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios

- **ABREVIATURA:** DREMH - MADRE DE DIOS
- **DEPENDE DE:** Gobierno Regional de Madre de Dios
- **DIRECCIÓN:** Jirón Piura N° 850
- **RUC :** 20527143200
- **DEPARTAMENTO:** MADRE DE DIOS



- **PROVINCIA:** TAMBOPATA
- **DISTRITO:** TAMBOPATA
- **TELÉFONO:** 082 - 571105
- **FAX:** 082 - 571105
- **PÁGINA WEB:** www.minem.gob.pe
- **DIRECTOR REGIONAL:** ING. JOSÉ CARLOS BUSTAMANTE CRUZ
- **CORREO INSTITUCIONAL:** minas@regionmadrededios.gob.pe
- **PÁGINA INSTITUCIONAL:** <http://www.energiayminasmdd.gob.pe> **WEB**

2.3.2 Localización

El domicilio legal, se encuentra ubicado en el Jirón Piura N° 850 de la ciudad de Puerto Maldonado, Provincia y Distrito de Tambopata, del Departamento de Madre de Dios.

2.3.3 Reseña histórica

La Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios , es un órgano de línea de tercer nivel organizacional, depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y es responsable de la organización, planeación, conducción, coordinación, evaluación, supervisión, control y cumplimiento de las funciones en materia de Energía, Minas e Hidrocarburos establecida en el Artículo 59 de la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobierno Regionales, modificada por la Ley N° 27902. Está representado por un Director de Sistema Administrativo IV, Funcionario de Confianza designado por el Presidente Regional en el cargo de Director Regional. Su sigla es DREMEH.

2.3.4 Misión

Sector minero – energético descentralizado, moderno y competitivo a Nivel Nacional, que promueve el aprovechamiento sostenible de sus recursos e impulsa el desarrollo de la región, basado en la iniciativa privada.



2.3.5 Visión

Ser un sector promotor del aprovechamiento sostenible de los recursos minero – energéticos de la región, aplicando oportuna y responsablemente las normas legales sectoriales, trabajando en armonía con los actores sociales de otros sectores, propiciando la generación de empleo, desarrollando empresarialmente a nuestros usuarios para elevar su nivel de vida.

2.3.6 Valores

Son los criterios morales que coadyuven a que la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, tiene su misión y las metas trazadas, entre las que destacamos:

A. Sociales

- Mejorar la calidad de servicio y atención al público usuario.
- Cumplir con el pago de obligaciones fiscales que permiten sostener un equilibrio económico regional.

B. Organizacionales

- Promover la eficiencia de los procedimientos de atención en los diferentes servicios que presta (fiscalización , asesoría legal formalización minera y otros)
- Contribuir al mejoramiento en los sistemas administrativos para la atención a los usuarios.

C. Económicos

- Manejar adecuadamente los recursos financieros en las diferentes áreas.
- Gestionar mayor asignación de presupuesto para la formalización minera, electrificación de comunidades rurales, el cuidado del medio ambiente y otros.



2.3.7 Objetivos

2.3.7.1 Objetivos generales

- Sensibilización al minero sobre la conservación del Medio Ambiente en la extracción aurífera.
- Coadyuvar a la solución de problemas entre mineros-nativos-agrarios-agropecuarios.
- Promoción de la actividad minero energética y difusión de las normas del sector.
- Registro de mineros informales (sin derechos mineros) en la actividad minera.
- Promover el uso de tecnologías en la explotación del oro aluvial.
- Determinación de las reservas auríferas (convenio con INGEMMET).
- Zonificación ecológica de zonas con recursos minero-energéticos.
- Programa de reducción de Impactos Ambientales ocasionados por la actividad minera aluvial.
- Fiscalización Minera.
- Electrificación de comunidades rurales.

2.3.7.2 Objetivos estratégicos sectoriales

- Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético.
- Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas.
- Contribuir en el Desarrollo Humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético.
- Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético.



2.3.7.3 Objetivos estratégicos institucionales

- Propiciar las inversiones sostenibles y competitivas en el Sector Minero Energético.
- Garantizar el abastecimiento energético, eficiente y diversificado para las empresas y la población.
- Promover la preservación del ambiente en las empresas del Sector Minero Energético.
- Fomentar la remediación de los pasivos ambientales.
- Promover las relaciones armoniosas entre los actores del Sector Minero Energético.
- Fomentar la inclusión social energética de la población.

2.3.8 Base legal

Las normas sustantivas que establecen las funciones de la Dirección Regional Sectorial de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, son las siguientes:

- Ley N° 25962, Ley Orgánica del Sector de Energía y Minas.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobierno Regionales y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 049-2008-PCM, Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2008.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 043- 2006-PCM, Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y funciones -ROF, por parte de las Entidades de la Administración



Pública Ley General de Minería, Decreto Legislativo 109, modificado por el Decreto Legislativo N° 708.

- Decreto Supremo N°066-2005-EM, modificadorio del Reglamento de Organización y Funciones del MEM.
- Ley N° 26821; Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales.
- Resoluciones Ministeriales N°179-2006-MEM/DM, 550-2006-MEM/DM y 046-2008- MEM/DM, dan por concluido el proceso de transferencia de funciones sectoriales en materia de Energía y Minas a los Gobiernos Regionales.
- Resolución Ministerial N° 562-2009-MEM/DM, aprueba la incorporación de facultades complementarias de minería y asuntos ambientales energéticos, en el marco de las funciones transferidas en el proceso correspondiente al año 2007.
- Resolución Ministerial N° 612-2008-MEM/DM, aprueba la incorporación de facultades complementarias de minería y asuntos ambientales mineros, en el marco de las funciones transferidas en el proceso correspondiente al año 2007.

2.3.9 Actividades

- Concesiones mineras en Madre de Dios
- Métodos de extracción
- El camino del mercurio
- Los petitorios y derechos mineros
- Minería artesanal y pequeña minería
- El comercio del combustible y su relación con la minería ilegal
- Minería ilegal
- El impacto de las dragas
- Conflictos socio-ambientales por la minería informal.
- Impactos de la minería en el turismo

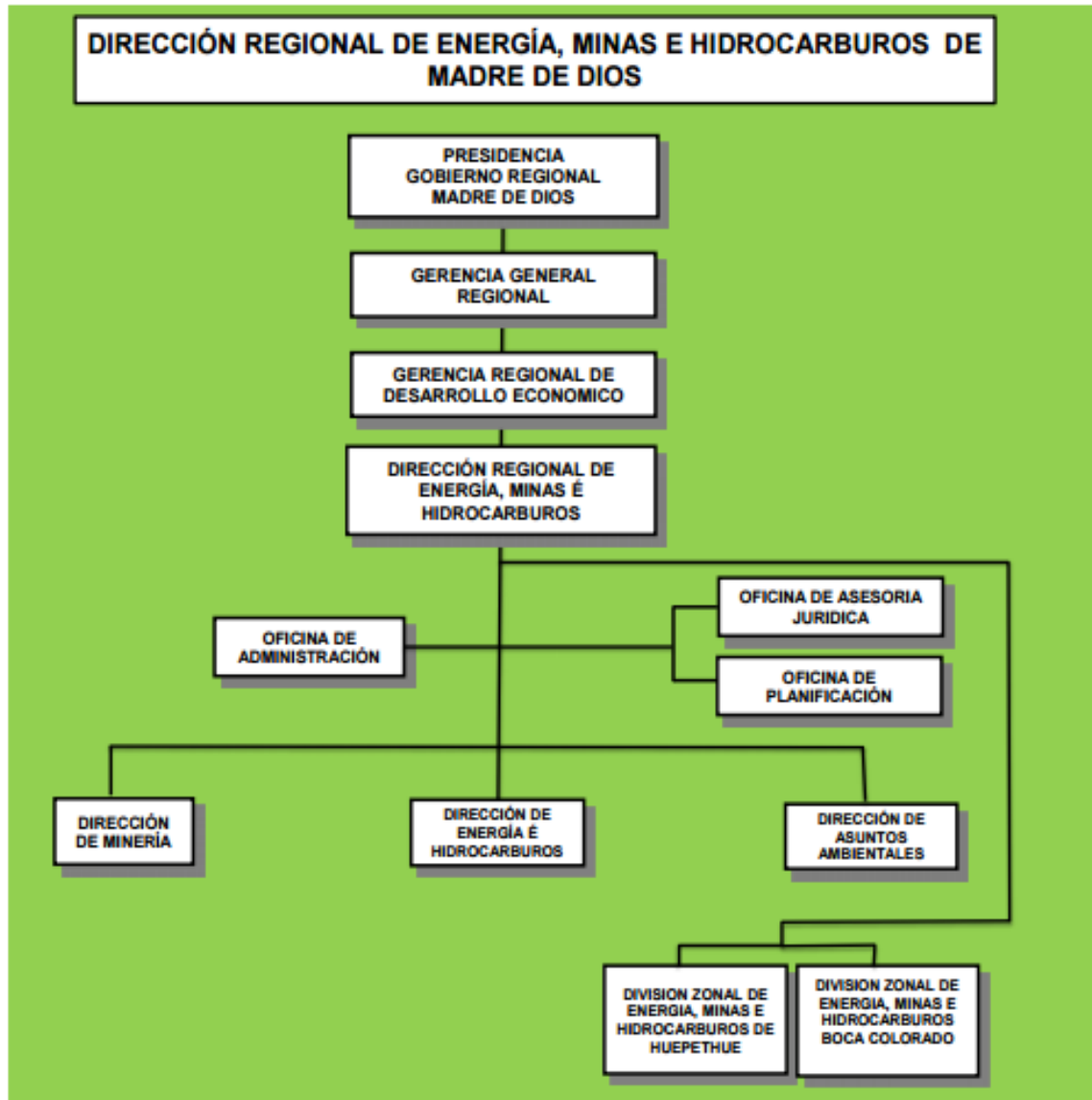


- Impactos económicos
- Impactos en seguridad.

2.3.10 Servicios que brinda

- Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal y la exploración y explotación de los recursos mineros de la región con arreglo a Ley.
- Impulsar proyectos y obras de generación de energía y electrificación urbana rurales, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región.
- Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en programas de electrificación rural regionales, en el marco del Plan Nacional de Electrificación Rural.
- Otorgar concesiones para pequeña minería y minería artesanal de alcance regional.
- Inventariar y evaluar los recursos mineros y el potencial minero y de hidrocarburos regionales.
- Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones correspondientes.
- Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
- Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de Ley.

2.3.11 Organigrama



2.4 BASES TEÓRICAS

2.4.1 Motivación

Según (Chiavenato, 2009), “la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actividades, la personalidad y el aprendizaje es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (pág. 236).



Por otro lado (Gonzales, 2008), afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades.

2.4.1.1 Primeras teorías de la motivación

(Robbins & Judge, 2013), explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

A. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Según (Chiavenato, 2011), la teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar:

- Necesidades fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales del individuo.
- Necesidades de seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el afecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.



- Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción (Chiavenato, 2011).

B. Teoría X y Y

Douglas McGregor, citado por (Robbins & Judge, 2013), estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden



superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

C. Teorías de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción.

D. Teoría de las necesidades de McClelland

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de logro: Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
- Necesidad del poder: Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales, amigables, cercanas y sociables.

E. Teoría del aprendizaje

(Jones & George, 2006), definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la



motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones, si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, si un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, es porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos. (Jones & George, 2006).

2.4.1.2 La motivación y sus teorías

(Madrigal, 2009), refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas, así como encontrar elementos que permitan canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

A. Modelo mecanicista

Refiere (Sum, 2015), que este “modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor” (pág. 10).



B. Modelo conductista

Según (Madrigal, 2009) el presente modelo parte de la conducta de los colaboradores, la que puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Donde se desprenden las siguientes teorías:

- Teorías de contenido. Agrupa aquellas teorías que se consideran todo lo importante que puede motivar a los colaboradores.
- Teorías de proceso. Esta teoría considera la forma del proceso en que la persona puede llegar a motivarse.

2.4.1.3 La motivación humana

Afirma (Ruiz, 2013), que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

A. Ciclo motivacional

Hace mención (Sum, 2015) que el “ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio” (pág. 11). Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior (Ruiz, 2013).



2.4.1.4 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Según (Slocum, 2009), el departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los colaboradores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

A. Observación y valoración de las actitudes de los colaboradores

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los colaboradores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo (Slocum, 2009).

B. Entrevistas

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los colaboradores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa (Slocum, 2009).

C. Análisis de las condiciones de trabajo

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades (Slocum, 2009).

D. Buzones de reclamos quejas y sugerencias

Es importante que los clientes estén informados y que su opinión sea necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que las



quejas y sugerencias deben ser contestadas en un breve período de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención (Slocum, 2009).

E. Plan de sugerencias

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo (Slocum, 2009).

2.4.1.5 Técnicas motivacionales

(Ruiz, 2013), define estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

A. Políticas de conciliación

Las técnicas para motivar al personal, están formadas por medidas que permitan conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería y otros (Ruiz, 2013).

B. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el



podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia (Ruiz, 2013).

C. Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios colaboradores quienes conocen como realizarlo (Ruiz, 2013).

D. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo (Ruiz, 2013).

E. El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y más aún si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable por el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. (Ruiz, 2013).

2.4.1.6 La motivación y sus alcances

(Madrigal, 2009), refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín



motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera.

La motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

2.4.1.7 Motivación en el trabajo

Según (Madrigal, 2009), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él. Sin embargo, (Sum, 2015) refiere que la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.
- En tercer lugar figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.



La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

2.4.1.8 Proceso de la motivación en la empresa

Según (Madrigal, 2009), este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de controversia pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

A. Como motivar a los empleados

(Madrigal, 2009), expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas y habladas. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta es sobre el ambiente de apertura donde los colaboradores se relacionan con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador considera una obligación de la organización. En investigaciones realizadas en el occidente de México, se han demostrado que los colaboradores tienen diferentes formas de motivarse. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.



B. Estrategias para motivar al personal

Otra postura se refiere a la creación de condiciones donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. Una debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo, con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas, estrategias y objetivos apropiados y razonables. Es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final. (Madrigal, 2009)

2.4.1.9 Fases centrales de la motivación

(Slocum, 2009), afirma que un principio clave de la motivación es que el desempeño de los colaboradores en una organización depende del grado de capacidad que tenga una persona. La siguiente formula se usa con frecuencia para expresar este principio $\text{desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$.

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito sino tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. La capacidad es el talento natural y el grado de competencia aprendida de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencias de una persona su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto



nivel. Asimismo el colaborador debe tener el deseo de alcanzar un alto grado de desempeño. La motivación se dirige a una meta. La cual es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades.

2.4.1.10 Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos

A. Modelo de factores motivacionales e higiénicos

Herzberg y sus colegas citado por (Slocum, 2009), adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos pidieron a las personas que les dijeran como se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

En la teoría de Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores:

a. Factores higiénicos

Para (Chiavenato, 2011), “son condiciones de trabajo que rodean al colaborador, instalaciones, ambiente, condiciones físicas, salario, prestación social, políticas de la organización, estilo de liderazgo, clima laboral, relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos, oportunidades de crecimiento y relación con los colegas” (pág. 245).

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.



No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- **Políticas de organización**

Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere que la organización tenga ordenada su estructura y administración. Por lo que, la competencia de la organización y de la dirección de la empresa, se ve reflejada con claridad en las políticas y en los sistemas de dirección.

- **Salario**

Según (Chiavenato, 2011), “es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Ya que las personas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de recibir dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y empleador” (pág. 235).

- **Prestaciones**

Es toda acción de la gerencia, dirigidas a ofrecer al colaborador una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario fomentando el desarrollo y creando condiciones de trabajo satisfactorias.

Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también



como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo.

- **Condiciones de trabajo**

Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo (iluminación, ruido, ventilación, espacio), cantidad de trabajo, medios o recursos materiales disponibles y condiciones de seguridad. (Chiavenato, 2011)

- **Estilo de supervisión**

Se toma como criterio para esta clasificación los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica del supervisor para delegar responsabilidades, enseñar, ayudar, dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales. (Chiavenato, 2011)

- **Relaciones interpersonales**

La clasificación para este factor se restringe a aquellas situaciones en las que el empleado menciona la interacción o las relaciones con otros dentro de la empresa, ya sea con supervisores subordinados o personas del mismo nivel (colegas), independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo. Historias que enfatizan las características de la interacción.

(Chiavenato, 2011)



- **Status**

Bajo esta categoría se agrupan únicamente las respuestas que tengan alguna indicación de status como un factor en el sentimiento del empleado acerca del trabajo. Trata de la importancia que tiene o no su puesto en la organización. Por ejemplo, cuando una persona menciona que en su nueva posición tiene secretaria, celular de la compañía, carro de la compañía u otras facilidades. (Chiavenato, 2011)

- **Seguridad en el trabajo**

Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización en sí, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona. (Chiavenato, 2011)

La existencia de los factores higiénicos evita la insatisfacción en el trabajo.

b. Factores motivacionales

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

- **Realización personal**

Dentro de este factor se categorizan todas las respuestas que el empleado menciona ya sea sentimientos de satisfacción



personal de terminar su trabajo con éxito, de solucionar problemas y ver los resultados de los esfuerzos propios del trabajo. (Chiavenato, 2011)

- **Reconocimiento**

Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados por los jefes, compañeros o subordinados. En esta parte se diferencian dos sub factores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario y no hay reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. (Chiavenato, 2011)

- **Responsabilidad**

Dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad. Es decir historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de la persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo a nivel de supervisión. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión. (Chiavenato, 2011)

- **Trabajo**

Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya que el



colaborador considera al trabajo como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente. (Chiavenato, 2011)

- **Crecimiento personal**

Es la formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse de manera personal y/o profesionalmente. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras. (Chiavenato, 2011)

- **Avance en la carrera**

La existencia de los factores motivacionales en el avance en la carrera aumenta la satisfacción en el trabajo. Siendo condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal. (Chiavenato, 2011)

Herzberg llegó a la conclusión que las personas que persiguen sus intereses legítimos y la consecución de las metas organizacionales, viéndose reflejado en la culminación del trabajo, como resultado del proceso político institucional.

2.4.2 Desempeño Laboral

Según (Chiavenato, 2011), el desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda



evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

La filosofía del alto desempeño laboral, esta filosofía constituye una cadena de pequeños logros de mejora constante y paulatina. El mejoramiento permanente se refiere no solo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino principalmente a las personas. Por consiguiente, el alto desempeño laboral no es solo una frase publicitaria, sino una filosofía, que consiste en un compromiso de mejoría constante, fundamentalmente del personal de la empresa. (Arias, 1996)

(Robbins & Judge, 2013), explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales:

- **Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien, servicio o a la realización de las tareas administrativas (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

- **Civismo**

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas, decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

- **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía,



comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

2.4.2.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, el cual consiste en ayudar a la dirección que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los colaboradores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

2.4.2.2 Importancia del desempeño

Comenta que la evaluación es un proceso cognoscitivo, porque influyen los conocimientos adquiridos; es instrumental, porque se requiere de diseño y aplicación de procedimientos, instrumentos y métodos; y es axiológico porque admite siempre establecer el valor de algo. Apoya diciendo que la evaluación orienta a la actividad y además, comprueba el comportamiento de los individuos no sólo por los resultados que se obtienen sino por lo que preestablece, lo deseable, lo valioso y es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores. (Varcacel, 2009)

Por otra parte, dice (Vecino, 2007) que el desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas. La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados



corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes. El desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Sin embargo, (Pedraza, Glenys, & Mayrene, 2010) mencionan que el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

2.4.2.3 Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados

(Aamodt, 2010), explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.



2.4.2.4 Determinar los incrementos salariales

(Aamodt, 2010), refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

2.4.2.5 La toma de decisiones para ascenso

(Aamodt, 2010), define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente.

2.4.2.6 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el



desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico. (Chiavenato, 2011, pág. 207)

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentido horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas

Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y columnas verticales, los grados de variación de estos factores. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mejor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:



- Escalas gráficas continuas

Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

- Escalas gráficas semi continuas

El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- Escalas gráficas discontinuas

Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

A. Ventajas del método de escalas gráficas

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.



B. Desventajas del método de escalas gráficas

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Los modelos tradicionales de evaluación del desempeño se basan en:

A. Desempeño en la función

Para (Chiavenato, 2011), “es el rendimiento manifestado por el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo” (pág. 210), por lo que considera:

- Producto

Para (Perdomo, 2011), el producto se evalúa en el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el período que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativa que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.



Es el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente por los colaboradores se compara con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo. (Daniels, 1993)

- **Calidad**

Para (Chiavenato, 2011), “es la exactitud, esmero y orden en el trabajo” (pág. 210).

Se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo. (Daniels, 1993)

Refiere (Perdomo, 2011), que la calidad de trabajo se considera el esmero, limpieza y exactitud de trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicancias que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficacia.

- **Conocimiento del trabajo**

Para (Chiavenato, 2011), “mide el grado de conocimiento del trabajo ejecutado por el personal” (pág. 210).

Se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contrato y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo. (Daniels, 1993)

Por otro lado, (Perdomo, 2011) refiere que el conocimiento en el trabajo es un indicador que valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad



que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas y procedimientos).

- **Cooperación**

Para (Chiavenato, 2011), “es la actitud del personal ante la empresa, jefes y sus colegas” (pág. 210).

Forma de organización con la cual un importante número de personas participan conjuntamente en el mismo proceso de trabajo o en varios procesos relacionados entre sí. (Zhamin, B., 1965)

Este factor se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes y trabajos en equipo, que en todo momento debe ser espontáneo y mutua unión y comprensión con los compañeros de trabajo, coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios.

Por otro lado, (Perdomo, 2011) afirma que la cooperación evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente adecuado, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.

B. Características individuales

Para (Chiavenato, 2011), son las características del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo, considerando como dimensiones:



- **Comprensión de situaciones**

Es el grado en el que se percibe la esencia de un problema capaz de plegarse a situaciones y de aceptar las tareas designadas por los jefes.

Se refiere al respeto con el jefe inmediato, al respeto y cordialidad con sus compañeros de trabajo y lo que es más importante el respeto y las buenas relaciones con el usuario en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa. (Daniels, 1993)

- **Creatividad**

Es el empeño o capacidad para crear ideas y proyectos dentro de la organización. El colaborador debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidad de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo. (Daniels, 1993)

Para (Perdomo, 2011), es el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.

- **Capacidad de realización**

Es la capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.



Es la habilidad del colaborador para estructurar la información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del colaborador en sus habilidades de administración y manejo de recursos. (Daniels, 1993)

Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta. (Perdomo, 2011)

2.4.2.7 Evaluación del desempeño laboral

Para (Chiavenato, 2011), “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo, proceso que ayuda a estimular, juzgar el valor de la excelencia y cualidades de la persona” (pág. 202).

2.4.2.8 Técnicas para evaluar el desempeño laboral

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los recursos humanos y para los psicólogos organizacionales. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial:

- Entrevistas

Los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que se pueden mejorar. Las críticas hechas



por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. Los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas. (Pulido, 2003)

- **Encuestas de Opinión**

También se las denomina sondeos de actitudes. Las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos de la organización. Asimismo, es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas (Chatman, 1999).

- **Análisis de los Registros de Recursos Humanos**

Se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la compañía y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).

- **Experimentación de Técnicas de Personal**

Permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control en condiciones realistas. Hay varios aspectos inconvenientes de la experimentación. Muchos gerentes son renuentes a ella, debido al potencial de problemas en la moral del grupo y a la posible desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas.



Los empleados que son parte de los grupos experimentales pueden considerarse manipulados. El experimento puede arrojar resultados que no sean totalmente claros o confiables, debido a cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos. (Asmat, 2003)

- **Información Externa**

Las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía. Ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia (Alquizar & Ruíz, 2005)

2.4.2.9 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2011), aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

- **Proceso para sumar a las personas**

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos colaboradores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios (Chiavenato, 2011).

- **Proceso para colocar a las personas**

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se



integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias (Chiavenato, 2011).

- **Procesos para recompensar a las personas**

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización.

Esto ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización (Chiavenato, 2011).

- **Procesos para desarrollar a las personas**

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor, fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo (Chiavenato, 2011).

2.4.2.10 Beneficios de la evaluación de desempeño

Explica (Chiavenato, 2011), que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto, mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

- **Beneficios para el gerente**

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.



Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, tener comunicación con sus subordinados con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite ver como esta su desempeño.

- Beneficios para el subordinado

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- Beneficios para la organización

Los beneficios es evaluar el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

2.4.2.11 Relación entre motivación, desempeño y satisfacción

La satisfacción laboral es un tema de mucho interés que está relacionado con diversos factores y por tanto no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de ésta investigación se relaciona con la motivación y el desempeño. (Arneli & Castillo, 2009)



Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba una recompensa otorgada por el trabajo que realiza sea equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera para que un trabajador tenga un buen desempeño además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

Por consiguiente la motivación está estrechamente ligada al desempeño laboral, y es que el desempeño laboral que pueda tener un individuo al realizar sus actividades y tareas asignadas le permiten a las organizaciones satisfacer sus expectativas y necesidades en cuanto a las metas y propósitos trazados y ser competitiva en el mercado laboral. (Medrano, Daniel, & Serrano, 2003)

2.5 MARCO CONCEPTUAL

2.5.1 Desempeño Laboral

Es el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada de trabajo (Chiavenato, 2011).

2.5.2 Competencias

Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez, 1999) Citado por (Chiavenato, 2011).



2.5.3 Ambiente laboral

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. (Chiavenato, 2011).

2.5.4 Ambiente de trabajo

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. (Chiavenato, 2011)

2.5.5 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Brow, 1990) Citado por (Chiavenato, 2011).

2.5.6 Percepción

Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan (Robbins & Judge, 2013).

2.5.7 Reconocimiento

Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace (Chiavenato, 2011).

2.5.8 Relaciones Interpersonales

Se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en la empresa (Chiavenato, 2011).



2.5.9 Retroalimentación

Se refiere a la información que se les da a los colaboradores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore (Alles, 2005).

2.5.10 Motivación en el trabajo

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla desde ese puesto de trabajo (Hall, 1996) Citado por (Chiavenato, 2011).

2.5.11 Producto

Es el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente por el personal (Chiavenato, 2011).

2.5.12 Calidad

Es la exactitud, esmero y orden en el trabajo (Chiavenato, 2011).

2.5.13 Conocimiento del trabajo

Grado de conocimiento del trabajo ejecutado por el personal (Chiavenato, 2011).

2.5.14 Cooperación

Es la actitud del personal ante la empresa, jefes y sus colegas (Chiavenato, 2011).

2.5.15 Comprensión de las situaciones

Grado en el que percibe la esencia de un problema capaz de plegarse a situaciones y de aceptar las tareas designadas por jefes (Chiavenato, 2011).



2.5.16 Creatividad

Es el empeño o capacidad para crear ideas y proyectos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

2.5.17 Capacidad de realización

Es la capacidad para poner en práctica ideas y proyectos (Chiavenato, 2011).

2.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.6.1 Hipótesis General

La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

2.6.2 Hipótesis Específicos

1. Los factores higiénicos se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.
2. Los factores motivacionales se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

2.7 VARIABLES

2.7.1 Variables

2.7.1.1 Variable Independiente

- Motivación

2.7.1.2 Variable Dependiente

- Desempeño Laboral

2.7.2 Conceptualización de las variables

Tabla 1.

Conceptualización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Motivación</p> <p>Según (Chiavenato, 2011), la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actividades, la personalidad y el aprendizaje es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.</p>	<p>Factores higiénicos Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las presentaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. (Chiavenato, 2011, págs. 244-245)</p>	Políticas de la organización	
		Salario	
		Prestaciones	
		Condiciones de trabajo	
		Estilo de supervisión	
		Relaciones interpersonales	
	<p>Factores motivacionales Se refiere al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas. (Chiavenato, 2011, pág. 245)</p>	<p>Seguridad en el trabajo</p>	Status
			Realización personal
			Reconocimiento
			Responsabilidad
			Trabajo
			Crecimiento personal
	Avance en la carrera		



Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral Según (Chiavenato, 2011), el desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.</p> <p>es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p>	<p>Desempeño en la función Es el rendimiento manifestado por el Trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo. (Chiavenato, 2011)</p>	<p>Producto Es el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente por el personal (Chiavenato, 2011).</p>	Cantidad de trabajo ejecutado normalmente
		<p>Calidad Es la exactitud, esmero y orden en el trabajo (Chiavenato, 2011).</p>	Realización del trabajo Orden y esmero en el trabajo
		<p>Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo ejecutado por el personal (Chiavenato, 2011).</p>	Grado de conocimiento de las tareas
		<p>Cooperación Es la actitud del personal ante la empresa, jefes y sus colegas (Chiavenato, 2011).</p>	Actitud hacia la institución Actitud hacia los jefes
	<p>Características individuales Son las características del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo. (Chiavenato, 2011)</p>	<p>Comprensión de situaciones Grado en el que percibe la esencia de un problema capaz de plegarse a situaciones y de aceptar las tareas designadas por jefes (Chiavenato, 2011).</p>	Grado de percepción de problemas Grado de aceptación de tareas
		<p>Creatividad Es el empeño o capacidad para crear ideas y proyectos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).</p>	Empeño Capacidad para crear ideas y proyectos
		<p>Capacidad de realización Es la capacidad para poner en práctica ideas y proyectos (Chiavenato, 2011).</p>	Capacidad de realización para poner en práctica ideas y proyectos



2.7.3 Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable independiente: Motivación	Factores higiénicos	Políticas de la organización
		Salario
		Prestaciones
		Condiciones de trabajo
		Estilo de supervisión
		Relaciones interpersonales
		Status
		Seguridad en el trabajo
	Factores motivacionales	Realización personal
		Reconocimiento
		Responsabilidad
		Trabajo
		Crecimiento personal
		Avance en la carrera



Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores
Variable dependiente: Desempeño Laboral	Desempeño en la función	Producto	Cantidad de trabajo ejecutado normalmente
		Calidad	Realización del trabajo
			Orden y esmero en el trabajo
		Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento de las tareas
	Cooperación	Actitud hacia la institución	
		Actitud hacia los jefes	
	Características individuales	Comprensión de situaciones	Grado de percepción de problemas
			Grado de aceptación de tareas
		Creatividad	Empeño
			Capacidad para crear ideas y proyectos
Capacidad de realización	Capacidad de realización para poner en práctica ideas y proyectos		



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo básica, “la investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científico a cerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar sus contenidos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, “el enfoque cuantitativo considera la utilización estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental- transaccional, ya que en la presente investigación no se manipuló deliberadamente la variable a estudiar y solo se observara los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).



3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de alcance correlacional, ya que asocia a las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.5 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Población de estudio

La población estuvo conformada por 20 colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las encuestas a los colaboradores.

Los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios.

3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos de la presente investigación tuvieron un nivel de confianza del 95%. Utilizando el paquete estadístico SPSS Statistics 23 (Statistical Package for Social Sciences).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PRESENTACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

4.1.1 Presentación del instrumento

Para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017, se aplicó un cuestionario los colaboradores de dicha institución, en el cual se consideran 14 ítems para la variable motivación y 16 ítems para la variable Desempeño Laboral distribuidos de la siguiente manera:



Tabla 3.

Distribución de los ítems de la variable motivación

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Factores higiénicos	1.1. Políticas de la organización	1
	1.2. Salario	2
	1.3. Prestaciones	3
	1.4. Condiciones de trabajo	4
	1.5. Estilo de supervisión	5
	1.6. Relaciones interpersonales	6
	1.7. Status	7
	1.8. Seguridad en el trabajo	8
Factores motivacionales	2.1. Realización personal	9
	2.2. Reconocimiento	10
	2.3. Responsabilidad	11
	2.4. Trabajo	12
	2.5. Crecimiento personal	13
	2.6. Avance en la carrera	14

Tabla 4.

Distribución de los ítems de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Preguntas
Desempeño en la función	1.1.Producto	1.1. Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	15,16
	1.2. Calidad	1.2. Realización del trabajo	17
		1.3. Orden y esmero en el trabajo	18,19
	1.3. Conocimiento del trabajo	1.4. Grado de conocimiento de las tareas	20,21
	1.4. Cooperación	1.5. Actitud hacia la institución	22
1.6. Actitud hacia los jefes		23,24	
Características individuales	1.5. Comprensión de situaciones	1.7. Grado de percepción de problemas	25
		1.8. Grado de aceptación de tareas	26
	1.6. Creatividad	1.9. Empeño	27
		1.10. Capacidad para crear ideas y proyectos	28
	1.7. Capacidad de realización	1.11. Capacidad de realización para poner en práctica ideas y proyectos	29,30

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis e interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición:

Tabla 5.

Baremación de la variable motivación

Medida	Nivel	Interpretación
Muy malo	1 – 1.8	Muy baja
Malo	1.81 – 2.60	Baja
Regular	2.61 – 3.40	Regular
Bueno	3.41 – 4.20	Alta
Muy bueno	4.21 - 5	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Baremación de la variable desempeño laboral

Medida	Nivel	Interpretación
Muy baja	1 – 1.8	Muy ineficiente
Baja	1.81 – 2.60	Ineficiente
Regular	2.61 – 3.40	Regular
Alta	3.41 – 4.20	Eficiente
Muy alta	4.21 - 5	Muy eficiente

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide Motivación y Desempeño Laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017 , se aplicó el método del Alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el Alpha de Cronbach dio 0.804 para la variable Motivación y 0.839 para Desempeño Laboral , lo que confirma que el cuestionario es aceptable o fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Motivación	0.804	14
Desempeño Laboral	0.839	16

Fuente: Elaboración propia.

4.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE MOTIVACION

Tabla 8.

Nivel de la variable motivación de los colaboradores

	Motivación	
	f	%
Muy baja	0	0,0
Baja	0	0,0
Regular	8	40,0
Alta	11	55,0
Muy Alta	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

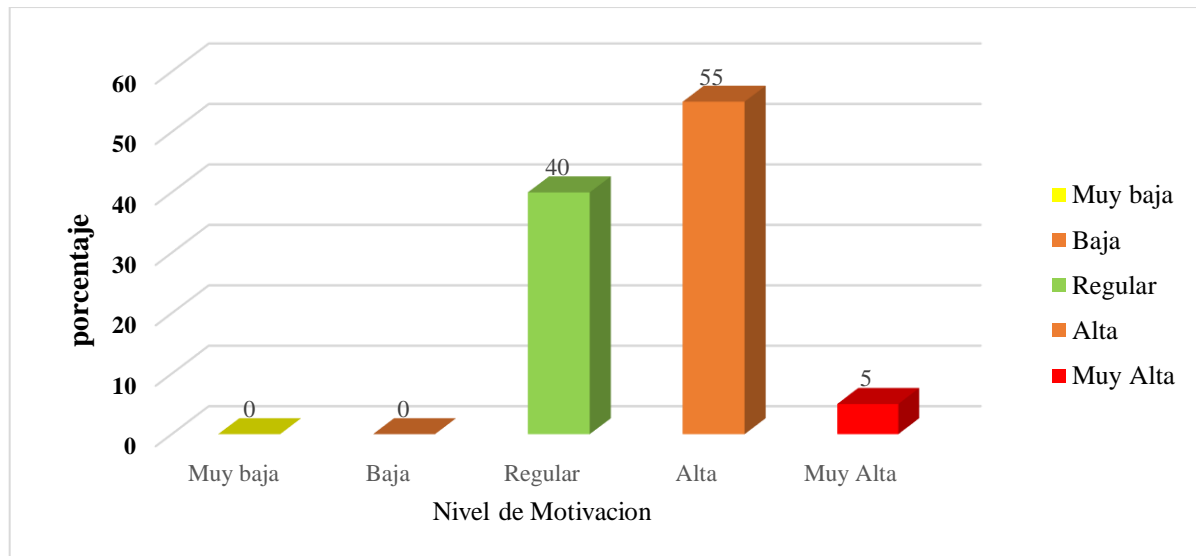


Figura 1. Nivel de la variable motivación de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se observa que el 55% de colaboradores tienen una motivación alta; así mismo, mientras que el 40% indican tener una motivación regular y un 5% de colaboradores tienen una motivación muy alta, por lo que podemos identificar que ninguno de los colaboradores encuestados manifestó tener un nivel de motivación negativa, al mismo tiempo se puede observar que casi la mitad de colaboradores tienen un nivel de motivación regular lo que quiere decir que no

están desmotivados pero tampoco se sienten motivados, en conclusión podemos decir que existe un nivel de motivación aceptable en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017.

Tabla 9.

Comparación de las dimensiones de la variable motivación

	Factores Higiénicos		Factores Motivacionales	
	f	%	f	%
Muy baja	0	0	0	0,0
Baja	1	5,0	0	0,0
Regular	9	45,0	5	25,0
Alta	10	50,0	14	70,0
Muy Alta	0	5,0	1	5,0
Total	20	100,0	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

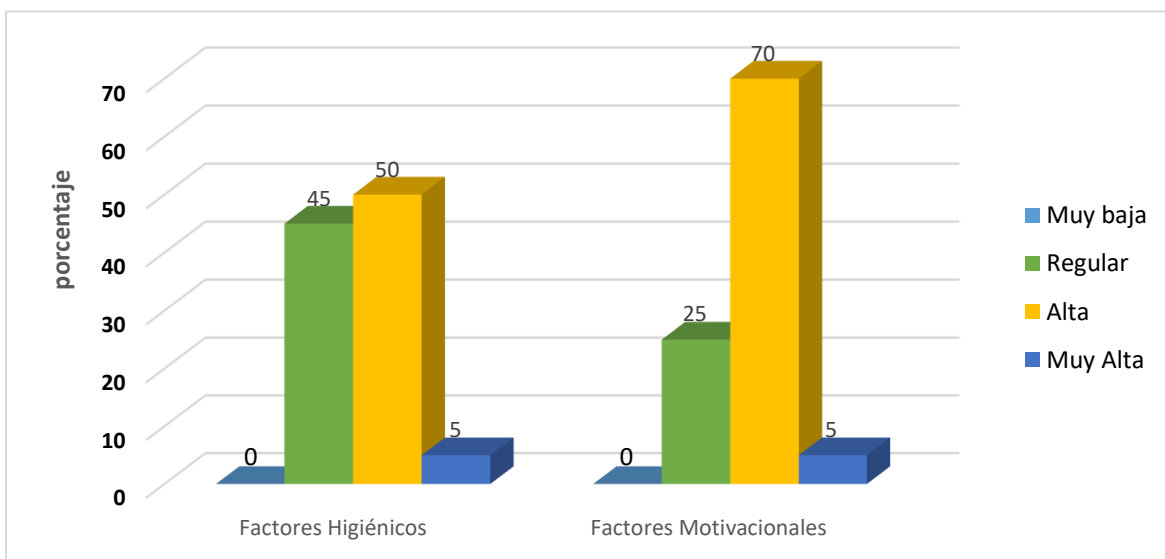


Figura 2. Comparación de las dimensiones de la variable motivación

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación

En cuanto a los factores higiénicos se observa que un 50% de los colaboradores indican que los factores higiénicos son de nivel alto, mientras que un 45% indican que los factores higiénicos son de nivel regular y solo el 5% indican que los factores higiénicos son de nivel muy alto.

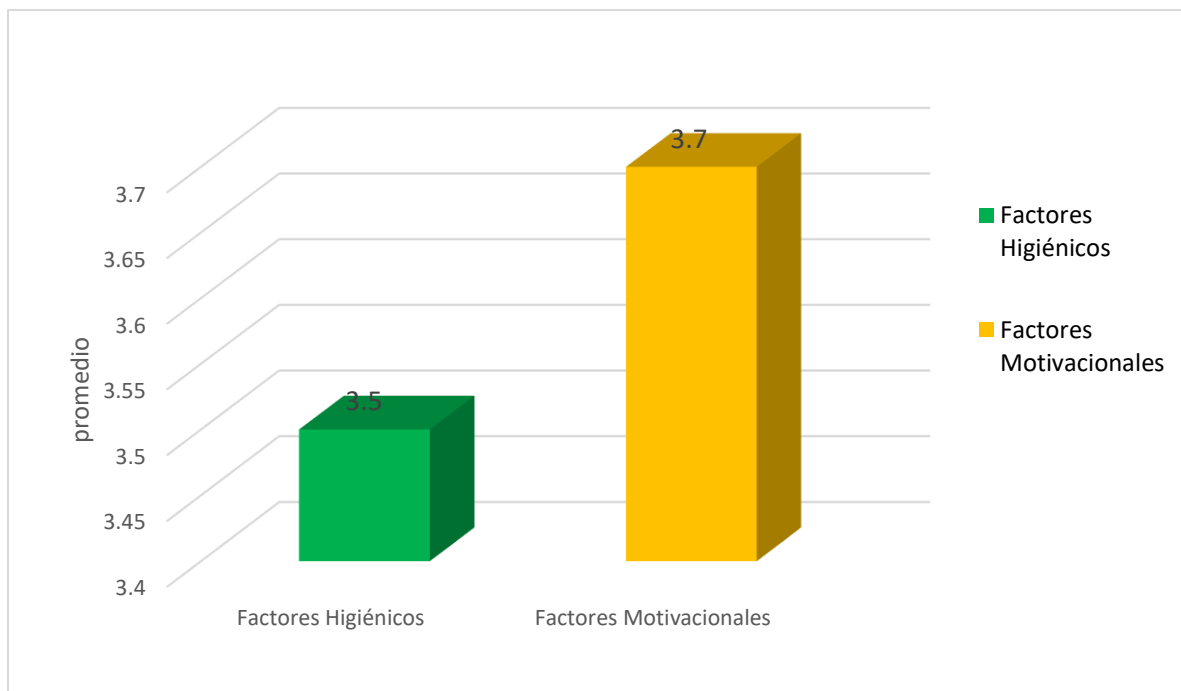
Por otro lado, el 70% de colaboradores indican que los factores motivacionales es de nivel alto, mientras que el 25% indican que tienen un nivel regular y solo el 5% de colaboradores indican que tienen un nivel muy alto, en conclusión podemos decir que los factores motivacionales tiene un nivel alto a comparación de los factores higiénicos en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017.

Tabla 10.

Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

	N	Media	Interpretación
Factores Higiénicos	20	3,5	Alto
Factores Motivacionales	20	3,7	Alto

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.** Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas



Análisis e interpretación

En el análisis de las valoraciones se observa que las dimensiones consideradas para medir el nivel de motivación en los colaboradores se encuentran en un nivel Alto, con un promedio de 3.5 en cuanto a los factores higiénicos y en sus indicadores políticas de organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales, status y seguridad en el trabajo; mientras que un 3.7 respecto a los factores motivacionales y dentro de dicho factor sus indicadores realización personal, reconocimiento, responsabilidad, trabajo, crecimiento personal y avance en la carrera.

4.3 RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 11.

Nivel de desempeño laboral de los colaboradores

	Desempeño Laboral	
	f	%
Muy ineficiente	0	0,0
Ineficiente	0	0,0
Regular	9	45,0
Eficiente	10	50,0
Muy eficiente	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

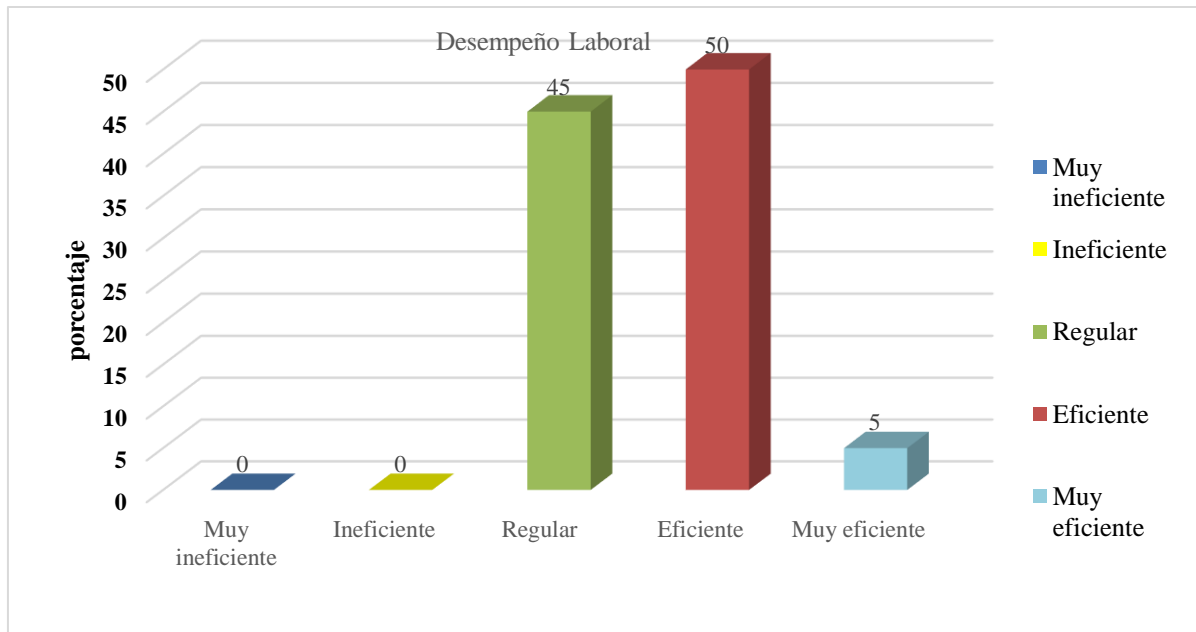


Figura 4. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación

En cuanto al desempeño laboral un 50% de los colaboradores presentan un nivel de desempeño laboral eficiente, mientras que un 45% de presentan un nivel de desempeño laboral regular y solo un 5% de los colaboradores presentan un nivel muy eficiente. También podemos deducir que casi la mitad de los colaboradores están en un término medio de desempeño laboral, teniendo una probabilidad alta de que puedan pasar a un nivel de desempeño laboral ineficiente; por lo tanto, los gestores de esta Dirección deben de tomar en consideración a este grupo de colaboradores, identificando algunas acciones que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral de este grupo de colaboradores.

Tabla 12.

Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral

	Desempeño en la Función		Características Individuales	
	F	%	f	%
Muy Ineficiente	0	0,0	0	0,0
Ineficiente	0	0,0	0	0,0
Regular	10	50,0	10	50,0
Eficiente	9	45,0	9	45,0
Muy eficiente	1	5,0	1	5,0
Total	20	100,0	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

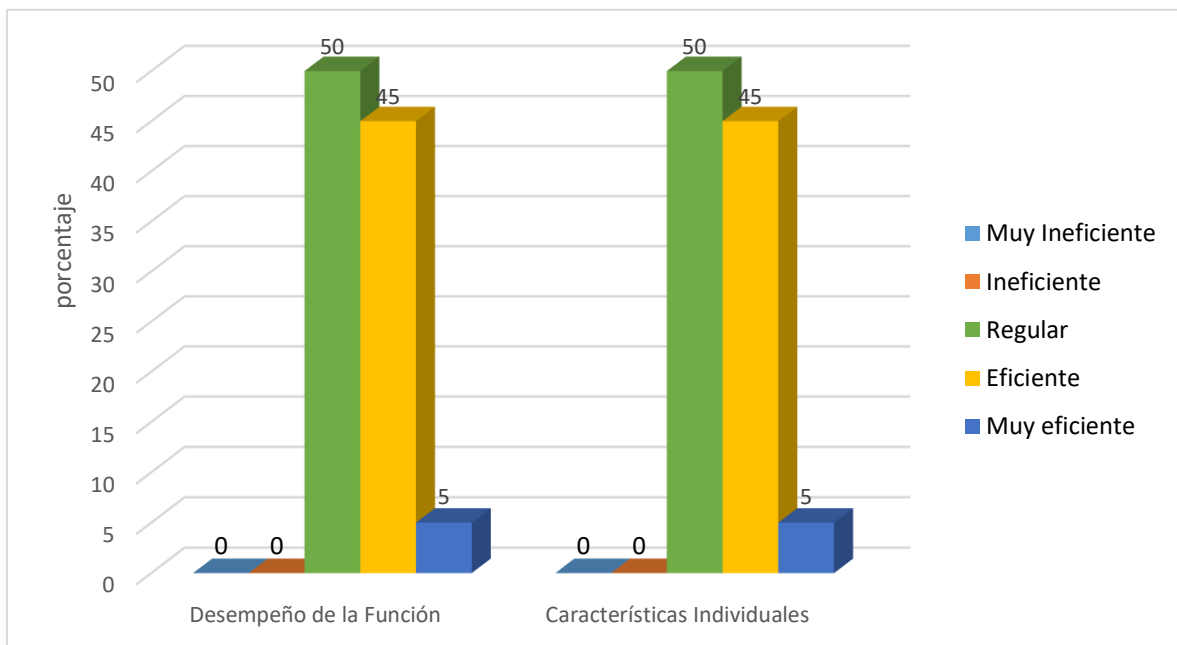


Figura 5. Comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación

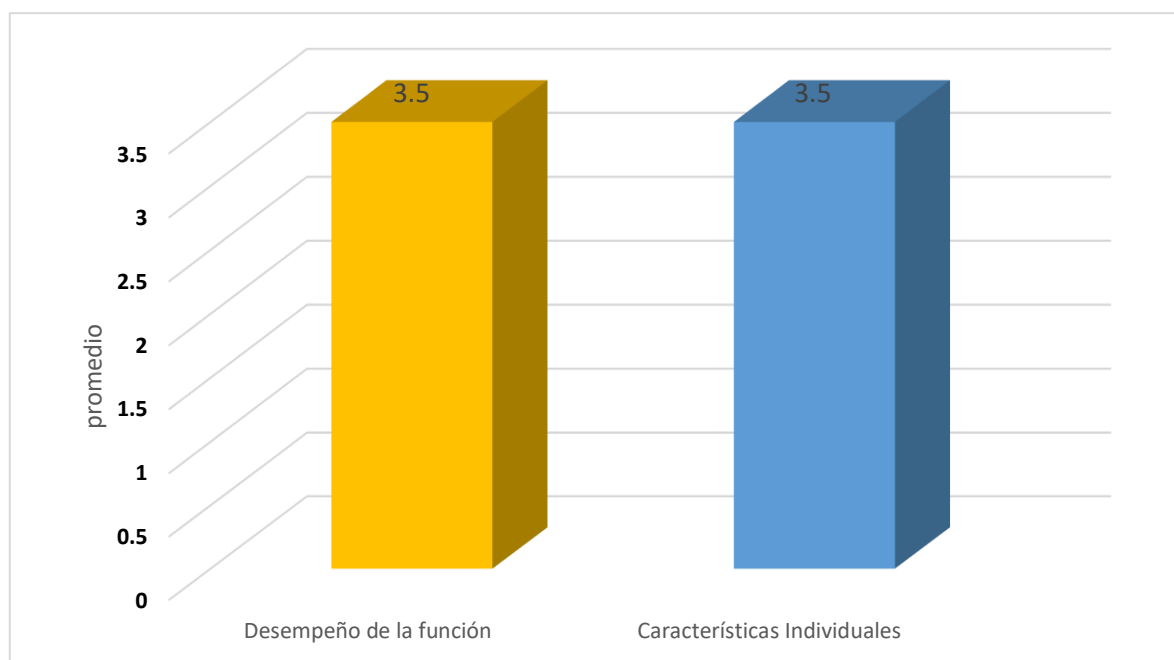
Se observa que el 50% de colaboradores tienen un nivel regular, mientras que un 45% de colaboradores tienen un nivel eficiente y solo un 5% de colaboradores están en un nivel de muy eficiente; en cuanto a las dos dimensiones desempeño de la función y características individuales de la variable de desempeño laboral. En ambas dimensiones se observa también que el 50% de los colaboradores no tienen un nivel eficiente en el desempeño de la función y tampoco en las características individuales.

Tabla 13.

Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral

	N	Media	Interpretación
Desempeño en la función	20	3,5	Eficiente
Características Individuales	20	3,5	Eficiente

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación:

En el análisis de valoración se observa que las dos dimensiones de la variable desempeño laboral tienen una calificación de 3.5, mientras que para la dimensión desempeño de la función se ha considerado los indicadores calidad, producto, conocimiento del trabajo y cooperación; así mismo para la dimensión de características individuales se han considerado los indicadores comprensión de situaciones, creatividad y capacidad de realización. En conclusión ambas dimensiones tienen una calificación positiva lo que indica que la variable de desempeño laboral es adecuada.

4.4 RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN

Tabla 14.

Prueba de Kolmogorov- Smirnov para una muestra

		Motivación	Desempeño Laboral
N		20	20
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,5750	3,5100
	Desviación estándar	,31768	,33857
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,193	,132
	Positivo	,193	,132
	Negativo	-,119	-,080
Estadístico de prueba		,193	,132
Sig. asintótica (bilateral)		,049 ^c	,200 ^{c,d}

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la prueba de normalidad al 95% de confiabilidad, dado el valor sig > 0.05 refiere que la distribución de los datos son normales para este estudio, por lo cual se utilizara la prueba paramétrica Correlación de Pearson.

Tabla 15.

Factores higiénicos de la variable motivación y variable desempeño laboral

Factores Higiénicos	Desempeño laboral						Total	
	Regular		Eficiente		Muy eficiente		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Baja	0	0%	1	5%	0	0%	1	5%
Regular	4	20%	5	25%	0	0%	9	45%
Alta	5	25%	4	20%	1	5%	10	50%
Total	9	45%	10	50%	1	5%	20	100%
<i>Correlación de Pearson = 0.225</i>							<i>p = 0.341</i>	

Fuente: Elaboración propia

Ha: Los factores higiénicos se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Ho: Los factores higiénicos no se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Análisis e interpretación:

No existe correlación entre factores higiénicos de la variable motivación y variable desempeño laboral ya que la significación es 0,341 y por tanto mayor a 0,05. Por lo que se rechaza la hipótesis alterna y no se rechaza la hipótesis nula.

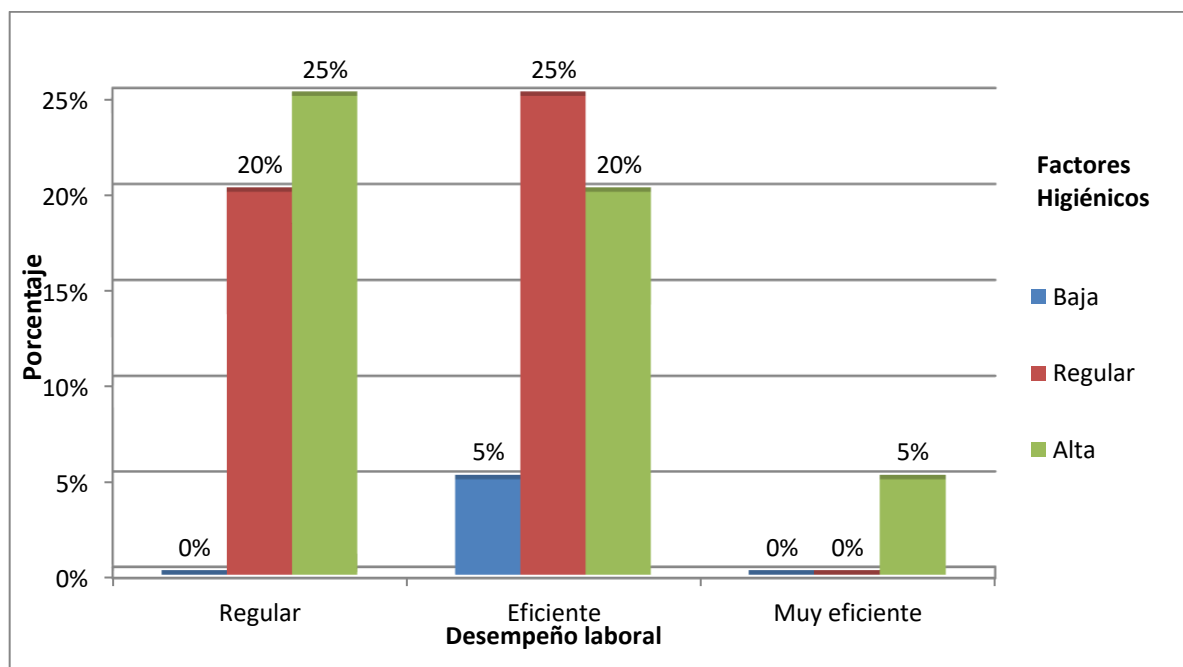


Figura 7. Factores higiénicos de la variable motivación y variable desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación:

Se observa que el 25% de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios – 2017, perciben un nivel alto de

factores higiénicos, mientras que el 20 % de los colaboradores perciben un nivel regular; haciendo un 45% de colaboradores que califican en nivel regular el desempeño laboral.

Por otro lado, el 25% de los colaboradores perciben un nivel regular de factores higiénicos, mientras que el 20% de colaboradores perciben un nivel alto, seguido del 5% de los colaboradores que percibe un nivel bajo de factores higiénicos; haciendo un 50% de colaboradores que califican el desempeño laboral con un nivel de eficiente.

Finalmente, se observa que un 5% de los colaboradores, perciben un nivel alto de factores higiénicos y un nivel de muy eficiente de desempeño laboral.

Tabla 16.

Factores motivacionales de la variable motivación y variable desempeño laboral

Factores Motivacionales	Desempeño laboral						Total	
	Regular		Eficiente		Muy eficiente		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Regular	2	10%	3	15%	0	0%	5	25%
Alta	7	35%	7,0	35%	0	0%	14	70%
Muy Alta	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%
Total	9	45%	10	50%	1	5%	20	100%

Correlación de Pearson = 0.521 *p = 0.019*

Fuente: Elaboración propia

Ha: Los factores motivacionales se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Ho: Los factores motivacionales no se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Análisis e interpretación:

Existe correlación entre la variable motivación y variable desempeño laboral ya que la significación es 0,019 y por tanto es menor a 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,521$) señala que se trata de una relación moderada. Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

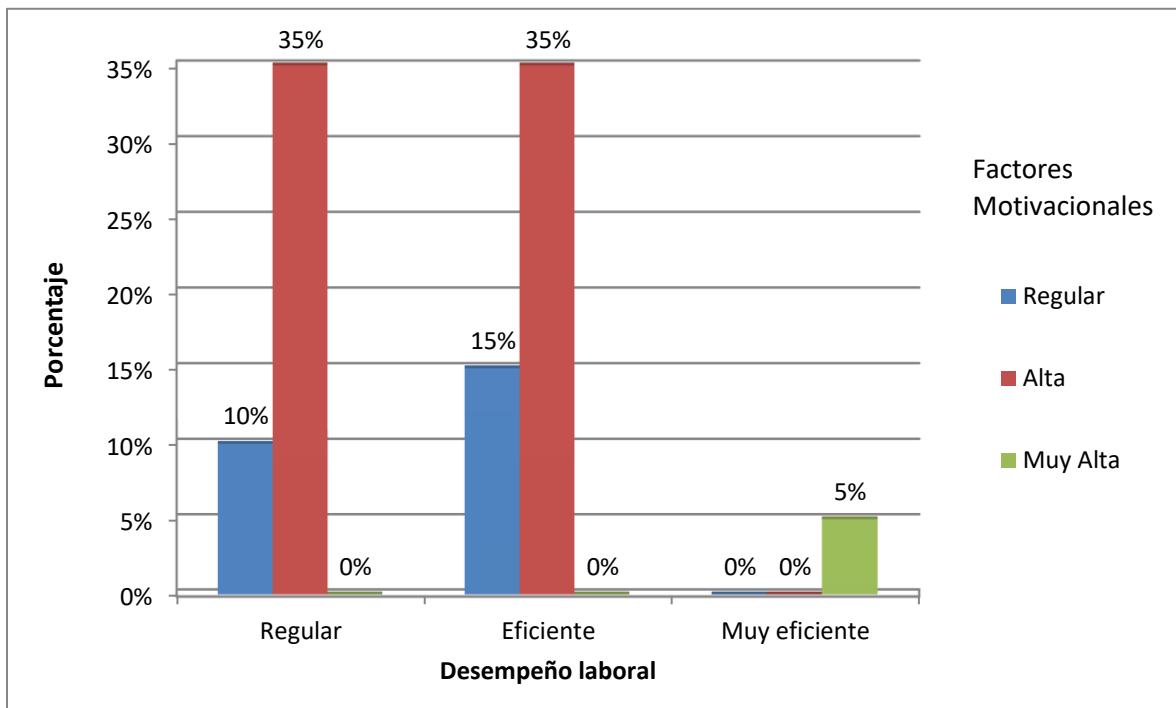


Figura 8. Factores motivacionales de la variable motivación y variable desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación:

Se observa que el 35% de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017, perciben un nivel alto de factores motivacionales, mientras que el 10% de los colaboradores perciben un nivel regular; haciendo un 45% de colaboradores que califican en nivel regular el desempeño laboral.

Por otro lado, el 35% de los colaboradores, perciben un nivel alto los factores motivacionales, mientras que el 15% de colaboradores perciben un nivel regular; haciendo un 50% de colaboradores que califican el desempeño laboral con un nivel de eficiente.

Finalmente, se observa que un 5% de los colaboradores, perciben un nivel muy alto de factores motivacionales y un nivel de muy eficiente de desempeño laboral.

Tabla 17.

Relación entre la motivación y desempeño laboral

Motivación	Desempeño laboral						Total	
	Regular		Eficiente		Muy eficiente		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Regular	3	15%	5	25%	0	0%	8	40%
Alta	6	30%	5	25%	0	0%	11	55%
Muy Alta	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%
Total	9	45%	10	50%	1	5%	20	100%

Correlación de Pearson = 0.462 *p* = 0.040

Fuente: Elaboración propia

Ha: La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Ho: La motivación no se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017

Análisis e interpretación:

Existe correlación entre la variable Motivación y variable Desempeño Laboral ya que la significación es 0,040 y por tanto menor a 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,462$) señala que se trata de una relación moderada. Por lo que se acepta la hipótesis alterna.

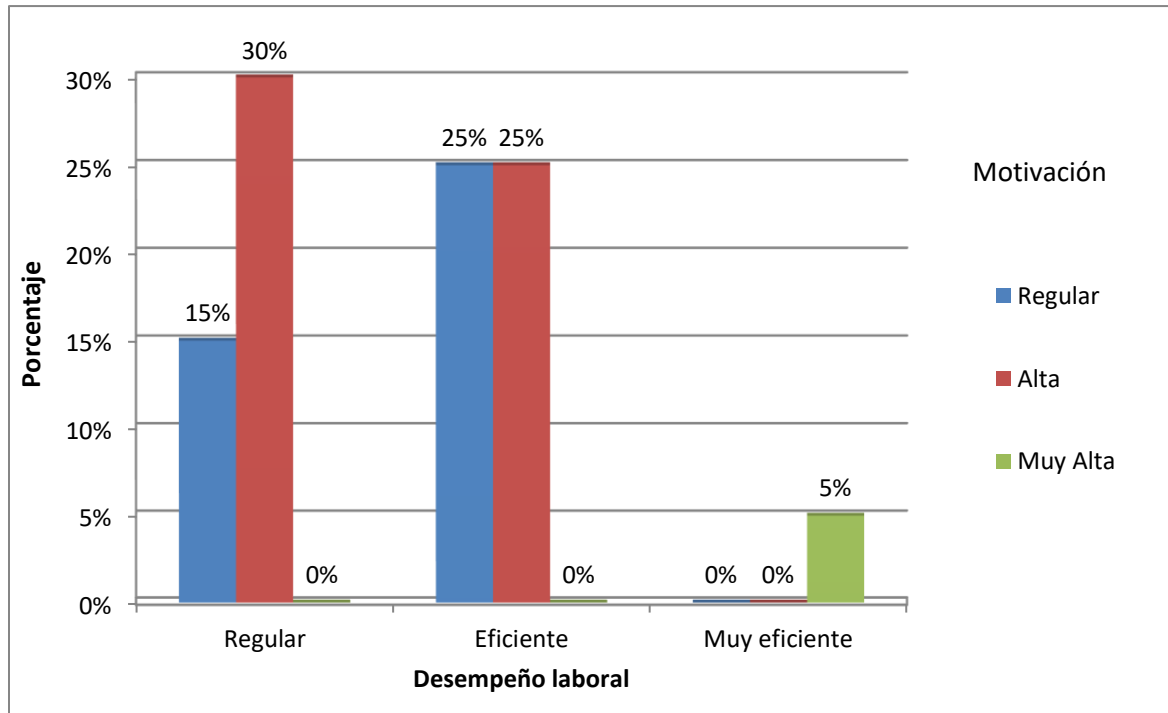


Figura 9. Relación entre la motivación y desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Análisis e interpretación

Se observa que el 30% de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios ,2017, perciben un nivel alto de motivación, mientras que el 15 % de los colaboradores perciben un nivel regular; haciendo un 45% de colaboradores que califican en nivel regular el desempeño laboral.

Por otro lado, el 25% de los colaboradores perciben un nivel alto de motivación, mientras que otro 25% de colaboradores perciben un nivel regular; haciendo un 50% de colaboradores que califican el desempeño laboral con un nivel de eficiente.

Finalmente, se observa que un 5% de los colaboradores, perciben un nivel muy alto de motivación y un nivel de muy eficiente de desempeño laboral.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó en la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, año 2017; tiene como objetivo general determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, teniendo como objetivos específicos determinar en qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de dicha institución y establecer en qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral.

En lo que se refiere a la variable motivación Herzberg y sus colegas citado por (Slocum, 2009), adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos les pidieron a las personas que les dijeran como se sentían excepcionalmente bien respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivacionales, que propone dos conjuntos de factores, son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

Según (Chiavenato, 2011), los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente englobando las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las



oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.

El estudio realizado a los colaboradores de la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, se han obtenido los siguientes resultados el 55% de los colaboradores perciben un nivel alto de motivación; mientras que un 40% de los colaboradores perciben de un nivel regular de motivación y el 5% de los colaboradores presentan un nivel muy alto de motivación.

En lo que refiere a los factores higiénicos un 70% de los colaboradores perciben de un buen nivel; por otro lado, el 50% de los colaboradores perciben un buen nivel de factores motivacionales.

Por otro lado (Chiavenato, 2011), afirma que el desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Del estudio realizado a los colaboradores de la institución se han obtenido los siguientes resultados:

En la variable desempeño laboral el 50 % de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017 perciben de un nivel eficiente, un 40% de los colaboradores perciben el desempeño laboral en un nivel regular y un 5% de los colaboradores perciben el desempeño laboral en un nivel muy eficiente.

En lo que refiere a la dimensión desempeño en la función los colaboradores refieren un nivel regular con un 50%, un 45% de colaboradores se encuentran en un nivel eficiente y un 5% se encuentran en un nivel muy eficiente; y respecto a las características individuales se tiene un 50% que percibe un nivel regular, un 45% de colaboradores se encuentran en un nivel eficiente y un 5% se encuentran en un nivel muy eficiente.

No existe correlación entre los factores higiénicos de la variable motivación y la variable desempeño laboral ya que la significancia es de 0.341 siendo mayor al 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis alterna; pudiendo afirmar que los indicadores de los factores higiénicos



no se encuentran correlacionados con la variable desempeño laboral, es por ello que la institución debe de tomar en consideración dicho factor.

Existe correlación entre el factor motivacional de la variable motivación y variable desempeño laboral; ya que la significación es 0,019 y por tanto menor a 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,521$) señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Existe correlación entre la variable motivación y variable desempeño laboral ya que la significación es 0,040 y por tanto menor a 0,05. La correlación de Pearson ($r = 0,462$) señala que se trata de una relación moderada, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Por otro lado, si se analiza los resultados encontrados en la investigación realizada por la bachiller Cynttia Gisell Prado Álvarez, en su tesis titulada “Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores administradores de la Universidad César Vallejo de Trujillo”; encontró que el nivel de desempeño laboral que se dio en los colaboradores administrativos fue alto en el 58.33% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en el desempeño laboral, son la condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.00% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su trabajo, nos dice que el 46.67% está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 41.67% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien es cierto los colaboradores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral al cual pertenecen gran parte de los colaboradores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la falta de capacitaciones continuas, la inadecuada y/o deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia, etc., son factores que influyen en los colaboradores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

Finalmente, los resultados encontrados en la investigación realizada por la bachiller Rocío Roxana Apucusi Betancourt, en su tesis titulada “Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2015”; concluye que el



desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, es regular según el 52% de los colaboradores encuestados y el 48% del personal administrativo indico que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es bajo. Los resultados muestran que la motivación es baja debido a que los colaboradores realizan sus funciones por cumplirlas, en cuanto a la capacidad del personal administrativo es regular debido a que gran parte del personal administrativo tiene estudios superiores universitarios y también experiencia en gestión pública pero se observó que no están capacitados en temas referentes a su puesto laboral. Y por último, en cuanto al trabajo en equipo el personal administrativo indicó que es regular, pues se evidenció que no trabajan juntos para conseguir los objetivos establecidos ya que la mayoría del personal desconoce de los objetivos institucionales.

En cuanto a la motivación, encontramos que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo no se sienten motivados suficientemente así lo manifestaron 74% de los encuestados, mientras que un 26% de los encuestados indicaron que la motivación del personal administrativo está motivado de forma regular pero no es constante en aspectos del reconocimiento tiene gran puntaje promedio en cuanto a la motivación, seguido de la satisfacción laboral y finalmente la remuneración. Es decir que el personal administrativo no es reconocido en las funciones que realiza, otros aspectos tienen puntaje promedio en la satisfacción laboral, ya que el personal administrativo siente que no hay calidad de vida en el trabajo y finalmente la remuneración que perciben a diferencias de otras de otras instituciones municipales en valor cuantitativo es bajo.



CONCLUSIONES

1. En base al resultado de los indicadores de las dimensiones factores higiénicos y motivacionales de la variable motivación, se evidenció que existe una correlación de nivel moderado con respecto a los resultados de los indicadores de las dimensiones de desempleo en la función y características individuales de la variable desempeño laboral. Así mismo, se logró determinar un grado de significancia del 0,040 y una correlación de Pearson ($r = 0,462$).
2. En cuanto a los factores higiénicos y sus indicadores de políticas de la organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales, status y seguridad en el trabajo se evidenció que no existe una correlación entre dicho factor y la variable de desempeño laboral ya que se tiene como resultado una significancia de 0.341.
3. Finalmente en cuanto a los indicadores realización personal, reconocimiento, responsabilidad, trabajo, crecimiento personal y avance en la carrera pertenecientes a los factores motivacionales, se evidenció que existe una relación directa con la variable de desempeño laboral, así mismo se obtuvo un grado de significancia de 0,019 y una correlación de Pearson ($r = 0,521$) mostrando una relación moderada entre el factor de la variable independiente y la variable dependiente.



RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos se recomienda a lo siguiente:

1. Se recomienda que los gestores de la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, deben de tener atención en cada uno de los factores motivacionales, ya que estos factores tienen relación con el desempeño laboral de los colaboradores. Para motivar en los colaboradores la responsabilidad sobre la ejecución y calidad de las labores encomendadas, se debe de tener en cuenta como estrategia el reconocimiento al cumplimiento y esmero sobre la calidad de trabajo realizado; además es importante motivar en los colaboradores el objetivo personal de crecimiento y desarrollo personal a través de talleres actitudinales y motivacionales.
2. Se recomienda que la gestión de la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, debe de tener especial atención sobre cada uno de los factores higiénicos, ya que estos están generando una influencia negativa en el desempeño laboral de los colaboradores. Para el caso de políticas organizacionales se debe de considerar que cada uno de los jefes de área debe establecer mecanismos de transferencia de información a sus equipos de trabajo, sobre las políticas y lineamientos de la institución. Además cada una de las áreas debe de plantear actividades para mejorar las condiciones de trabajo. Así mismo, se debe de plantear mecanismos de supervisión transversales en todas las áreas, con un mínimo de temporalidad semestral para analizar el avance físico presupuestal de programas, proyectos y actividades.
3. Se recomienda mejorar el desempeño en la función y las características individuales para lograr un mejor desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios. Para el caso de desempeño en la función, se debe de plantear estrategias que determinen la cantidad apropiada de trabajo, los estándares sobre la calidad del trabajo a entregar, además de promover facilitar el conocimiento de cada uno de los colaboradores sobre el trabajo que realizan a través de talleres o inducciones grupales o personalizadas por los responsables o jefes de área, así mismo fomentar el trabajo en equipo y la



cooperación entre colaboradores a través de talleres de capacitación y generación de actividades de trabajo grupal.

Para el caso de mejorar las características individuales de los colaboradores se recomienda promover la comprensión de situaciones, creatividad y capacidad de realización a través de talleres que ejerciten estas actitudes y capacidades en cada uno de los colaboradores.



Bibliografía

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/ organizacional un enfoque aplicado*. México: México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Alquizar, C., & Ruíz, A. (2005). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad Sociedad Anónima Sedalib S.A.* Trujillo.
- Apucusi, R. (2015). *Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2015*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Arias, F. (1996). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trilla. Segunda Edición.
- Arneli, B., & Castillo, M. (2009). *Modelo de motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio*. Universidad del Oriente, Cumana.
- Asmat, S. (2003). *Relación entre los componentes entre el clima laboral y capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad César Vallejo*.
- Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Brow, W. (1990). *Teoría de la Organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del Desempeño*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Dessler, G., & Verela, R. (2011). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias médicas.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Editorial Printice Hall.



- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (2000). *Gestión Empresarial*. México: McGraw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill/ Interamericana.
- Medrano, A., Daniel, J., & Serrano, L. (2003). *La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Empresa G.E.H.* Valencia: Universidad de Carabobo.
- Montenegro, F. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Palma, S. (15 de junio de 2007). *Motivación y clima laboral de entidades universitarias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml%2015>
- Pedraza, E., Glenys, A., & Mayrene, C. (Setiembre de 2010). *Scielo*. Obtenido de <http://www.Scielo.org.ve>
- Perdomo, V. (11 de 11 de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Bases teoricas y metodologías para la evaluación del desempeño organizacional: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Ponce Fernández, M. (2013). *Motivación laboral y clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Provincia Cusco, 2013*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los colaboradores administradores de la Universidad César Vallejo de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Pulido, T. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Organizaciones empresariales privadas y de servicio .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (1999). *Factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos del Hospital Centran Universitario*.



Ruiz, e. a. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw Hill/ Interamericana de España.

Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Varcacel, G. (2009). *Experiencias y innovación*. Salamanca: Davinci ISBN.

Vecino, J. (1 de Abril de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

Zhamin, B. (1965). *Diccionario de Economía Política*. Unión Soviética.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “La Motivación y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Dirección de Energía y Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Metodología de Investigación	Técnicas de recolección de datos
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
¿En qué medida la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?	Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017	La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017	Variable independiente: Motivación Dimensiones: - Factores Higiénicos - Factores Motivacional	Tipo : Básica Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental-Transaccional Alcance: Correlacional Población: 20 colaboradores de la Dirección de Energía y Minas e hidrocarburos	Datos teóricos Tesis, libros, artículos visuales y físicos Técnicas instrumentos Técnicas - Encuesta Instrumentos - Cuestionario
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos			
1. ¿En qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?	1. Determinar en qué medida los factores higiénicos se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017	1. Los factores higiénicos se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017			
2. ¿En qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017?	2. Determinar en qué medida los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017	2. Los factores motivacionales se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017	Variable dependiente: Desempeño Laboral Dimensiones: - Desempeño en la función - Características individuales		



Anexo 02: Matriz de Instrumento

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS O REACTIVOS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Factores higiénicos	1.1. Políticas de la organización	50%	8	1. ¿Cómo son las políticas de la institución? 2. ¿Cómo es la remuneración salarial en contraprestación del puesto en el que labora? 3. ¿Cómo son las contraprestaciones que brinda la institución para el desarrollo de sus labores? 4. ¿Cómo son las condiciones de trabajo ofrecidas por la institución? 5. ¿Cómo es la supervisión por el área correspondiente? 6. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus colegas? 7. ¿Cómo es el status que le ofrece la institución? 8. ¿Cómo es la seguridad de trabajo que le ofrece la institución?	1= Muy malo 2= Malo 3= Regular 4= Bueno 5= Muy bueno
	1.2. Salario				
	1.3. Prestaciones				
	1.4. Condiciones de trabajo				
	1.5. Estilo de supervisión				
	1.6. Relaciones interpersonales				
	1.7. Status				
	1.8. Seguridad en el trabajo				
Factores motivacionales	2.1. Realización personal	50%	6	9. ¿Cómo es el aporte de su trabajo en su realización personal? (crecimiento o desarrollo personal) 10. ¿Cómo es el aporte de su trabajo en su reconocimiento personal? 11. ¿Cómo es su motivación con respecto a las responsabilidades que asumen en su trabajo? 12. ¿Cómo es la motivación que le genera el desarrollo de su trabajo? 13. ¿El nivel de crecimiento personal que le genera su trabajo es? 14. ¿El nivel de avance de su carrera profesional es?	1= Muy malo 2= Malo 3= Regular 4= Bueno 5= Muy bueno
	2.2. Reconocimiento				
	2.3. Responsabilidad				
	2.4. Trabajo				
	2.5. Crecimiento personal				
	2.6. Avance en la carrera				
Total		100	14		



Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems o reactivos	Ítems	Criterio de evaluación
Desempeño en la función	1.1.Producto	1.1. Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	50%	10	1. ¿La cantidad de trabajo que la institución le asigna es? (carga laboral)	1= Muy baja 2= Baja 3= Regular 4= Alta 5= Muy alta
	1.2. Calidad	1.2. Realización del trabajo			3. ¿Cómo considera el nivel de exactitud en el trabajo por parte de los colaboradores?	
		1.3. Orden y esmero en el trabajo			4. ¿Cómo considera el nivel esmero por parte de los colaboradores en el trabajo que realizan? 5. ¿Cuál es el nivel de orden en los trabajos que realizan los colaboradores de la institución?	
	1.3. Conocimiento del trabajo	1.4. Grado de conocimiento de las tareas			6. ¿Cuál es el grado de conocimiento por parte de los colaboradores en los trabajos que realizan? 7. ¿Cuál es el nivel de experiencia que tienen los colaboradores sobre los trabajos que realizan?	
	1.4. Cooperación	1.5. Actitud hacia la institución			8. ¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante la institución?	
		1.6. Actitud hacia los jefes			9. ¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante lo jefes? 10. ¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores con sus colegas?	
Características individuales	1.5. Comprensión de situaciones	1.7. Grado de percepción de problemas	50%	6	11. ¿Cómo es el nivel que tienen los colaboradores para identificar problemas?	1= Muy baja 2= Baja 3= Regular 4= Alta 5= Muy alta
		1.8. Grado de aceptación de tareas			12. ¿Cómo es el nivel de resolución de problemas por parte de los colaboradores?	
	1.6. Creatividad	1.9. Empeño			13. ¿Cuál es el nivel de los colaboradores para generar ideas y proyectos en la institución?	
		1.10. Capacidad para crear ideas y proyectos			14. ¿Cuál es su nivel de viabilidad de ideas y proyectos propuestos por los colaboradores?	
	1.7. Capacidad de realización	1.11. Capacidad de realización para poner en práctica ideas y proyectos			15. ¿Cuál es el grado de participación de los colaboradores en la realización de actividades institucionales? 16. ¿Cómo es el nivel de los colaboradores para ejecutar actividades propias de su cargo?	
Total			100%	16		

**ANEXO 03: Encuesta**

Aplicada por el investigador para evaluar el nivel de motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017.

1. Marque según corresponda, Ud. Una valoración del 1 al 5, según su percepción en cuanto al nivel de motivación y desempeño laboral.

	Factores	Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5
N°	Motivación					
	Factores Higiénicos					
1	¿Cómo son las políticas de la institución?					
2	¿Cómo es la remuneración salarial en contraprestación del puesto en el que labora?					
3	¿Cómo son las contraprestaciones que brinda la institución para el desarrollo de sus labores?					
4	¿Cómo son las condiciones de trabajo ofrecidas por la institución?					
5	¿Cómo es la supervisión por el área correspondiente?					
6	¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus colegas?					
7	¿Cómo es el status que le ofrece la institución?					
8	¿Cómo es la seguridad de trabajo que le ofrece la institución?					
	Factores Motivacionales					
9	¿Cómo es el aporte de su trabajo en su realización personal? (crecimiento o desarrollo personal)					
10	¿Cómo es el aporte de su trabajo en su reconocimiento personal?					
11	¿Cómo es su motivación con respecto a las responsabilidades que asumen en su trabajo?					
12	¿Cómo es la motivación que le genera el desarrollo de su trabajo?					
13	¿El nivel de crecimiento personal que le genera su trabajo es?					
14	¿El nivel de avance de su carrera profesional es?					
	Desempeño laboral	Muy baja 1	Baja 2	Regular 3	Alta 4	Muy alta 5
	Producto					
15	¿La cantidad de trabajo que la institución le asigna es? (carga laboral)					



16	¿La cantidad de trabajo que los colaboradores realizan es?					
	Calidad					
17	¿Cómo considera el nivel de exactitud en el trabajo por parte de los colaboradores?					
18	¿Cómo considera el nivel esmero por parte de los colaboradores en el trabajo que realizan?					
19	¿Cuál es el nivel de orden en los trabajos que realizan los colaboradores de la institución?					
	Conocimiento					
20	¿Cuál es el grado de conocimiento por parte de los colaboradores en los trabajos que realizan?					
21	¿Cuál es el nivel de experiencia que tienen los colaboradores sobre los trabajos que realizan?					
	Cooperación					
22	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante la institución?					
23	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante lo jefes?					
24	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores con sus colegas?					
	Comprensión de situaciones					
25	¿Cómo es el nivel que tienen los colaboradores para identificar problemas?					
26	¿Cómo es el nivel de resolución de problemas por parte de los colaboradores?					
	Creatividad					
27	¿Cuál es el nivel de los colaboradores para generar ideas y proyectos en la institución?					
28	¿Cuál es su nivel de viabilidad de ideas y proyectos propuestos por los colaboradores?					
	Capacidad de realización					
29	¿Cuál es el grado de participación de los colaboradores en la realización de actividades institucionales?					
30	¿Cómo es el nivel de los colaboradores para ejecutar actividades propias de su cargo?					

ANEXO 04: Resultados de los ítems

N°	MOTIVACIÓN	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Factores higiénicos												
1	¿Cómo son las políticas de la institución?	0	0	0	0	7	35	12	60	1	5	20	100
2	¿Cómo es la remuneración salarial en contraprestación del puesto en el que labora?	0	0	2	10	9	45	9	45	0	0	20	100
3	¿Cómo son las contraprestaciones que brinda la institución para el desarrollo de sus labores?	0	0	2	10	7	35	11	55	0	0	20	100
4	¿Cómo son las condiciones de trabajo ofrecidas por la institución?	0	0	0	0	9	45	11	55	0	0	20	100
5	¿Cómo es la supervisión por el área correspondiente?	0	0	1	5	10	50	9	45	0	0	20	100
6	¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus colegas?	0	0	0	0	7	35	12	60	1	5	20	100
7	¿Cómo es el status que le ofrece la institución?	0	0	1	5	11	55	8	40	0	0	20	100
8	¿Cómo es la seguridad de trabajo que le ofrece la institución?	0	0	4	20	8	40	8	40	0	0	20	100
	Factores motivacionales												
9	¿Cómo es el aporte de su trabajo en su realización personal? (crecimiento o desarrollo personal)	0	0	0	0	6	30	12	60	2	10	20	100
10	¿Cómo es el aporte de su trabajo en su reconocimiento personal?	0	0	0	0	8	40	11	55	1	5	20	100
11	¿Cómo es su motivación con respecto a las responsabilidades que asumen en su trabajo?	0	0	0	0	2	10	16	80	2	10	20	100
12	¿Cómo es la motivación que le genera el desarrollo de su trabajo?	0	0	0	0	11	55	8	40	1	5	20	100
13	¿El nivel de crecimiento personal que le genera su trabajo es?	0	0	0	0	10	50	8	40	2	10	20	100
14	¿El nivel de avance de su carrera profesional es?	0	0	1	5	10	50	9	45	0	0	20	100



N°	DESEMPEÑO LABORAL	Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN												
	Producto	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿La cantidad de trabajo que la institución le asigna es? (carga laboral)	0	0	2	10	12	60	5	25	1	5	20	100
2	¿La cantidad de trabajo que los colaboradores realizan es?	0	0	2	10	10	50	7	35	1	5	20	100
	Calidad												
3	¿Cómo considera el nivel de exactitud en el trabajo por parte de los colaboradores?	0	0	1	5	10	50	8	40	1	5	20	100
4	¿Cómo considera el nivel esmero por parte de los colaboradores en el trabajo que realizan?	0	0	0	0	1	5	9	45	1	5	20	100
5	¿Cuál es el nivel de orden en los trabajos que realizan los colaboradores de la institución?	0	0	0	0	12	60	7	35	1	5	20	100
	Conocimiento												
6	¿Cuál es el grado de conocimiento por parte de los colaboradores en los trabajos que realizan?	0	0	1	5	9	45	10	50	0	0	20	100
7	¿Cuál es el nivel de experiencia que tienen los colaboradores sobre los trabajos que realizan?	0	0	0	0	7	35	12	60	1	5	20	100
	Cooperación												
8	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante la institución?	0	0	1	5	7	35	11	55	1	5	20	100
9	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores ante lo jefes?	0	0	0	0	4	20	15	75	1	5	20	100
10	¿Cómo considera la actitud que tienen los colaboradores con sus colegas?	0	0	0	0	7	35	12	60	1	5	20	100
	Comprensión de situaciones												
11	¿Cómo es el nivel que tienen los colaboradores para identificar problemas?	0	0	1	5	9	45	9	45	1	5	20	100



12	¿Cómo es el nivel de resolución de problemas por parte de los colaboradores?	0	0	0	0	8	40	12	60	0	0	20	100
	Creatividad												
13	¿Cuál es el nivel de los colaboradores para generar ideas y proyectos en la institución?												
14	¿Cuál es su nivel de viabilidad de ideas y proyectos propuestos por los colaboradores?	0	0	1	5	9	45	10	50	0	0	20	100
	Capacidad de realización												
15	¿Cuál es el grado de participación de los colaboradores en la realización de actividades institucionales?	0	0	1	5	11	55	8	40	0	0	20	100
16	¿Cómo es el nivel de los colaboradores para ejecutar actividades propias de su cargo?	0	0	1	5	10	50	8	40	1	5	20	100

