

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración

Escuela Profesional de Administración



**“LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
COTABAMBAS, TAMBOBAMBA, AÑO 2017”.**

TESIS

**PRESENTADO POR:
REYDY HUACAC MENDOZA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Abancay - Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBA, TAMBOBAMBA, 2017.”

Presentado por REYDY HUACAC MENDOZA, para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Sustentado y aprobado el 19 de agosto del 2019 ante el jurado.

Presidente:



Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Primer Miembro:



Mg. Julián Ore Leiva

Segundo Miembro:



Mg. Gregorio Gauna Chino

Asesor:



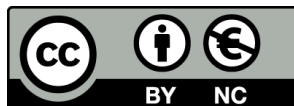
Mg. Josue Huamani Cayllahua

**LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
COTABAMBAS, TAMBOBAMBA, AÑO 2017**

Línea de Investigación:

Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por haberme dado vida y sabiduría para poder lograr mis sueños.

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con Sede en Tambobamba, por haber desarrollado en mí, aptitudes y habilidades propias de un profesional competitivo y por haberme albergado durante mi trayectoria como estudiante.

A mi familia, en especial a mi Madre Hilda Mendoza, quien me educo, me brindo su amor, cariño e hizo posible con sacrificios y paciencia este triunfo.

INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema.....	4
1.2. Enunciado del problema.....	7
1.3. Justificación	8
1.4. Delimitación.....	9
CAPITULO II	
OBJETIVOS E HIPOTESIS	
2.1. Objetivos de la investigación	11
2.1.1. Objetivo General	11
2.1.2. Objetivos específicos	11
2.2. Hipótesis de la investigación.....	11
2.2.1. Hipótesis General	11
2.2.2. Hipótesis Específicos	11
2.3. Definición y operacionalización de variables	13
CAPITULO III	
MARCO TEORICO	
3.1. Antecedentes de la investigación.....	15
3.2. Marco referencial	18
3.2.1. Conceptos de motivación laboral	18
3.2.2. Primeras ideas sobre la motivación	20
3.2.3. Teorías de la motivación	21
3.2.3.1. Teorías de contenido.....	21
3.2.3.2. Teorías de proceso.....	30
3.2.4. Tipos de motivación.....	33
3.2.5. Adopción de las teorías como base de la investigación	35
3.2.6. Conceptos de desempeño laboral	39
3.2.7. Modelos sobre el desempeño laboral.....	40
3.2.8. Filosofía de la evaluación del desempeño	44

3.2.9.	Evaluación del desempeño laboral	45
3.3.	Marco conceptual	48
CAPITULO IV		
METODOLOGIA		
4.1.	Tipo y nivel de investigación	53
4.2.	Método y diseño de investigación	54
4.4.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	56
4.5.	Procesamiento y análisis de datos	57
CAPITULO V		
RESULTADOS Y DISCUCION		
5.1.	Descripción de resultados.....	60
5.1.1.	Análisis de las variables motivación y desempeño laboral	60
5.1.2.	Análisis de las dimensiones de la investigación	63
5.1.3.	Análisis e interpretación de datos obtenidos mediante el cuestionario	68
5.1.4.	Análisis e interpretación de datos obtenidos mediante la ficha de observación	110
5.2.	Contrastación de Hipótesis.....	113
5.3.	Discusión de resultados.....	121
CAPITULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS.....	133

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de convergencia de las teorías más destacadas de la motivación	39
Tabla 2. Coincidencias entre los modelos de desempeño laboral	42
Tabla 3. Definición y operacionalización de variables.....	13
Tabla 4. Criterios de calificación e interpretación de datos, tomando el criterio de la escala Likert. ...	58
Tabla 5. Tabulación cruzada entre la variable motivación y desempeño laboral.....	60
Tabla 6. Motivación Extrínseca	63
Tabla 7. Motivación Extrínseca	63
Tabla 8. Motivación intrínseca.....	64
Tabla 9. Productividad	65
Tabla 10. Características personales	66
Tabla 11. Pericias.....	67
Tabla 12. Información general de los servidores de la Municipalidad	68
Tabla 13. Considera que su horario de trabajo ¿es adecuado?	69
Tabla 14. Salario	70
Tabla 15. Limpieza del ambiente de trabajo	71
Tabla 16. Espacio físico del ambiente laboral.....	72
Tabla 17. Seguridad de las instalaciones	73
Tabla 18. Estabilidad en el empleo	74
Tabla 19. Hostigamiento laboral	75
Tabla 20. Relación con los compañeros de trabajo	76
Tabla 21. Aceptación de los compañeros de trabajo	77
Tabla 22. Participación en actividades que conlleven hacer trabajo en equipo	78
Tabla 23. Reconocimiento	79
Tabla 24. Interés por el trabajo	80
Tabla 25. Percepción de comodidad en el trabajo	81
Tabla 26. Expectativa del estatus	82
Tabla 27. Autonomía laboral	83
Tabla 28. Capacitaciones	84
Tabla 29. Oportunidades de ascenso de puesto o cargo	85
Tabla 30. Aspiraciones profesionales.....	86
Tabla 31. Logro	87
Tabla 32. Resultados de la tarea.....	88
Tabla 33. Optimización del tiempo	89
Tabla 34. Frecuencia de errores en el trabajo.....	90
Tabla 35. Percepción de importancia sobre el trabajo	91
Tabla 36. Relevancia de las tareas	92
Tabla 37. Atención a los usuarios	93
Tabla 38. Persistencia en la consecución de las metas	94
Tabla 39. Persistencia en la resolución de problemas	95
Tabla 40. Predisposición a sugerir mejoras	96
Tabla 41. Iniciativa para emprender las tareas	97
Tabla 42. Frecuencia de solicitar apoyo.....	98
Tabla 43. Autonomía en el trabajo	99
Tabla 44. Limitaciones a cumplir las indicaciones.....	100
Tabla 45. Dificultades por falta de conocimiento.....	101
Tabla 46. Suficiencia de conocimientos.....	102

Tabla 47. Participación en la toma de decisiones.....	103
Tabla 48. Planificación de las actividades.....	104
Tabla 49. Predisposición a proponer mejoras.....	105
Tabla 50. Trabajo en equipo	106
Tabla 51. Predisposición a cooperar con los demás	107
Tabla 52. Habilidades comunicativas verbales	108
Tabla 53. Habilidades comunicativas escritas.....	109
Tabla 54. Grado de correlación entre la variable motivación y desempeño laboral	113
Tabla 55. Estadísticos de contraste de la motivación extrínseca	114
Tabla 56. Media de la Motivación extrínseca	114
Tabla 57. Estadísticos de contraste de la motivación intrínseca	116
Tabla 58. Media de la Motivación intrínseca	116
Tabla 59. Estadísticos de contraste de la productividad	118
Tabla 60. Media de la productividad.....	118
Tabla 61. Estadísticos de contraste de las características personales.....	119
Tabla 62. Media de las características personales	119
Tabla 63. Estadísticos de contraste	120
Tabla 64. Media de las pericias profesionales.....	121

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de la jerarquía de las necesidades	22
Figura 2. Modelo de la teoría de la equidad	30
Figura 3. Modelo de motivación de Porter y. Lawler	33
Figura 4. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg	36
Figura 5. Diagrama del diseño de la investigación	55
Figura 6. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	56
Figura 7. Relación entre motivación y desempeño laboral.....	61
Figura 8. Motivación Extrínseca	63
Figura 9. Motivación intrínseca	64
Figura 10. Productividad.....	65
Figura 11. Características personales	66
Figura 12. Pericias	67
Figura 13. Horario de trabajo	69
Figura 14. Salario.....	70
Figura 15. Limpieza del ambiente de trabajo	71
Figura 16. Espacio físico del ambiente laboral	72
Figura 17. Seguridad de las instalaciones	73
Figura 18. Estabilidad en el empleo	74
Figura 19. Hostigamiento laboral.....	75
Figura 20. Relación con los compañeros de trabajo	76
Figura 21. Aceptación de los compañeros de trabajo	77
Figura 22. Participación en actividades que conlleven hacer trabajo en equipo	78
Figura 23. Reconocimiento	79
Figura 24. Interés por el trabajo	80
Figura 25. Percepción de comodidad en el trabajo.....	81
Figura 26. Expectativa del estatus.....	82
Figura 27. Autonomía laboral	83
Figura 28. Capacitaciones	84
Figura 29. Oportunidades de ascenso de puesto o cargo	85
Figura 30. Aspiraciones profesionales	86
Figura 31. Logro	87
Figura 32. Resultados de la tarea	88
Figura 33. Optimización del tiempo.....	89
Figura 34. Frecuencia de errores en el trabajo	90
Figura 35. Percepción de importancia sobre el trabajo.....	91
Figura 36. Relevancia de las tareas	92
Figura 37. Atención a los usuarios.....	93
Figura 38. Persistencia en la consecución de las metas	94
Figura 39. Persistencia en la resolución de problemas	95
Figura 40. Predisposición a sugerir mejoras.....	96
Figura 41. Iniciativa para emprender las tareas	97
Figura 42. Frecuencia de solicitar apoyo.....	98
Figura 43. Autonomía en el trabajo.....	99
Figura 44. Limitaciones a cumplir las indicaciones	100
Figura 45. Dificultades por falta de conocimiento	101

Figura 46. Suficiencia de conocimientos	102
Figura 47. Participación en la toma de decisiones.....	115
Figura 48. Planificación de las actividades	104
Figura 49. Predisposición a proponer mejoras	105
Figura 50. Trabajo en equipo	106
Figura 51. Predisposición a cooperar con los demás	107
Figura 52. Habilidades comunicativas verbales	108
Figura 53. Habilidades comunicativas escritas	109
Figura 54. Puntualidad.....	110
Figura 55. Resultados de la tarea	111
Figura 56. Calidad de atención a los usuarios	111
Figura 57. Conocimiento respecto al trabajo.....	112
Figura 58. Campana de gauss.....	114



RESUMEN

La presente investigación, cuyo título es “La motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba” tiene por objetivo determinar el grado de correlación entre los niveles de motivación y desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba en el año 2017, así mismo el tipo de investigación es básico cuantitativo, el método de investigación aplicado es el método hipotético-deductivo, el nivel de investigación es correlacional y el diseño de investigación es no experimental transeccional-correlacional. La población de estudio está conformada por 103 servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, el tamaño de la muestra es de 81 servidores, se emplearon como instrumentos de recolección de datos, la ficha de observación y el cuestionario, el cual fue validado mediante juicio de expertos.

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes: Existe un alto grado de correlación entre las variables de estudio motivación y desempeño laboral, en este caso, los servidores de la Municipalidad presentan bajos niveles de motivación laboral y por consiguiente el desempeño laboral es pésimo. El nivel de motivación extrínseca es regular o moderado, en tanto que el nivel de motivación intrínseca es bajo. Por otro lado los servidores de la Municipalidad presentan bajos niveles de productividad, las características personales son medianamente favorables y las pericias profesionales son pésimas.

Palabras clave: Motivación y desempeño laboral

ABSTRACT

This research, whose title is "The motivation and work performance of the servers of the Provincial Municipality of Cotabambas-Tambobamba" aims to determine the degree of correlation between the levels of motivation and job performance in the servers of the Provincial Municipality of Cotabambas- Tambobamba in 2017, likewise the type of research is basic quantitative, the applied research method is the hypothetico-deductive method, the level of research is correlational and the research design is non-experimental transectional-correlational. The study population is comprised of 103 servers of the Provincial Municipality of Cotabambas-Tambobamba, the sample size is 81 servers, the data sheet was used as data collection instruments, the observation form and the questionnaire, which was validated through Expert judgment.

The conclusions obtained were the following: There is a high degree of correlation between the variables of study, motivation and job performance, in this case, the Municipality's servants have low levels of work motivation and consequently the work performance is appalling. The level of extrinsic motivation is regular or moderate, while the level of intrinsic motivation is low. On the other hand the servers of the Municipality have low levels of productivity, personal characteristics are moderately favorable and professional skills are appalling.

Keywords: Motivation and job performance

INTRODUCCION

En las últimas décadas del siglo XXI en el Perú, la administración gubernamental ha experimentado grandes cambios, producto de las constantes mejoras en los procesos de gestión, dichos esfuerzos se han manifestado a través de la creación de sistemas administrativos orientados al control y uso adecuado de los recursos económicos. No obstante, a pesar de todos los esfuerzos efectuados en pro de la mejora continua de la gestión pública, las entidades gubernamentales no están logrando cumplir las metas y los objetivos programados. Esto se debe a que las políticas o reformas de la administración pública, han obviado las demandas del talento humano, pues, es a través del despliegue físico y mental de los servidores públicos que se logran las metas y objetivos institucionales.

Los gerentes y directivos que dirigen las organizaciones gubernamentales, como en el caso de la Municipalidad provincial de Cotabambas-Tambobamba, en afanes de lograr los objetivos institucionales planificados, le han prestado más importancia a los recursos económicos y financieros, dejando de lado el valor que se le debería dar al talento humano, y en consecuencia se ha generando un déficit en la prestación de programas de Recursos Humanos que estén orientados a generar mejoras en la motivación laboral de los servidores y por ende lograr un mejor desempeño de los mismo. En ese sentido mediante esta investigación se ha efectuado una descripción de las variables motivación y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, para luego estimar el grado de correlación existente entre las variables de estudio, motivación y desempeño laboral.

Por todo ello, en síntesis, la presente investigación está integrada por los siguientes contenidos:

El Primer Capítulo, se presenta el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y la delimitación del estudio.

El Segundo Capítulo, se enfoca en el marco teórico y conceptual de la investigación; donde resaltan los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables de estudio motivación y desempeño laboral y por último se expone el marco conceptual, con la definición de algunos términos concernientes a la investigación.

El Tercero Capítulo, consta del diseño metodológico, en el cual se expone tanto la definición y operacionalización de las variables de estudio (motivación y desempeño laboral), mediante un bosquejo de sus dimensiones e indicadores y por último la hipótesis general y específicas de la investigación, así mismo también se expone detalladamente, el tipo de investigación; nivel de investigación; diseño de la investigación; método de investigación; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de análisis de datos.

El Cuarto capítulo, se sustenta la descripción de los resultados de la investigación, en el cual se exponen el análisis y la interpretación de datos, partiendo de lo general a lo particular, es decir que se analizan las relaciones entre las variables de estudio, se efectúa el análisis a nivel de dimensiones y a continuación se presenta los resultados, análisis e interpretación de los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación. Así mismo en este mismo capítulo se expone la prueba de hipótesis, tanto de la hipótesis general y de las hipótesis específicas.

Finalmente se sustenta, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el entorno actual, las diversas organizaciones han orientado sus esfuerzos en la consecución de sus objetivos, haciendo un despliegue de sus recursos económicos, financieros y humanos. En este proceso despiadado de lograr las metas programadas o planeadas, la mayoría de las organizaciones, se han enfocado en tomarle mucha atención a los recursos económicos y financieros, mas no en los recursos humanos, generando un déficit en la prestación de programas que se orienten a generar mejoras en la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores, y por ende el desempeño laboral de los mismo, no ha estado acorde a las exigencias del entorno, este echo sea producido con bastante notoriedad en las instituciones estatales de cada país, al menos en Latinoamérica.

En las organizaciones gubernamentales del Perú, en su mayoría no cuentan con políticas de recursos humanos orientados a la mejora continua del desempeño laboral y prestaciones en materia de programas motivacionales a los servidores públicos. Un intento de mejorar la gestión de recursos humanos en el país, ha sido la llamada Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil aprobada el 02 de julio del 2013 (servir, 2013), Ley que aún no ha sido implementada en toda sus magnitudes, y que incluso muchas instituciones hacen caso omiso se sus disposiciones.

Es usual que los gerentes o directivos de las entidades del sector público exijan a sus subordinados un desempeño excelente en sus puestos de trabajo en el cual se desenvuelven, pero muchas veces los servidores no responden con estas exigencias, pues no se trata nada mas de exigencia, si no se trata de entender el desempeño como consecuencia de la aplicación eficiente y eficaz de programas de recursos humanos, que brinden la atención a las comodidades del Personal, esta filosofía empresarial de brindarle

las prestaciones y/o atenciones a los colaboradores es muy aplicada en las empresas del sector privado. La literatura asevera que mientras que una empresa sepa darle incentivos a sus colaboradores, obtendrá mejores beneficios fruto del buen desempeño de sus trabajadores, con incentivos de ninguna forma nos referimos solo al aspecto de la remuneración o salario, para implementar programas de incentivos los gerentes requieren saber con exactitud aquellos componentes o factores que hacen que los servidores estén bien motivados en sus puestos de trabajo, de ello se asume que existe una relación muy estrecha entre motivación y desempeño laboral.

Hablar del deficiente desempeño es lo mismo que hablar de servidores que laboran de manera desmotivada, es lógico pensar que existe una relación estrecha entre Motivación y Desempeño. Toda persona que labora en cualquier entidad tienen un motivo que subyace intrínsecamente o extrínsecamente en la conducta, es decir que las personas requieren un conjunto de estímulos que generen una fuerza o impulso que hacen que las actividades desempeñadas, estén bien realizadas y ello conlleva al cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir, 2012), considera que el deficiente desempeño de los servidores públicos se debe a que existe una disparidad en el tratamiento de los procesos de gestión de recursos humanos (selección, capacitación, evaluación, movilidad, desvinculación, remuneración e incentivos) en función del régimen laboral al que pertenece el servidor (pág. 89) .

En la actualidad, es un tema muy frecuente escuchar respecto al deficiente desempeño de los servidores públicos, ya sea por no cumplir los objetivos individuales u organizacionales o por la inoportuna o pésima atención que reciben los usuarios o

administrados. A ello se le atribuye muchas respuestas; como sustentar que este problema es ocasionado por el enfoque burocrático del sector, otra respuesta usual es conceptuada como la consecuencia de las normas, políticas y leyes que rigen el proceso de gestión de las entidades gubernamentales. Esencialmente como se expuso en los apartados anteriores este problema del pésimo desempeño de los servidores tiene una estrecha relación con carencia de políticas o programas orientado a las satisfacciones de las necesidades intrínsecas y extrínsecas que son fuentes motivacionales.

De este problema no es ajena la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, esta entidad carece de programas de dirección de personal o de Recursos Humanos, orientados a generar estimulación intrínseca y extrínsecamente a sus colaboradores, por tanto el personal presenta bajos niveles de satisfacción de sus necesidades de orden inferior y superior, generando implicancias en la motivación laboral de los mismos y en consecuencia el desempeño laboral individual e institucional se ven afectados. Así mismo la prestación de los factores o fuentes de motivación son nulas o pésimas; no existen políticas remunerativas claras, los aspectos de seguridad del ambiente de trabajo son precarios, la interrelación entre trabajadores es muy limitativo, no existe programas de fortalecimiento de capacidades que incidan en el crecimiento profesional, la autonomía laboral es muy limitada, las oportunidades de ascenso son nulas, no existe una política de reconocimiento laboral, etc. Estos aspectos mencionados y otros, tienen implicancias directas en la insatisfacción de las necesidades, que son fuentes de motivación laboral, es decir que los servidores de la Municipalidad presentan bajos niveles de motivación laboral, y por ende la consecución de los objetivos institucionales de la entidad se ve afectada.

La presencia de servidores municipales, insatisfechos con sus necesidades intrínsecas y extrínsecas, genera pésimos niveles de desempeño en las actividades laborales, tales como; carecía de iniciativa, dificultades en la realización de las funciones, la omisión de la planificación en el trabajo, el bajo nivel de cooperación entre compañeros, las pésimas aptitudes y habilidades, la pésima atención a los usuarios, etc., de lo mencionado se identifica como problemática central el bajo desempeño laboral de los servidores.

En ese entender, la presente investigación esta orientado a conocer la problemática central de los fenómenos de estudio, tanto de la motivación y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, así mismo determinar el grado de asociación o relación existente entre variables mencionadas.

1.2. Enunciado del problema

Problema General

¿Cuál es el grado de correlación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba en el año 2017?

Problemas Específicos

PE 1. ¿Cuál es el nivel de motivación intrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba?

PE 2. ¿Cuál es el nivel de motivación extrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba?

PE 3. ¿Cuál es el nivel de nivel de productividad de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba?

PE 4. ¿Cómo son las características personales de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba?

PE 5. ¿Cómo son las pericias de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba?

1.3. Justificación

De acuerdo a los “criterios para evaluar la importancia de la investigación” propuesta por (Sampieri, 2014, pág. 40), la justificación de la presente investigación, está sustentada de la siguiente manera:

El estudio, permitirá identificar aquellos aspectos críticos tanto en la satisfacción de los factores motivacionales de orden intrínseco y extrínseco, como en los componentes del desempeño laboral, de tal forma que esta información y su metodología de medición de las variables sirvan de base para implementar Programas de Recursos Humanos que tengan implicancias en la consecución de los objetivos institucionales y una excelente atención a los administrados o ciudadanos de la comuna Provincial (*relevancia social*).

La investigación, a través de sus resultados y conclusiones contribuirá a generar aportes y/o cuestionamientos al caudal de conocimientos sustentados por las teorías de la motivación y el desempeño laboral (*valor teórico*).

Los resultados de la investigación permitirán identificar las necesidades insatisfechas del personal en referencia a los factores motivacionales de orden intrínseco y extrínseco, así también, con la evaluación del desempeño laboral se permitirá identificar las falencias de los servidores en el desempeño de sus puestos de trabajo, de tal forma que con la información los directivos o gerentes de recursos humanos puedan implementar

programas que coadyuven a la resolución de los problemas relacionados con el personal (*implicación practica*).

Por otro lado, mediante la investigación se contribuirá a generar un método de medición del grado de motivación laboral y un modelo de evaluación del desempeño laboral de los Servidores Públicos (*valor metodológico*).

1.4. Delimitación

Delimitación espacial

El contexto de estudio en el cual se desarrolló la investigación fue en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, el cual está ubicado en la Región Apurímac, Provincia de Cotabambas, Distrito de Tambobamba.

Delimitación temporal

El periodo de tiempo en la que se desarrolló el presente estudio, es en el año 2017.

Delimitación teórica

Los temas claves a tratarse en el presente estudio son la Motivación y el Desempeño Laboral.

CAPITULO II

OBJETIVOS E HIPOTESIS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo General

Determinar el grado de correlación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba en el año 2017.

2.1.2. Objetivos específicos

- **OE 1.** Conocer el nivel de motivación intrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba.
- **OE 2.** Conocer el nivel de motivación extrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba.
- **OE 3.** Conocer el nivel de productividad de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba.
- **OE 4.** Conocer como son las características personales de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba.
- **OE 5.** Conocer como son las pericias de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba.

2.2. Hipótesis de la investigación

2.2.1. Hipótesis General

Existe un alto grado de correlación en entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba en el año 2017.

2.2.2. Hipótesis Específicos

- **HE 1.** Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba presentan bajos niveles de motivación intrínseca.

- **HE 2.** Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba presentan bajos niveles de motivación extrínseca.
- **HE 3.** Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba presentan bajos niveles de productividad.
- **HE 4.** Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba presentan pésimas características personales.
- **HE 5.** Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba presentan pésimas pericias.

2.3. Definición y operacionalización de variables

Las variables de estudio son las siguientes: *Motivación y desempeño laboral*, los cuales se definen y operacionalizan de la siguiente manera:

Tabla 1.

Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>MOTIVACION</p> <p>“La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional” (Newstrom, 2011, pág. 107)</p>	<p><i>Motivación Extrínseca</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Salario • Condiciones del ambiente laboral • Estabilidad en el empleo • Ausencia de hostigamiento • Relaciones interpersonales • Aceptación • Pertenencia
	<p><i>Motivación Intrínseca</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Interés por el trabajo • Expectativa del estatus • Autonomía • Desarrollo profesional • Aspiraciones personales
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>“Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” Según (García, 2001, pág. 3),</p>	<p><i>Productividad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro/resultados • Calidad del trabajo • Relevancia del trabajo • Persistencia en las tareas
	<p><i>Características personales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad • Iniciativa • Autonomía
	<p><i>Competencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Habilidad para el planeamiento • Habilidad para trabajar con otros • Comunicación

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes que se pudieron identificar con respecto a investigaciones orientadas al tema de la motivación y desempeño laboral son las siguientes:

- a) De (Gonzalez Alva, 2013); tesis para optar del título profesional de Licenciado en Administración, de la Universidad San Martín de Porres, presenta la tesis de título *“Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz”*. En el proceso de investigación el mencionado autor se planteó como objetivo: Identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. Método: Se empleó un diseño de tipo descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas, las cuales permitieron conocer el comportamiento de los trabajadores y supervisores, así como las percepciones que tiene el personal de las secciones de servicio automotriz, planchado y pintura sobre sus respectivos supervisores. Para el análisis de datos se emplearon indicadores de correlación, cuyos resultados son mostrados mediante un diagrama de dispersión para establecer la relación de la gestión del desempeño y la motivación. Las conclusiones sustanciales de la investigación fueron las siguientes: Existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente y que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría negativos.

- b) De (Arana, 2005); tesis para optar el grado académico de Magister en Administración, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presenta la tesis de título *“Motivación laboral y gestión de recursos humanos”*. En esta investigación el autor se planteó lo siguiente como Objetivo: identificar y medir los factores motivacionales de

los trabajadores peruanos según la teoría de F. Herzberg. Método: Por su naturaleza de la investigación se determinó usar una muestra intencionada no probabilística, en función de las autorizaciones obtenidas en las empresas para la evaluación del personal, así como una muestra de sujetos voluntarios. Los resultados de la investigación de campo señalan que: Primero; Los factores motivadores: responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción, presentan correlación positiva muy fuerte. La correlación del factor logro es positiva en forma considerable. Segundo; los factores higiénicos: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, política y administración, tienen correlación muy fuerte y la correlación del factor estatus es positivamente considerable. Tercero los factores de relación con los subordinados y poder obtuvieron una relación baja o débil, lo que significa que para los evaluados estos factores no son relevantes como elementos motivadores, resultado que contrasta con la teoría de Frederick Herzberg y David Mac Claelland.

- c) De (Alembert V & Ioana G., 2011); Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, presenta la tesis de título **“Factores motivacionales que están presentes en los trabajadores”**. En esta investigación los autores mencionados plantean como Objetivo: Identificar los factores motivacionales presentes en la muestra de trabajadores operativos en el sector laboral privado de Retail de Lima Metropolitana, de acuerdo con la Teoría de los dos factores de Herzberg. Material y método: El presente estudio se realizó siguiendo un enfoque cualitativo con el objetivo de describir, comprender e interpretar las historias de sucesos agradables o desagradables que pudiera tener un trabajador perteneciente a la muestra. Se utilizó la misma técnica de Herzberg de

incidentes críticos. Resultados: Los hallazgos del presente estudio muestran porcentajes similares. La categoría de los factores motivadores abarca 70.99% de sucesos satisfactorios y 29.01% de sucesos desagradables, y la categoría de los factores de higiene abarca 26.97% de sucesos satisfactorios y 63.03% de sucesos desagradables. Tal como se mencionó en el marco teórico, Herzberg et al. (1959, citados por Hellriegel et al., 1999) sostuvieron que a pesar de la diversidad cultural, las dos categorías de factores afectan a las personas en forma similar en todo el mundo. La presente investigación apoya tal conclusión.

- d) De (Camacho A, Escalante O, Quispe P, & Salazar G, 2014); tesis para optar el grado académico de Licenciada en Enfermería, otorgado por la Universidad Cayetano Heredia, presenta la tesis de título **“Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional”**. En esta investigación los autores se plantearon como Objetivo: determinar la motivación laboral hacia la investigación científica que presenta el profesional de enfermería asistencial en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Material y método: estudio descriptivo de corte transversal, constituido por una muestra de 211 profesionales enfermeros que cumplieron con los criterios de selección. Se aplicó un cuestionario tipo Likert que comprende 24 ítems, el cual fue validado mediante juicio de expertos y prueba piloto. La información se procesó y analizó en el software estadístico SPSS versión 21 para obtener tablas de frecuencias absolutas según la variable requerida. Resultados: un 66.3% indica sentirse motivado a realizar investigación científica como una forma de alcanzar el crecimiento profesional, así como un 43.6% no realiza investigación porque afirma que implica mayor responsabilidad en su actividad profesional. Además, un 46.9% del profesional de enfermería afirma que el ambiente

físico donde labora no es el adecuado para realizar investigación científica. Las conclusiones sustanciales de la investigación fueron las siguientes: La motivación laboral intrínseca está relacionada principalmente con el desarrollo personal, el logro y el crecimiento profesional y los indicadores con mayor porcentaje obtenido de la motivación laboral extrínseca son condiciones del ambiente físico, el bajo salario, la falta de recursos materiales, y la sobrecarga laboral dentro del horario de trabajo quienes dificultan realizar investigación.

3.2. Marco referencial

3.2.1. Conceptos de motivación laboral

Antes de definir el término “motivación laboral”, es crucial definir únicamente el término “motivación”, desde un enfoque psicológico, de tal forma que su entendimiento sea de manera integral.

(Gonzalez Serra, 2008). Sostiene que: Gonzalez Serra (2008)

La motivación, es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y refleja la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetivos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano, y como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada. (pág. 61)

A continuación de proceder a definir el concepto de “motivación laboral”, desde la postura de los autores contemporáneos más resaltantes de la literatura de la Administración científica, entre ellos tenemos los siguientes:

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 388).

De la misma forma (Newstrom, 2011), manifiesta que:

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. (pág. 107)

Por otro lado, (Robbins, 2009), define:

A la “motivación laboral” como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el colaborador para la consecución de los objetivos organizacionales. Los tres elementos claves en esta definición son: la intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación, sin embargo es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados

favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad, el esfuerzo que se debe buscar, es el que este dirigido a las metas de la organización y es consistente en estas. Por último la motivación, tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (pág. 175)

3.2.2. Primeras ideas sobre la motivación

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración.

El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la Administración científica. Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. . (Stoner, 2010)

El llamado modelo de las relaciones humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos, postularon que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerlas, la conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. (Stoner, 2010)

Y el llamado modelo de recursos humanos se suele ligar a Mc Gregor y otros teóricos, los cuales criticaron el modelo de las relaciones humanas porque no presentaba sino una posición más sofisticada para seguir manipulando a los empleados del mismo modo simplificaban demasiado la motivación, concentrándose un solo factor el dinero y las relaciones sociales, Mc Gregor identifico dos series de supuestos sobre los empleados. La posición tradicional, llamada teoría x, sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo, según la teoría y, es más optimista, las personas si quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. (Stoner, 2010)

3.2.3. Teorías de la motivación

Los autores han dividido las teorías motivacionales en dos grandes bloques:

- a) Teorías de contenido, que analizan qué motiva a los trabajadores.
- b) Teorías de proceso, centradas en analizar cómo se puede satisfacer las necesidades de los trabajadores para aumentar su motivación.

3.2.3.1. Teorías de contenido.

“Las teorías de contenido están basadas en definir los factores que motivan a los trabajadores a que se desempeñen de manera efectiva en sus organizaciones” (Dailey, 2012, pág. 93). Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Entre las más destacadas por sus aportes tenemos los siguientes:

3.2.3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de necesidades, propuesta por Abraham Maslow, ha recibido

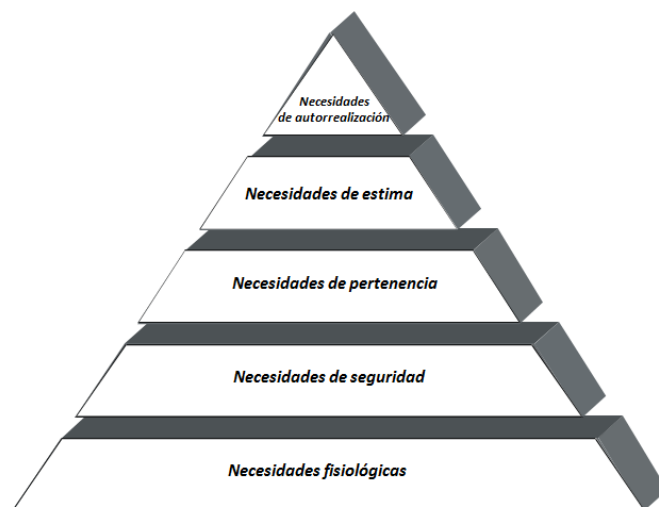
muchos reconocimientos, en particular de los gerentes profesionales, esto se atribuye a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión (Robbins, 2009).

Según Maslow (citado por Chiavenato, 2007), las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) (pág. 50).

La figura N° 01 da una idea de esta organización jerárquica:

Figura 1.

Pirámide de la jerarquía de las necesidades



Fuente: Adaptación de (Stoner, 2010, pág. 491)

Según los postulados de Abraham Maslow (citado por Chiavenato, 2007) identificó las siguientes necesidades:

Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama

necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. (pág. 241)

Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. (pág. 241)

Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. (pág. 241)

Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo. (pág. 241)

Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (pág. 241)

(Newstrom, 2011), en su libro Comportamiento Organizacional, organiza la jerarquía de las necesidades de la siguiente forma:

Necesidades de orden inferior. Las necesidades de primer nivel, que se refieren a la supervivencia básica, son las necesidades fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. El segundo nivel que tiende a predominar es la seguridad corporal (como evitar un ambiente peligroso de trabajo) y la seguridad económica (como una garantía de no despidos o un plan cómodo de jubilación). **Necesidades de orden superior.** Hay tres niveles de necesidades de orden superior. El tercer nivel en la jerarquía se refiere al amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compatibilidad con otros compañeros de trabajo). Las necesidades del cuarto nivel engloban las de autoestima y estatus, entre las que se cuentan las de valía personal y competencia. El sentimiento de competencia, que se deriva de la realización competente de las tareas y la confianza de otros, provee estatus. La necesidad de quinto nivel es la necesidad de autorrealización, que es el proceso continuo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz, emplear en lo posible las habilidades propias, tener una combinación rica de valores y propósito, y ejercitar el talento hasta el máximo. (pág. 112)

3.2.3.1.2. Teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas

agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad (Robbins, 2009, pág. 177).

3.2.3.1.3. Teoría E-R-C de Alderfer

Para aprovechar modelos anteriores de necesidades (sobre todo el de Maslow) y compensar algunas de sus debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía modificada de necesidades, el modelo E-R-C, con sólo tres niveles.

Este autor afirma que, al principio, los empleados se preocupan por satisfacer sus **necesidades de existencia**, que combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las prestaciones son elementos que cubren estas necesidades.

Las necesidades de relación, en el siguiente nivel, se refieren a la comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos.

Las necesidades de crecimiento pertenecen a la tercera categoría, y se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

Además de condensar los cinco niveles de necesidades de Maslow en tres que son más congruentes con la investigación, el modelo E-R-C difiere en otros sentidos.

Por ejemplo:

El modelo no supone una progresión tan rigurosa de un nivel al siguiente. En cambio, acepta la probabilidad de que los tres niveles estén activos en cualquier momento, o incluso que apenas uno de los niveles superiores lo esté. También señala que una persona frustrada en cualquier nivel superior puede regresar para concentrarse en un nivel inferior y luego avanzar de nuevo. Por último, aunque los dos primeros niveles son de requisitos de satisfacción un poco limitados, las necesidades de crecimiento no sólo son ilimitadas, sino que en realidad se despiertan cada vez más cuando se alcanza alguna satisfacción (Newstrom, 2011, pág. 115)

3.2.3.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Fue desarrollada por David McClelland (citado por Robbins, 2009), el cual sostiene lo siguiente:

Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue: Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (pág. 180)

En síntesis, esta teoría propone tres necesidades como fuentes de motivación, tales como la necesidad de logro, que está basada en el impulso de sobre salir adelante en los que haceres laborales, la necesidad de poder, basado en la necesidad de ejercer influencia en las acciones de otros, y por último la necesidad de afiliación, las cuales implican la necesidad de las relaciones interpersonales, o aspectos sociales que generan relaciones sociales.

3.2.3.1.5. Teoría bifactorial de Herzberg

La teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg (citado por Robbins, 2009) concluyó que:

Los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron

tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo (pág. 178).

De acuerdo a Herzberg (citado por Chiavenato, 2007), sostiene que la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden: (pág. 54)

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.

- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Por lo tanto, los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: (pág. 54)

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

3.2.3.2. Teorías de proceso

Las teorías de proceso se enfocan en explicar el cómo se produce la motivación. En concreto describen el proceso motivacional, estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación la cual es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

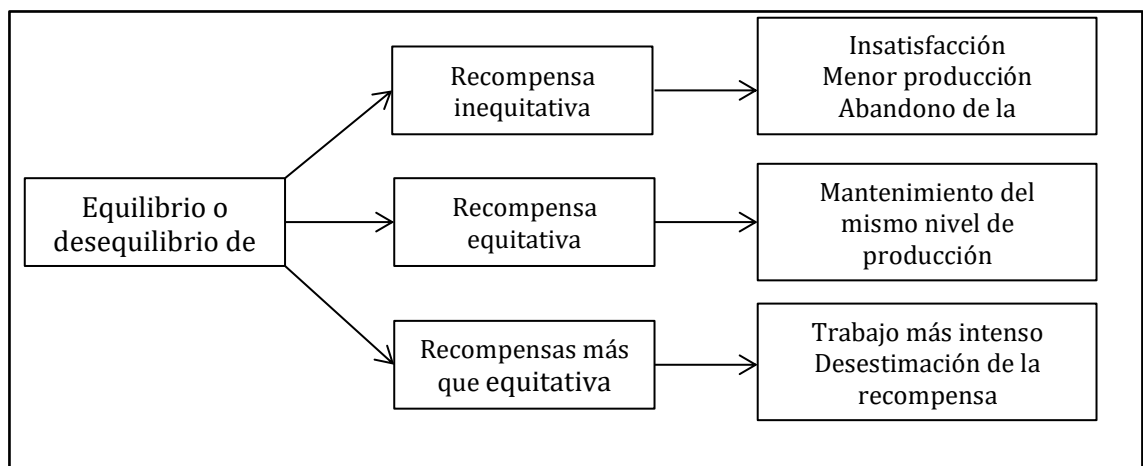
3.2.3.2.1. Teoría de la equidad

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. “Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 397). Estas tres situaciones se ilustran en la (figura N° 02).

Figura 2.

Modelo de la teoría de la equidad



Fuente: Adaptación de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 398)

3.2.3.2.2. Teoría del establecimiento de metas

A finales de la década de 1960, Edwin Locke (citado por Robbins, 2009) propuso que:

Las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella (pág. 185).

De lo citado en el párrafo anterior, se sustenta que los colaboradores establecen el grado de su motivación en función a la preponderancia de las metas, cuanto más difícil sean estas implican mayor desempeño laboral, en esa misma línea, (Robbins, 2009) sostiene lo siguiente:

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea el meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla. Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En

segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas (pág. 185).

3.2.3.2.3. Teoría de las expectativas

De acuerdo a (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) la teoría de la expectativa de Vroom indica que: “La motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta” (pág. 395). En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como”: (pág. 395)

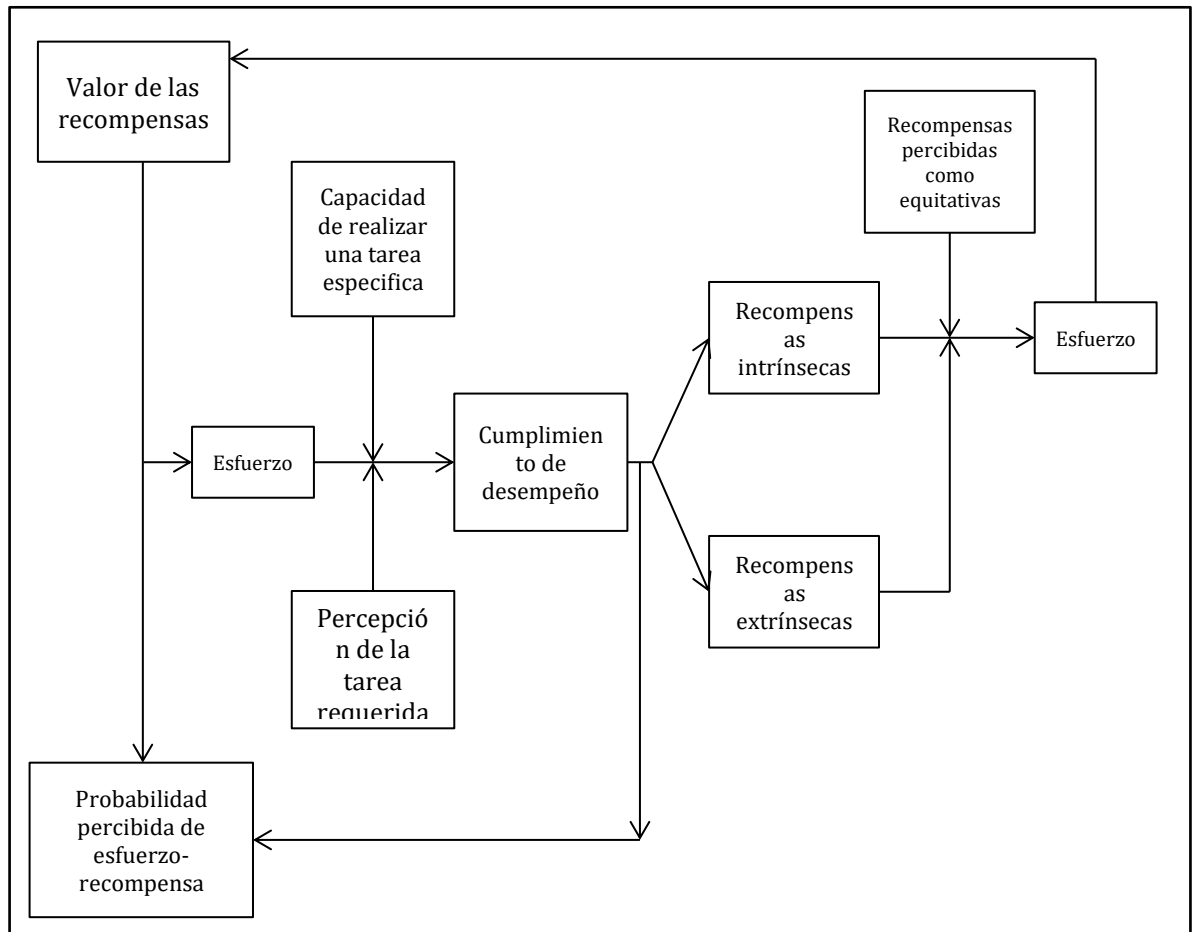
$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa.

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler (citado por Koontz et al. 2012). “obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron el modelo (figura N°03) primordialmente a gerentes” (pág. 396).

Figura 3.

Modelo de motivación de Porter Y. Lawler



Fuente: Adaptación de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 396)

3.2.4. Tipos de motivación

Luego de realizar un breve análisis de lo que es la motivación, ahora revisaremos cómo ésta influye en las actividades diarias, específicamente en el trabajo. “Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo” (Chiavenato, 2007, pág. 48). Por lo tanto podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que están estrechamente relacionados con el desempeño laboral: la motivación intrínseca y extrínseca.

3.2.4.1. Motivación intrínseca

A continuación, se presenta conceptos de motivación intrínseca, conceptualizada por los siguientes autores.

(Olvera Zapata, 2013), sostiene que:

La motivación intrínseca es aquella que surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos, que son las necesidades de hacer bien las cosas para la satisfacción personal; es la que lleva a la satisfacción de necesidades superiores, se denomina motivación intrínseca por que tiende a satisfacer necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva (pág. 07).

De la misma forma, (Newstrom, 2011) afirma que “Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas. En este caso, los empleados están motivados por sí mismos” (pág. 114).

También se puede afirmar que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que proviene desde los aspectos internos que subyacen en un individuo, dichos factores o aspectos internos desencadenan acciones, con la finalidad de lograr la satisfacción personal.

3.2.4.2. Motivación extrínseca

(Olvera Zapata, 2013), postula que:

La motivación extrínseca está dada por factores externos de un individuo, y estos son recompensas externas o del exterior, que los atrae a realizar una acción por lo que se recibirá a cambio por ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea por sí misma no podría proporcionar (pág. 8).

Así mismo (Newstrom, 2011) afirma que:

Los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. Ejemplos de ellos son los planes de jubilación, seguros de salud y vacaciones. Aunque los empleados aprecian estos aspectos, no son motivadores eficaces (pág. 114).

Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc) o las condiciones físicas del ambiente del trabajo.

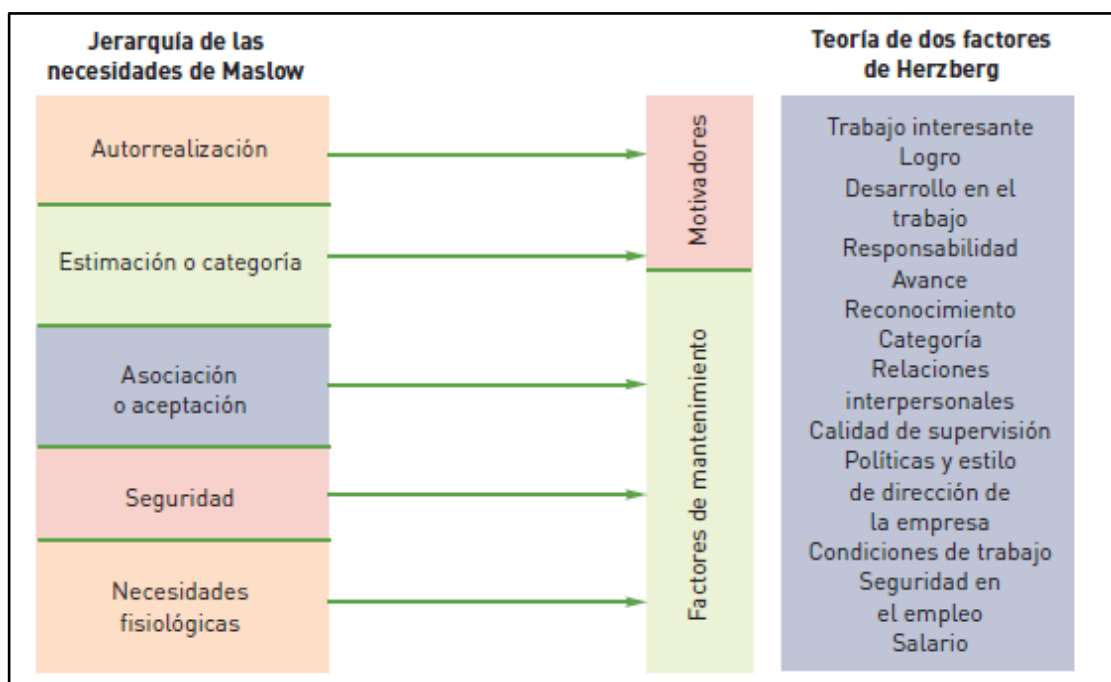
3.2.5. Adopción de las teorías como base de la investigación

Una vez, analizados rigurosamente la literatura de la Administración científica, sobre los tipos y teorías de la motivación, se concluye que las teorías más aceptadas por la sostenibilidad de sus aportes hasta la actualidad son; la teoría de la jerarquía de las necesidades sustentada por Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler. De la misma

forma muchos autores contemporáneos manifiestan que las teorías antes citadas, se complementan entre ellas, entre ellos tenemos a (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), quien concluye que los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow, tal como se puede observar en la (figura N° 04):

Figura 4.

Comparación de las teorías de la Motivación De Maslow Y Herzberg



Fuente: Adaptación de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 193)

(Chiavenato, 2007), “concluye que los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes” (pág. 54).

Tal como se exponen en los apartados anteriores, Maslow y Herzberg, coinciden en identificar, los factores de satisfacción e insatisfacción, que hacen que un colaborador se desempeñe de manera motivada o desmotivada, pero cabe aclarar que Herzberg, no reconoce que exista una jerarquía de las necesidades, dividida en

cinco estratos, Herzberg sostiene de que existen dos factores; motivacionales, que son de carácter intrínsecos y factores de higiene que son de carácter extrínsecos. Hace hincapié en que los factores internos (motivacionales), producen un mayor grado de satisfacción, en cambio los factores externos (higiene) producen menores grados de satisfacción.

El enfoque de Maslow (citado por Robbins, 2009) también asume que existe una dicotomía o binomio en la explicación de los factores que producen la motivación, tal como sostiene (Robbins, 2009), en libro *Comportamiento Organizacional*, en el que indica que:

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad) (pág. 176),.

Así también la teoría de la expectativas, que explica de manera más completa el proceso motivacional, sostiene de que el individuo orienta su conducta de acuerdo a las expectativas del estímulo o en proporciones de la dimensión de los estímulos. En las conclusiones de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) indica que “el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus)” (pág. 397).

A partir de las conclusiones expuestas en los apartados anteriores, por (Robbins, 2009), (Chiavenato, "Administración de recursos Humanos", 2007), (B. Werther, 2008), (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) y (Stoner, 2010), se asume que las teorías más destacadas en el mundo de la administración científica (Teoría de la jerarquía de las necesidades, Teoría bifactorial y teoría de las expectativas), sientan las bases de la motivación laboral en dos factores motivacionales. A continuación, se presenta en la (tabla 1) una matriz, en que se sustenta el análisis y la adopción de las teorías más destacadas para el tratamiento de esta investigación.

Tabla 2.

Matriz de convergencia de las teorías más destacadas de la motivación

Factores motivacionales	Teoría de las expectativas	Teoría bifactorial de Herzberg	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
Motivación intrínseca	La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona (Stoner, 2010, pág. 499).	<p><u>Necesidades de autorrealización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones personales • Desarrollo y crecimiento personal <p><u>Necesidades de estima</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Autonomía • Expectativa del estatus 	<p><u>Factores motivacionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Logro • Avance (oportunidades de ascender) • Responsabilidad • Estatus
Motivación Extrínseca	La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes al ambiente de trabajo (Stoner, 2010, pág. 499).	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento <p><u>Necesidades sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Aceptación • Pertenencia <p><u>Necesidades de seguridad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en el empleo • Condiciones del ambiente laboral • Ausencia de hostigamiento <p><u>Necesidades de fisiológicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Horario de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento <p><u>Factores de Higiene</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Seguridad en el empleo • Condiciones de trabajo • Salario

Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Conceptos de desempeño laboral

Según (García, 2001), define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de

la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (pág. 3).

Así mismo el (Servicio civil, 2011) ,indica que “el desempeño laboral es la conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad” (pág. 10).

3.2.7. Modelos sobre el desempeño laboral

Una vez realizada la revisión literaria, se identificaron los siguientes modelos:

- a) Desempeño como actividades relacionadas con los objetivos
- b) Desempeño como conjunto de destrezas técnicas y sociales
- c) Desempeño laboral de los servidores públicos

A continuación, se expondrán cada uno de los modelos antes mencionados.

3.2.7.1. Desempeño como actividades relacionadas con los objetivos

En el ámbito de este modelo de desempeño como actividades relacionadas con los objetivos (Campbell J., McHenry J., & Wise, 1990) sustenta que “el término se utiliza para definir aquello observable en las personas (por ejemplo, su comportamiento) que es relevante para los objetivos de la organización”.

Según (Campbell, McCloy R, Oppler, & Sager C., 1993) entre los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas siguientes:

- a) Destrezas en las tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- b) Habilidad para labores regidas o comunes a cualquier empleado.
- c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información.
- d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos
- e) Mantenimiento de la disciplina la conformidad con las normas y cultura de la organización.
- f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar.
- g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos de grupo.
- h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

No todas las descripciones del desempeño requieren necesariamente los ocho factores propuestos, sino que estos se combinan y se ponderan adecuándose a la utilidad que pretenda darle cada organización, en función a la actividad o circunstancias donde estas funcionan.

3.2.7.2. Desempeño como conjunto de destrezas técnicas y sociales

Este modelo es sustentado por (Motowidlo S. & Scotter, 1994) el cual encuentra evidencia empírica que:

Apoya a la descripción del desempeño global del trabajador como el resultado de su destreza en tareas relacionadas con el soporte técnico junto

a las conductas relacionadas con la interacción con el entorno general de la organización. Este nuevo concepto de desempeño contextual se refiere a todos aquellos comportamientos que generan el ambiente psicológico, social y global en la empresa. Y se puede descomponer en cinco categorías: la predisposición a desarrollar actividades que no son formalmente parte de los requerimientos obligatorios, la persistencia para completar las tareas con éxito y de forma entusiasta, la ayuda y cooperación con otros, el seguimiento de la totalidad de reglas y procedimientos y, por último, el respaldo, apoyo y defensa de los objetivos de la organización. Estos dos factores del rendimiento contribuyen de forma independiente a la ejecución en el puesto.

Desde este enfoque, (Borman & Motowidlo, 1993) desarrollan un modelo con importantes coincidencias con el modelo de Campbell, de manera que el rendimiento de las tareas técnicas engloba los factores específicos y no específicos, y la mayoría de comportamientos descritos como desempeño contextual encajan con los elementos de esfuerzo demostrado, los mantenimientos de la disciplina personal y la facilitación del trabajo en equipo.

Tabla 3.

Coincidencias entre los modelos de desempeño laboral

Modelo de Campbell	Modelo de Borman-Montowidlo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destrezas específicas del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño de tareas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo demostrado ▪ Mantenimiento de la disciplina personal ▪ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persistencia para completar las tareas con éxito y entusiasmo ▪ Predisposición para actividades que no son parte del puesto ▪ Seguimiento de reglas y procedimientos de la organización. ▪ Ayuda y cooperación con otros

Fuente: elaboración propia

Ambos modelos coinciden en definir el constructo del desempeño laboral de un formar multidimensional, y los componentes de ambos modelos comparten similar relevancia para la descripción del desempeño laboral de un colaborador.

3.2.7.3. Modelo de desempeño laboral de los servidores públicos

Según el autor (Gonzalez, 2012), sostiene que:

Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Comúnmente todos los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados. El desempeño del servidor público puede clasificarse según las tres “P”: *Productividad* (lo que se ha logrado); *características Personales* (cómo se ha logrado, la conducta) y *Pericia* (habilidad) (pág. 10):

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo; aumento del rendimiento de producción del campo disminución de tiempos de entrega. **Características personales** como aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta) como elementos importantes dentro de la evaluación de desempeño. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. **La pericia-** conocimientos y habilidad -es importante para la evaluación de desempeño. Los factores considerados animan al empleado a corregir las deficiencias que puedan

impedir su progreso en el futuro. Un administrador de personal agrícola puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

3.2.8. Filosofía de la evaluación del desempeño

Según (Newstrom, 2011) manifiesta que:

Hace algunas décadas, los programas de evaluación tendían a destacar los rasgos, las deficiencias y las habilidades de los empleados, pero la filosofía moderna de la evaluación destaca el desempeño presente y las metas futuras. La filosofía moderna también subraya la participación del empleado en el establecimiento de metas mutuas con el supervisor y el conocimiento de los resultados. Así, los elementos más importantes de la filosofía moderna de evaluación son los siguientes (Newstrom, 2011, pág. 146):

- a) Orientación al desempeño: no es suficiente que los empleados aporten su esfuerzo; éste debe llevar al logro de resultados deseados (productos o servicios).
- b) Enfoque en metas u objetivos: como muestra la exposición de APO, los empleados deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y las prioridades en sus tareas; como expresa el dicho: “Si sabes dónde quieres ir, es más probable que llegues.”
- c) Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado: es la creencia de que las personas trabajarán más por metas u objetivos en

cuyo establecimiento han participado. Entre sus deseos se hallan la realización de una tarea que vale la pena, compartir un esfuerzo de grupo, participar en el establecimiento de sus objetivos, compartir la recompensa por sus esfuerzos y mantener su crecimiento personal. Un supuesto de la teoría “Y” sostiene que las personas quieren satisfacer algunas de sus necesidades con el trabajo, y que lo harán si la administración les proporciona un ambiente favorable.

- d) Aclaración de expectativas conductuales: este requisito suele concretarse mediante una escala de calificación anclada en la conducta (ECAC), que ofrece al empleador y al empleado ejemplos concretos de varios niveles de conducta. Se especifican breves descripciones de conductas sobresalientes, muy buenas, aceptables, por debajo del promedio e inaceptables en cada gran dimensión de un puesto, con lo que se ofrecen indicios anticipados al empleado sobre las expectativas de la organización. La ECAC reduce la tendencia del administrador a centrarse en las actitudes, personalidad y peculiaridades de un empleado y a trasladar su atención a conductas productivas.
- e) Extensos sistemas de realimentación: los empleados ajustan mejor su desempeño si saben cómo van según los criterios de la organización y reciben esta información con regularidad y franqueza.

3.2.9. Evaluación del desempeño laboral

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Ejemplos de estas tres

dimensiones son la calidad del trabajo y la cantidad producida, su asistencia e iniciativa, y su actitud general. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y el potencial de crecimiento y avance del individuo. Para sopesar esta información hay múltiples formas y procedimientos actuales. Algunas organizaciones piden a los jefes que describan en notas el desempeño del empleado; otras recomiendan un registro de incidentes cruciales (positivos y negativos); muchas califican a los empleados mediante diversos tipos de escalas gráficas con sistemas A-B-C-D-E o 1-2-3-4-5.

3.2.9.1. Propósitos de la evaluación del desempeño

El propósito de la evaluación del desempeño laboral de acuerdo a (Robbins, 2009) consiste en lo siguiente:

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño

es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas (pág. 595).

3.2.9.2. Factores de evaluación

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. “Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características” (Robbins, 2009, págs. 595,596).

Resultados de la tarea individual. Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado (Robbins, 2009, págs. 595,596).

Comportamientos. En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman

parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización, el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador (Robbins, 2009, págs. 595,596).

Características El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado (Robbins, 2009, págs. 595,596).

3.3. Marco conceptual

Autoestima: Es una forma de pensar, sentir y actuar que implica que el sujeto acepta, respeta, confía y cree en sí mismo (Scribd, 2016).

Autonomía laboral: Es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo (Eumed).

Auto-evaluación: Evaluación personal de uno mismo durante el proceso evaluación del rendimiento. Con frecuencia se utiliza la auto-evaluación como herramienta para potenciar el crecimiento personal de los empleados y conocer el porqué de las limitaciones a la hora de conseguir objetivos.

Aspiraciones: Una persona tiene aspiraciones en su vida, es decir, tiene objetivos que cumplir, metas que se marca de acuerdo a sus inquietudes personales y su modo de ser. Las aspiraciones son totalmente subjetivas.

Características personales: Como aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta) como elementos importantes dentro de la evaluación de desempeño. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro (Gonzalez, 2012, pág. 10).

Escala de Likert: Consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones a los cuales se pide responder a los investigados, en una u otra forma, cada afirmación o juicio, va acompañado de 3,5 o 7 respuestas escaladas de un extremo a otro, las que se le asignan un valor de mayor a menor o viceversa (Ñaupas, 2013, pág. 193).

Estatus: Significa estado o condición y su significado es relativo a la condición relativa a un marco de referencia, posición social que una persona tiene dentro de un grupo o una comunidad (Diccionarioactual, 2016).

Estabilidad laboral: Significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo (Paredes Infazon, 2006).

Especialización

Modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado (UCR, 2016).

Expectativa

Se conoce como expectativa (palabra derivada del latín *exspectātum*, que se traduce como “mirado” o “visto”) a la esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito (Definicion ABC, 2017).

Pericias: En nuestro idioma llamamos pericia a aquella capacidad, habilidad, experiencia o conocimiento que un individuo ostenta en relación a una ciencia, disciplina, actividad o arte (Educavital, 2016).

Estimulo

Esta palabra describe al factor químico, físico o mecánico que consigue generar en un organismo una reacción funcional. El término también permite hacer mención al entusiasmo para desarrollar una determinada acción o trabajar. (Eumed, 2017)

Experticia

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño de un puesto en forma aceptable o satisfactoria (UCR, 2016).

Procesos Psíquicos

Se considera como psíquicos todos los procesos y fenómenos que tienen lugar en nuestra mente, como, por ejemplo, las sensaciones, las percepciones, la memoria o el razonamiento (Diccionarioactual, 2016).

Personalidad

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos (Definicion ABC, 2017)

Servidor público

Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado (Educavital, 2016).

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación al cual se orienta el presente estudio es de tipo *básico o fundamental*, el cual esta conceptuada de la siguiente manera: “La investigación básica, no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científico" (Charaja, 2009, pág. 40).

Tal como se sustenta en lo citado anteriormente, este proyecto de investigación está enfocado en conocer y ampliar los conocimientos concernientes a la motivación y el desempeño laboral, del mismo modo que una vez identificados los problemas se planteara conclusiones y recomendaciones que tangen por finalidad la mejora del desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba.

Nivel de investigación

El nivel o el alcance que se adopta en la presente investigación, es el nivel Descriptivo – Correlacional.

Es descriptivo, ya que inicialmente en la investigación se medirán y diagnosticaran las variables de estudio (motivación y desempeño), tal como indica (Sampieri, 2014, pág. 92) “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Es correlacional, debido a que una vez efectuado la descripción de las dos variables de estudio se estimara el grado de asociación o correlación, este proceso de análisis se efectuara en función a lo postulado por (Sampieri, 2014), el cual indica que

los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

4.2. Método y diseño de investigación

Método de investigación

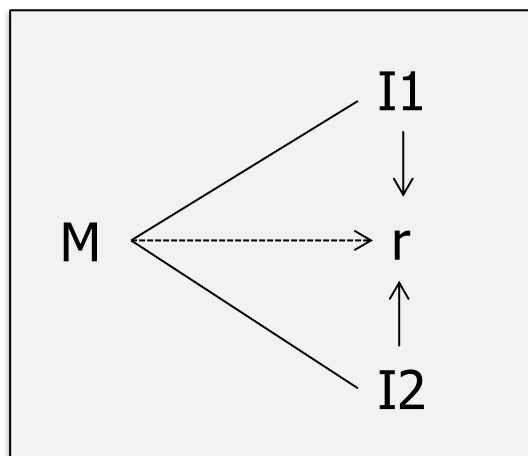
Inicialmente cabe aclarar que esta investigación está orientada a un enfoque cuantitativo, y por el método aplicable a esta investigación es el *hipotético-deductivo*, que tiene carácter secuencial, probatorio y analiza la realidad objetiva.

Así mismo, de acuerdo a los enunciados de (Charaja, 2009), esta investigación correspondería al método *de investigación factual*, que permite recoger datos requeridos directamente de la realidad donde se suscita el fenómeno, a su vez este método se subdivide en el *método de medición*, que consiste en recoger información que nos permiten identificar magnitudes medibles, para posteriormente atribuirle valores numéricos a las propiedades y relaciones de los objetos y fenómenos.

Diseño de investigación

El diseño que se aplica en esta investigación es de tipo **transeccional correlacional** que es parte del **diseño no experimental**, dicho diseño permitirá que la investigación se oriente a diagnosticar y cuantificar los niveles de motivación y desempeño laboral para luego establecer los grados de correlación que existe entre ambas variables, a continuación en la figura N° 04 se presenta un diagrama del diseño correlacional.

Figura 5.
Diagrama del diseño de la investigación



Fuente: (Charaja, 2009, pág. 156)

Dónde:

M=Muestra

I1= Información de una de las variables

I2 = Información de la otra variable

r = Grado de relación existente

4.3. Población y muestra

Población. Las unidades o elementos que constituyen la población, están integradas por todo los trabajadores o servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, cuyo número asciende a un total de 103 trabajadores, de los cuales 59 son nombrados y 44 contratados dicha información se obtuvo a partir de las fichas de asistencia de dicha institución, (ver Anexos).

Muestra. La tipología de muestreo a aplicarse en este proyecto de investigación, es el *muestreo probabilístico simple*, y para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente formula, que es la más aceptada y recomendada por la mayoría de autores de la metodología de investigación.

Figura 6.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Fuente: (Ñaupas, 2013, pág. 206)

DONDE:

N = población (103)

P = probabilidad de éxito (0.5)

Q = probabilidad de fracaso (0.5)

Z = nivel de confianza (1.96)

E = margen de error (5 % = 0.05)

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{103(1.96)^2(0.5)(0.5)}{102(0.05)^2 + (1.96)^2(0.9)(0.1)}$$

$$n = 81 \text{ elementos muestrales}$$

4.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos a aplicarse en esta investigación son las siguientes:

- a) **La observación directa**, cuyo **instrumento es la lista de cotejo**, el cual permitirá la verificación de la presencia o ausencia de conductas, que correspondan al fenómeno de estudio.
- b) **La encuesta**, el cual permitirá recabar datos de la realidad o del contexto de estudio, mediante el **instrumento del cuestionario** que básicamente consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cedula que están relacionadas a las variables e indicadores de investigación.

Así mismo los cuestionarios estará integrado por respuestas que permitan medir o cuantificar las actitudes, para ello se aplicara la tipología de escala nominal de Likert.

c) **Análisis documental**, será básicamente para la revisión de documentos que contengan datos e informaciones que den soporte a la investigación.

El uso de todas las técnicas mencionadas en los párrafos anteriores, permitirán contrastar los resultados, de tal forma que los resultados se ajusten a la realidad de manera objetiva.

4.5. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos consta de lo siguiente:

Recolección de datos. Para la recopilación o recolección de datos, se ha aplicado un cuestionario a 81 servidores de la Municipalidad, dicho cuestionario estaba integrado por 43 ítems, los cuales guardan una estrecha relación con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. Cada una de estas preguntas ha sido formulada de acuerdo a la escala de Likert con Valores entre uno a cinco (ver Tabla 4).

Así mismo, con la finalidad de obtener mayor información y medir los indicadores que no son posibles de medir mediante el cuestionario, se ha efectuado la observación directa a 15 servidores de la Municipalidad, mediante una ficha de observación (Ver anexo N° 03).

Distribución de frecuencias y representación graficas. Considerando que “La distribución de frecuencias indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo”. (Bernal Torres, 2010, pág. 199). Para determinar la distribución de frecuencias en el presente trabajo de investigación se utilizó el paquete estadístico cuyo nombre es en Ingles “**Statistic Package Social Sciences**” (**SPSS versión 22**), ingresando los datos obtenidos del cuestionario y la ficha de

observación aplicados a los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba.

Las gráficas de barras, “son formas distintas de representar los datos de una investigación”. (Bernal Torres, 2010, pág. 199). Una vez determinado la distribución de frecuencias mediante SPSS versión 22, se procedió a representar de manera gráfica los datos obtenidos del cuestionario y la ficha de observación.

Prueba de Hipótesis. Para efectuar la prueba de hipótesis general y específica se ha aplicado la prueba estadística de chi-cuadrado, para ello se ha considerado como el nivel de significación o confianza 0.05.

Así mismo con el fin de corroborar a las estimaciones de las pruebas de hipótesis específicas, se ha aplicado el análisis de la media, que es una medida de tendencia central, el cual es definida como “la sumatoria de un conjunto de puntajes dividida por el número total de estos” (Bernal Torres, 2010, pág. 199). Mediante la media se ha estimado el nivel de las dimensiones de estudio. Para ello se ha estimado los siguientes criterios, de acuerdo a las escalas de Likert.

Tabla 4.

Criterios de calificación e interpretación de datos, tomando el criterio de la escala Likert.

ESCALA DE PUNTUACION		INTERPRETACION	
a)	Muy de acuerdo/Siempre	5	Muy bueno/Muy favorable
b)	De acuerdo/Casi siempre	4	Bueno/Favorable
c)	Indiferente/A veces	3	Regular
d)	En desacuerdo/Casi nunca	2	Bajo/Desfavorable
e)	Muy en desacuerdo/Nunca	1	Muy bajo/Muy desfavorable

Fuente: Adaptado de Full Service Research Company (antz).

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUCION

5.1. Descripción de resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos diseñados para medir las variables de estudio, motivación y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba.

La obtención de resultados se basa en el enfoque cuantitativo; utilizando metodologías de análisis y procedimientos estadísticos cuantitativos, con el objetivo de ofrecer variedad de medios para el análisis, los cuales generan confiabilidad en los resultados obtenidos.

La presentación y exposición de los análisis y/o resultados de la presente investigación se ha efectuado considerando el método deductivo, es decir de lo general a lo particular. En ese entender, se expondrán los resultados iniciando a partir de las variables de estudio, sus dimensiones y el análisis e interpretación de datos de los instrumentos de investigación empleados en el presente estudio.

5.1.1. Análisis de las variables motivación y desempeño laboral

Tabla 5.

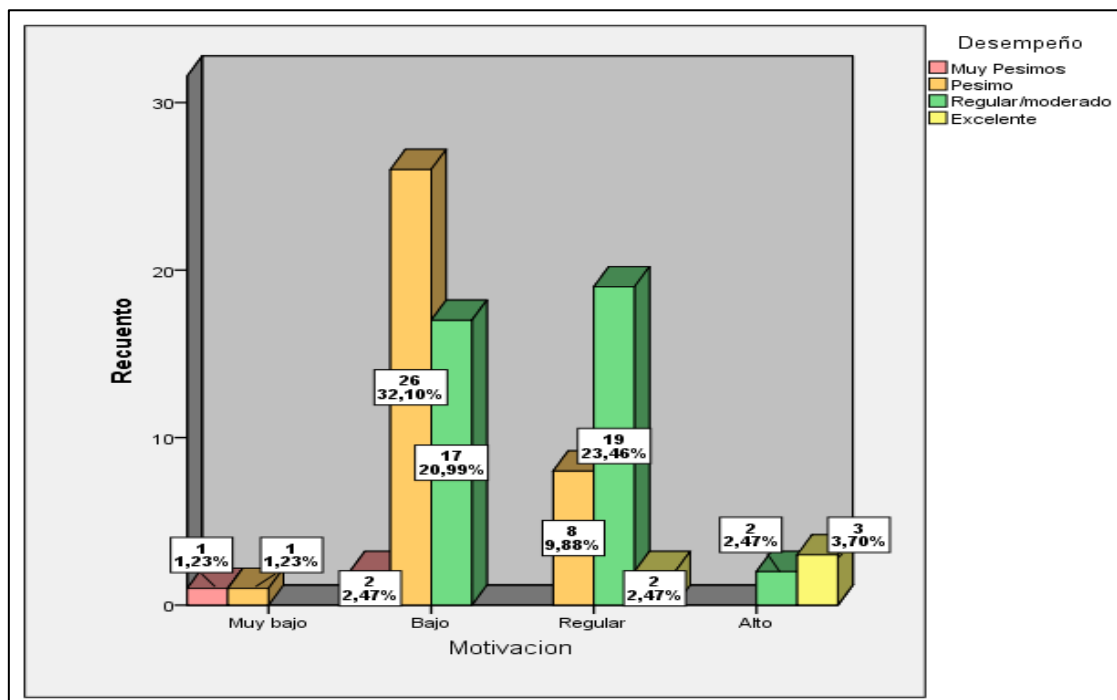
Tabulación cruzada entre la variable motivación y desempeño laboral

Motivación y desempeño laboral			Desempeño				Total	
			Muy Pésimo	Pésimo	Regular/moderado	Excelente		
Motivación	Muy bajo	Recuento	1	1	0	0	2	
		%	1.23%	1.23%	0,0%	0,0%	2,47%	
	Bajo	Recuento	2	26	17	0	45	
		%	2,47%	32.10%	20.99%	0,0%	55.56%	
	Regular	Recuento	0	8	19	2	29	
		%	0,0%	9,88%	23.46%	3,7%	35.80%	
	Alto	Recuento	0	0	2	3	5	
		%	0,0%	0,0%	2.47%	3.70%	6.17%	
	Total		Recuento	3	35	38	5	81
			%	3,7%	43,2%	46,9%	6,2%	100,0%

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 7.

Relación entre motivación y desempeño laboral



Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Del 2,46% de los encuestados que presentan niveles muy bajos de motivación, el 1.23% presentan niveles muy pésimos de desempeño laboral y otros 1.23% presentan pésimos niveles de desempeño. Del 55.56% de los servidores que presentan bajos niveles de motivación, el 2.47% presentan niveles muy pésimos de desempeño, el 32.10% presenta pésimos niveles de desempeño y el 20.99% presenta regulares o moderados niveles de desempeño. Del 35.80% de los servidores que presentan niveles regulares o moderados de motivación, el 9.88% presentan pésimos niveles de desempeño, el 23.46% presenta regulares niveles de desempeño y el 3.7% presenta excelentes niveles de desempeño laboral. Del 6.17% de los servidores que presentan altos niveles de motivación, el 2.47% presenta regulares niveles de desempeño y el 3.70% presenta excelentes niveles de desempeño laboral.

De la tabla N° 017, la figura N° 08 y la interpretación respecto al análisis de los resultados de las dos variables de estudio, se asume que, es muy evidente que existe una

estrecha relación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, debido a que el 55.56% de los servidores que presentan bajos niveles de motivación, el 32.10% también presentan bajos o pésimos niveles de desempeño laboral. A partir de estos datos también se asume que en promedio los servidores de la Municipalidad bajos niveles de motivación y desempeño laboral.

Tal como sustenta Frederick Herzberg, según lo citado por (Chiavenato, 2007), el rendimiento de los trabajadores, está estrechamente relacionado con los factores motivacionales, del mismo modo los postulados de la teoría de las expectativa expuestas por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), indican que los esfuerzos por lograr mejores desempeños laborales están asociados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por tanto, de acuerdo a lo sustentado por la teoría bifactorial y la teoría de las expectativas, manifiestan claramente que existe una asociación congruente entre el desempeño y la motivación laboral. Del mismo modo los resultados que se abordan en la presente investigación, con respecto a la relación entre motivación y desempeño laboral, muestran consistentemente que existe una relación significativa entre las variables de estudio, coincidiendo con los postulados bibliográficos antes mencionados.

5.1.2. Análisis de las dimensiones de la investigación

Tabla 6.

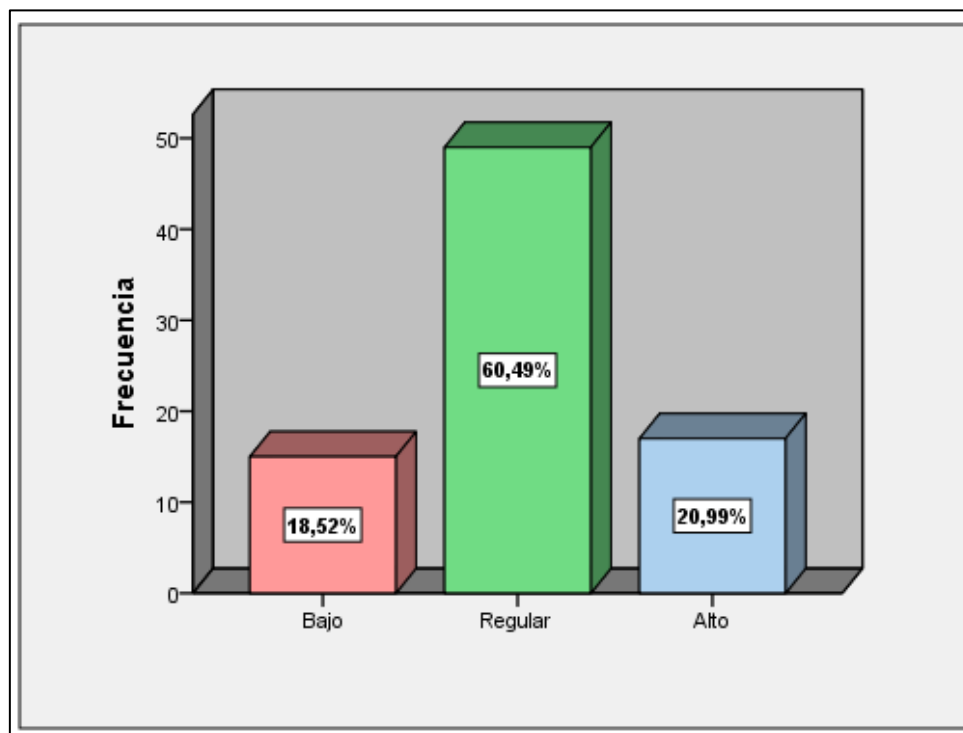
Motivación Extrínseca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	18,5	18,5	18,5
	Regular	49	60,5	60,5	79,0
	Alto	17	21,0	21,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 8.

Motivación Extrínseca



Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Con respecto a la motivación extrínseca. El 60.49% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares niveles de motivación extrínseca, el 18.52% presentan regulares niveles de motivación extrínseca y el 20.99% presentan altos niveles de motivación extrínseca. A partir de estos datos se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares o moderados niveles de motivación extrínseca.

Tabla 7.

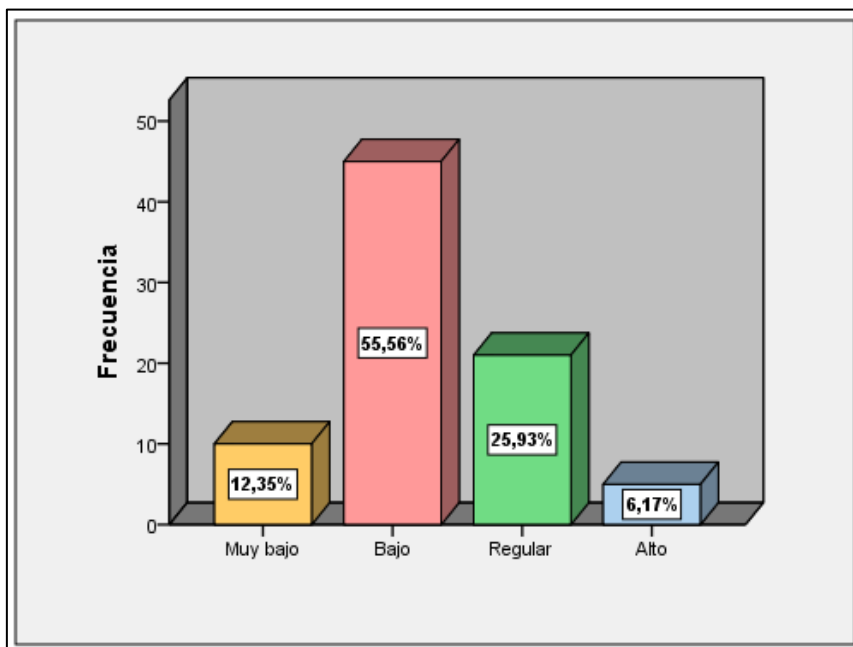
Motivación intrínseca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy bajo	10	12,3	12,3	12,3
Bajo	45	55,6	55,6	67,9
Regular	21	25,9	25,9	93,8
Alto	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 9.

Motivación intrínseca



Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Con respecto a la motivación intrínseca. El 55.56% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan bajos niveles de motivación intrínseca, el 25.93% presentan regulares niveles de motivación extrínseca, el 12.35% presentan muy bajos niveles de motivación intrínseca y el 6.17% presentan altos niveles de motivación intrínseca. A partir de estos datos se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan bajos niveles de motivación intrínseca.

Tabla 8.

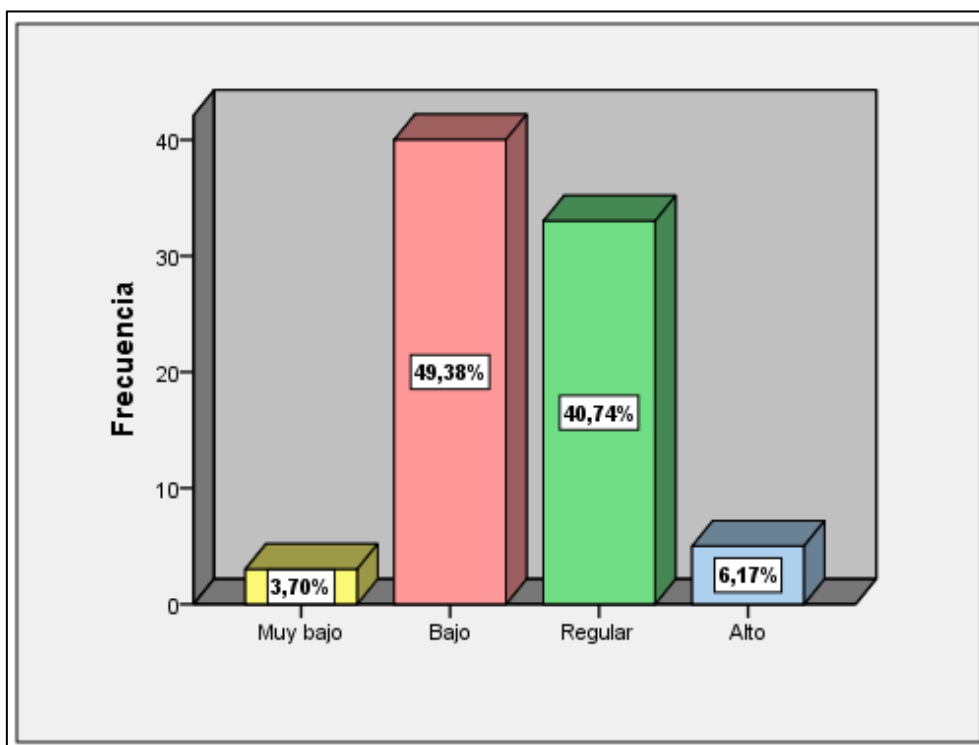
Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy bajo	3	3,7	3,7	3,7
Bajo	40	49,4	49,4	53,1
Regular	33	40,7	40,7	93,8
Alto	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 10.

Productividad



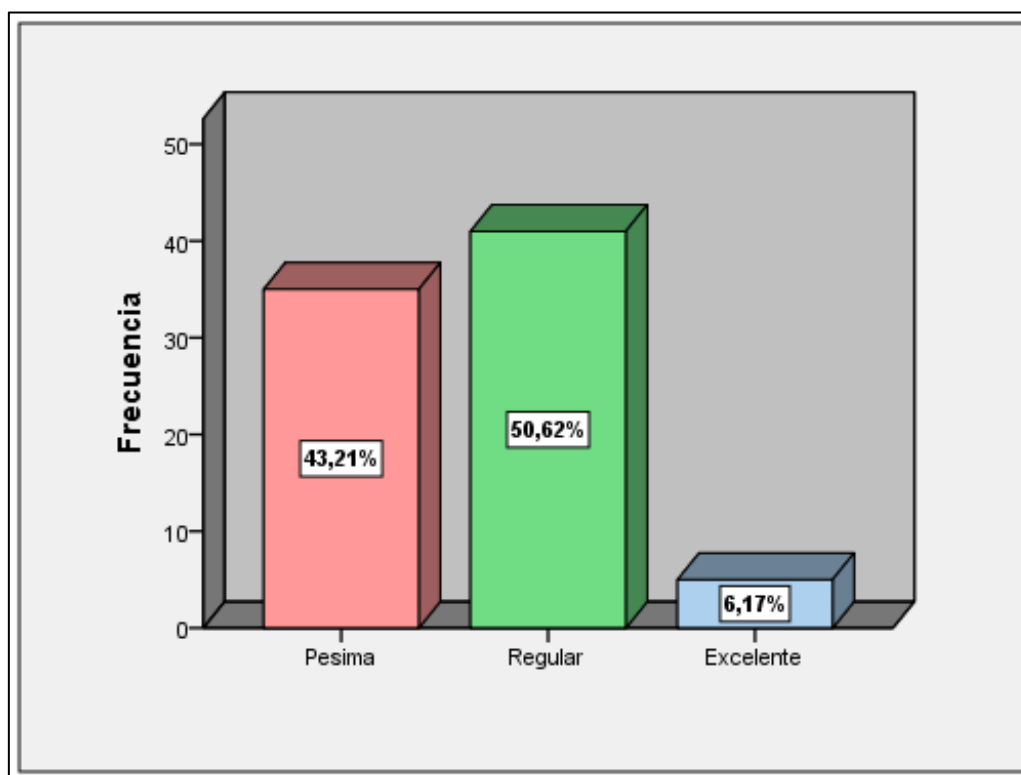
Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

En lo referente a la dimensión de la productividad, el 49.38% de los servidores presentan un bajo nivel de productividad, el 40.74% presentan un nivel regular, el 6.17% presentan un nivel alto de productividad y el 3.70% presentan un nivel muy bajo de productividad. Por consiguiente, se puede asumir que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas presentan bajos niveles de productividad.

Tabla 9.*Características personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésima	35	43,2	43,2	43,2
	Regular	41	50,6	50,6	93,8
	Excelente	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 11.*Características personales*

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

En lo referente a la dimensión de las características personales, el 50.62% de los servidores presentan regulares características personales, el 43.21% presentan pésimas características personales y el 6.17% presentan excelentes características personales en relación a su trabajo. Por consiguiente, se sume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas presentan entre pésimas y regulares características personales.

Tabla 10.

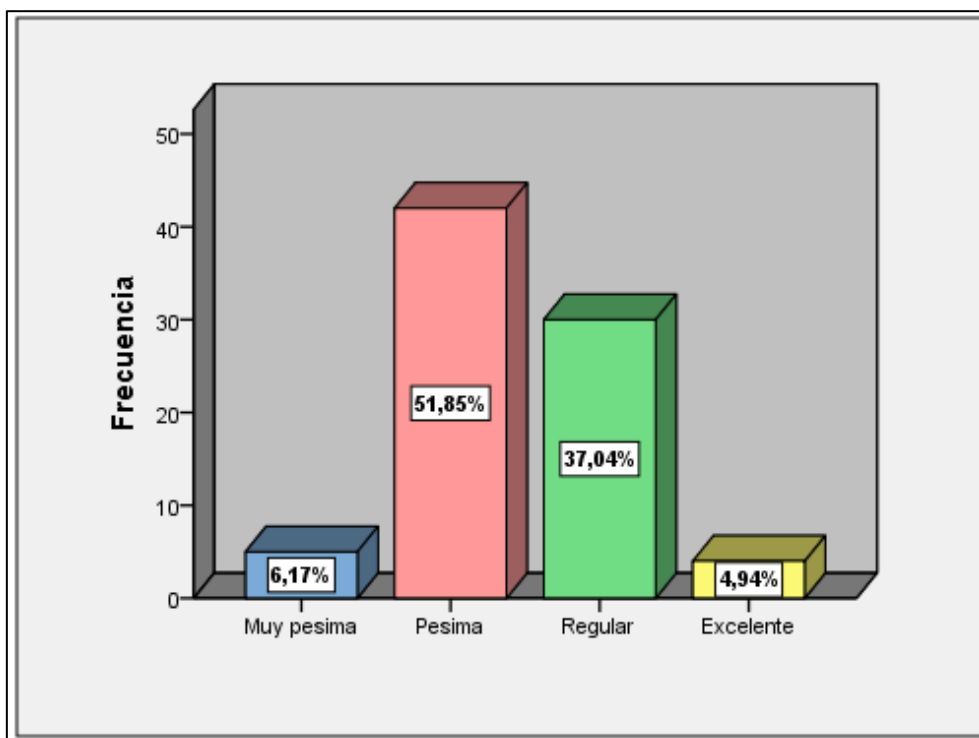
Pericias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy pésima	5	6,2	6,2	6,2
Pésima	42	51,9	51,9	58,0
Regular	30	37,0	37,0	95,1
Excelente	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 12.

Pericias



Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Con respecto a la dimensión de las características personales, el 51.85% de los servidores presentan pésimas pericias, el 37.04% presentan un nivel regular, el 6.17% presentan excelentes pericias y el 4.94% presentan muy pésimas pericias. Por consiguiente, se sume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas presentan pésimas pericias profesionales.

5.1.3. Análisis e interpretación de datos obtenidos mediante el cuestionario

Tabla 11.

Información general de los servidores de la Municipalidad

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	45	55,56
	Femenino	36	44,44
Condición laboral	Contratado	52	64,2
	Nombrado o Permanente	29	35,8
Formación académica	Superior Técnico	26	32,1
	Superior Universitario	45	55,6
	Otros	10	12,3

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos

Tal como se precisa en la tabla 12, del total de los encuestados, el 55.56% son varones y el 44.44% son mujeres. El 64.20% trabajan en calidad de contratados, y el 35.80% son servidores en condición de nombrados o permanentes. Así mismo el 55.56% de los servidores de los encuestados cuenta con estudios superior universitarios, el 32.10% cuenta son estudio superior técnico y el 12.35% cuentan con otros estudios.

Tabla 12.

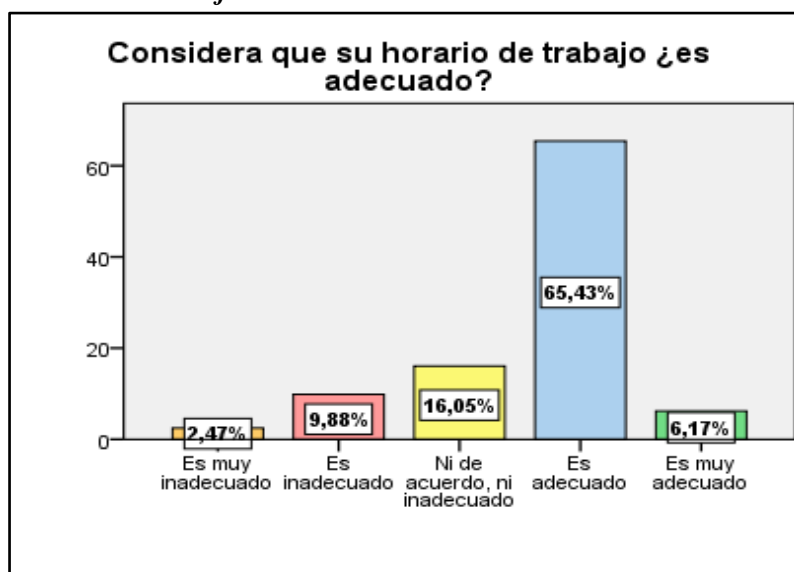
Considera que su horario de trabajo ¿es adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es muy inadecuado	2	2,5	2,5	2,5
Es inadecuado	8	9,9	9,9	12,3
Ni de acuerdo, ni inadecuado	13	16,0	16,0	28,4
Es adecuado	53	65,4	65,4	93,8
Es muy adecuado	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 13.

Horario de trabajo



Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El 65.43% de los encuestados manifiesta de que el horario de trabajo es adecuado, el 16.05% considera que el horario es ni adecuado/ni inadecuado, el 9.88% sostiene que es inadecuado, el 6.17% indica que es muy adecuado y el 2.47% manifiesta que el horario es muy inadecuado. A partir de estos datos podemos afirmar que la mayoría de los servidores de la Municipalidad está conforme con el horario de trabajo establecido.

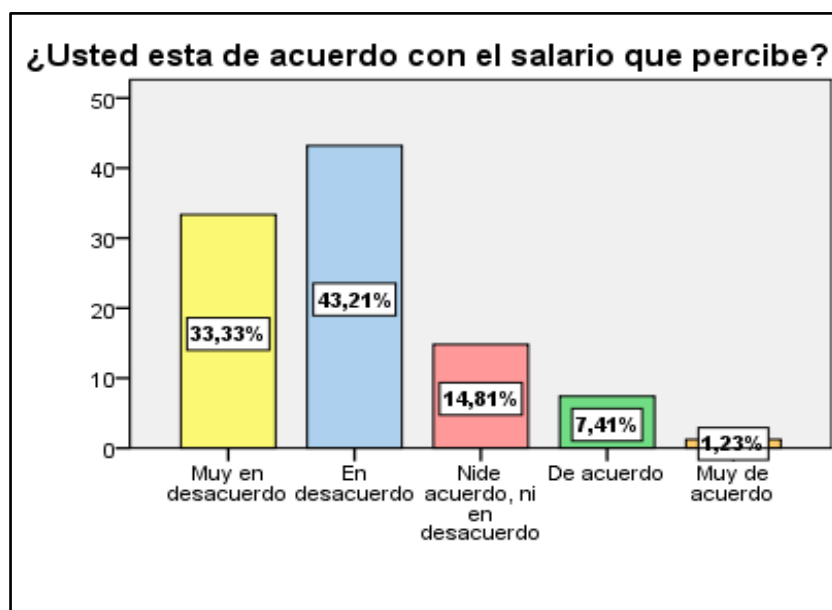
Tabla 13.

Salario

¿Usted está de acuerdo con el salario que percibe?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	27	33,3	33,3	33,3
	En desacuerdo	35	43,2	43,2	76,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	14,8	14,8	91,4
	De acuerdo	6	7,4	7,4	98,8
	Muy de acuerdo	1	1,2	1,2	100,0
	Total		81	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 14.

Salario

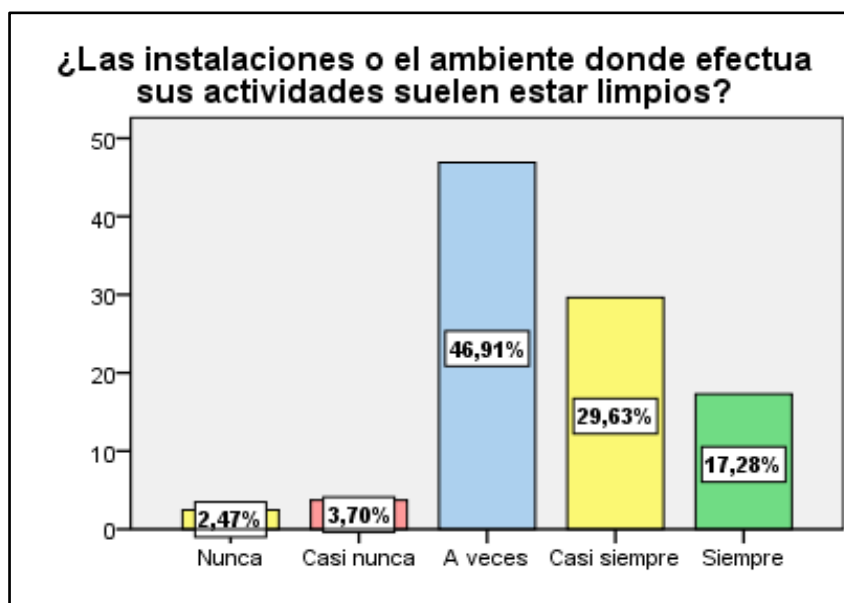
Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas.

Del total de los encuestados; el 43.21% está en desacuerdo con el salario que percibe, el 33.33% está muy en desacuerdo, el 14.81% manifiesta de que no está de acuerdo/ni en desacuerdo, el 7.41% está de acuerdo y el 1.23% está muy de acuerdo con su salario. Es decir que la gran mayoría de los trabajadores está inconforme con el salario que percibe.

Tabla 14.***Limpieza del ambiente de trabajo***

¿Las instalaciones o el ambiente donde efectúa sus actividades suelen estar limpios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,5	2,5	2,5
	Casi nunca	3	3,7	3,7	6,2
	A veces	38	46,9	46,9	53,1
	Casi siempre	24	29,6	29,6	82,7
	Siempre	14	17,3	17,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 15.***Limpieza del ambiente de trabajo***

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El 46.91% de los encuestados sostienen que a veces suelen estar limpios sus ambientes donde efectúan sus actividades laborales, el 29.63% indica que casi siempre están limpios, el 17.28% indica de que siempre están limpios, el 3.70% manifiesta de que casi nunca, y el 2.47% indica de que nunca. A partir de esta información se puede asumir que la mayoría de los servidores de la Municipalidad están conformes con la limpieza de sus ambientes de trabajo.

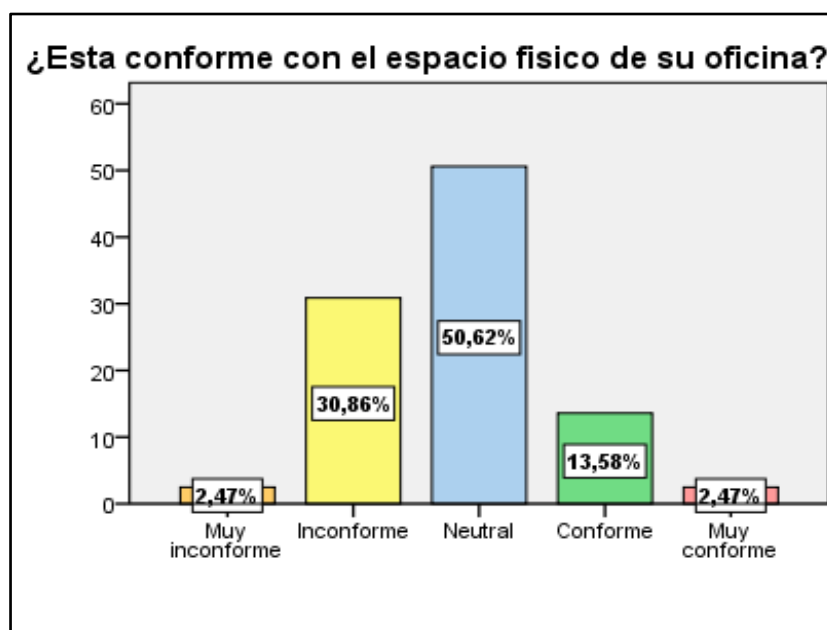
Tabla 15.

Espacio físico del ambiente laboral

¿Está conforme con el espacio físico de su oficina?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inconforme	2	2,5	2,5	2,5
	Inconforme	25	30,9	30,9	33,3
	Neutral	41	50,6	50,6	84,0
	Conforme	11	13,6	13,6	97,5
	Muy conforme	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Figura 16.

Espacio físico del ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 50.62% manifiesta que no está conforme/ ni inconforme (neutral) con el espacio físico de su área de trabajo u oficina, el 30.86% está inconforme, el 13.58% está conforme, el 2.47% está conforme y por ultimo otros 2.47% están muy inconformes con el espacio físico de sus oficinas. Es decir que en su mayoría los trabajadores están medianamente conformes con el espacio de su oficina.

Tabla 16.

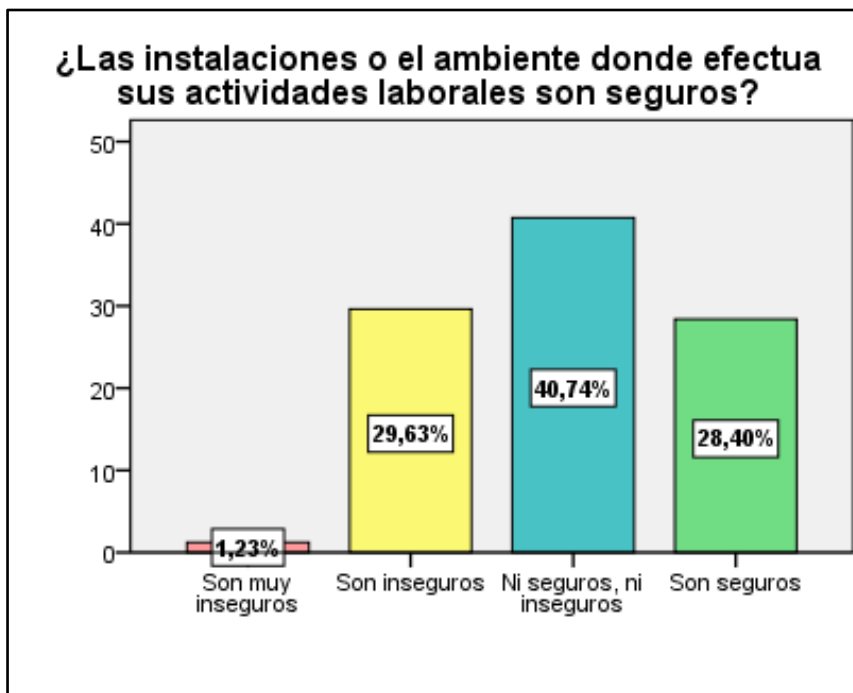
Seguridad de las instalaciones

¿Las instalaciones o el ambiente donde efectúa sus actividades laborales son seguros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Son muy inseguros	1	1,2	1,2	1,2
	Son inseguros	24	29,6	29,6	30,9
	Ni seguros, ni inseguros	33	40,7	40,7	71,6
	Son seguros	23	28,4	28,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 17.

Seguridad de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 40.74% de los encuestados indica que las instalaciones de trabajo no son seguras/ni inseguras, el 29.63% considera que las instalaciones de trabajo son inseguras, el 28.40% considera que son seguras y el 1.23% indica que son muy inseguros.

Tabla 17.

Estabilidad en el empleo

¿Siente estabilidad con respecto a la continuidad o permanencia en su empleo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siento mucha inestabilidad	6	7,4	7,4	7,4
	Siento inestabilidad	45	55,6	55,6	63,0
	No siento estabilidad, ni inestabilidad	15	18,5	18,5	81,5
	Siento estabilidad	13	16,0	16,0	97,5
	Siento mucha estabilidad	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 18.

Estabilidad en el empleo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados, el 55.56% indica que siente inestabilidad con respecto a la continuidad en su empleo, el 18.52% no siente estabilidad/ni inestabilidad, el 16.05% siente estabilidad, el 7.41% indica de que siente mucha estabilidad y por último el 2.47% sostiene de que siente mucha estabilidad en su empleo. De los datos observados con anterioridad se puede afirmar que en su mayoría los servidores de la

Municipalidad sienten inestabilidad con respecto a la continuidad o permanencia en su puesto laboral.

Tabla 18.

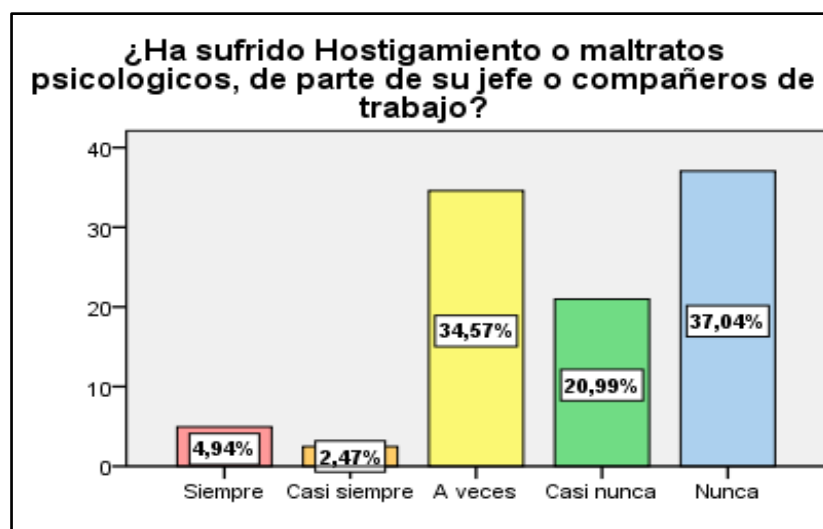
Hostigamiento laboral

¿Ha sufrido Hostigamiento o maltratos psicológicos, de parte de su jefe o compañeros de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	4,9	4,9	4,9
	Casi siempre	2	2,5	2,5	7,4
	A veces	28	34,6	34,6	42,0
	Casi nunca	17	21,0	21,0	63,0
	Nunca	30	37,0	37,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 19.

Hostigamiento laboral



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 37.04% de los encuestados indica que nunca ha sufrido hostigamientos de parte de su jefe o compañeros de trabajo, el 34.57% indica que a veces, el 20.99% indica que casi nunca, el 4.49% sostiene que siempre sufre hostigamientos y por último el 2.47% sostiene que casi siempre. En resumen, la mayoría de los trabajadores pocas veces ha sufrido hostigamientos en su puesto laboral.

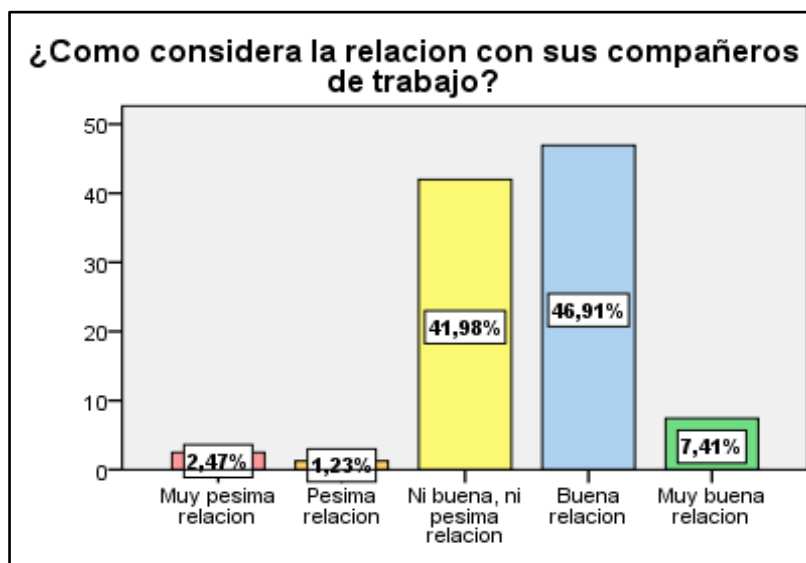
Tabla 19.

Relación con los compañeros de trabajo

¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pésima relación	2	2,5	2,5	2,5
	Pésima relación	1	1,2	1,2	3,7
	Ni buena, ni pésima relación	34	42,0	42,0	45,7
	Buena relación	38	46,9	46,9	92,6
	Muy buena relación	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 20.

Relación con los compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 46.91% considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 41.98% indica que no tiene buena relación/ni pésima relación con sus compañeros, el 7.41% sostiene que tiene una muy buena relación, el 2.47% indica que tiene una muy pésima relación con sus compañeros de trabajo y el 1.23% considera que tiene una pésima relación. En resumen, se puede manifestar que hay una buena relación entre compañeros de trabajo.

Tabla 20.

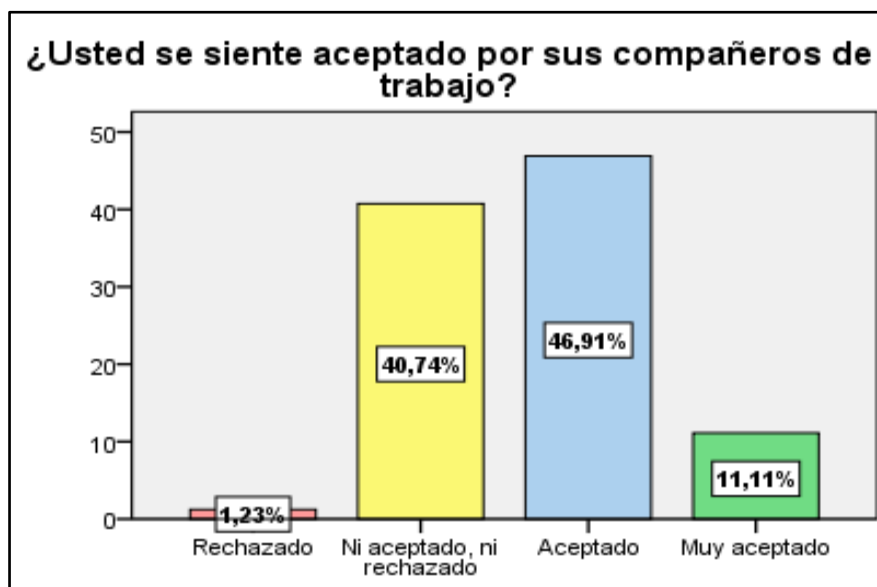
Aceptación de los compañeros de trabajo

¿Usted se siente aceptado por sus compañeros de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rechazado	1	1,2	1,2	1,2
	Ni aceptado, ni rechazado	33	40,7	40,7	42,0
	Aceptado	38	46,9	46,9	88,9
	Muy aceptado	9	11,1	11,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 21.

Aceptación de los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 46.91% de los encuestados indica que se siente aceptado por sus compañeros de trabajo, el 40.74% indica que no se siente aceptado ni rechazado por sus compañeros de trabajo, el 11.11% se siente muy aceptado y el 1.13% se siente rechazado. En resumen, la mayoría de los trabajos tiene una percepción de que se siente aceptado por sus compañeros de trabajo.

Tabla 21.

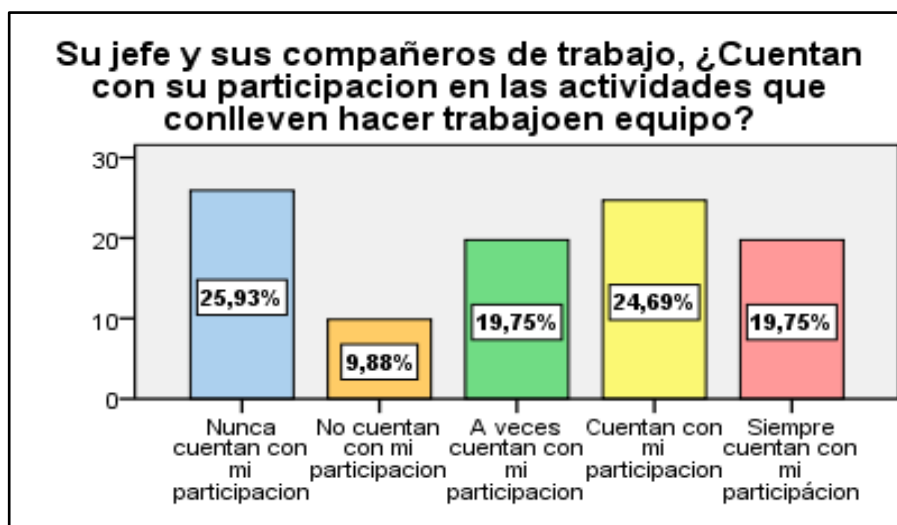
Participación en actividades que conlleven hacer trabajo en equipo

Su jefe y sus compañeros de trabajo, ¿Cuentan con su participación en las actividades que conlleven hacer trabajo en equipo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca cuentan con mi participación	21	25,9	25,9	25,9
	No cuentan con mi participación	8	9,9	9,9	35,8
	A veces cuentan con mi participación	16	19,8	19,8	55,6
	Cuentan con mi participación	20	24,7	24,7	80,2
	Siempre cuentan con mi participación	16	19,8	19,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 22.

Participación en actividades que conlleven hacer trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 25.93% de los encuestados indican que nunca cuentan con su participación en actividades que conlleven hacer trabajo en equipo, el 24.69% manifiesta de que cuentan con su participación, el 19.75% sostiene de que a veces cuentan con su participación, otro 19.75% manifiesta de que siempre cuentan con su participación y por último el 9.88% indica de que no cuentan con su participación. En resumen, se puede asumir que

cierta cantidad mayoritaria de servidores sienten que no cuentan con su participación en actividades que con lleven hacer trabajo en equipo.

Tabla 22.

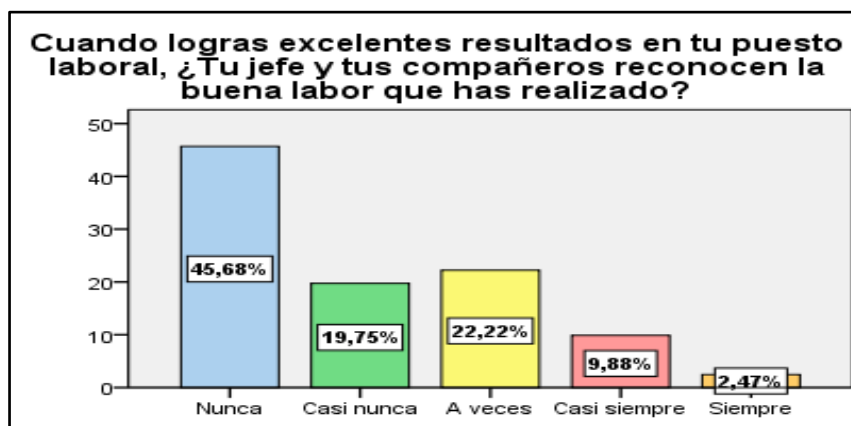
Reconocimiento

Cuando logras excelentes resultados en tu puesto laboral, ¿Tu jefe y tus compañeros reconocen la buena labor que has realizado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	37	45,7	45,7	45,7
	Casi nunca	16	19,8	19,8	65,4
	A veces	18	22,2	22,2	87,7
	Casi siempre	8	9,9	9,9	97,5
	Siempre	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 23.

Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 45.68% de los encuestados indica que nunca se reconoce el buen desempeño en su puesto de trabajo, el 22.22% indica que a veces, el 19.75% sostiene que casi nunca se reconoce, el 9.88% indica que casi siempre se reconoce y por último el 2.47% sostiene que siempre se reconoce la buena labora. En resumen, se puede afirmar que, en la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, no existe una política de reconocimiento al buen desempeño de sus colaboradores.

Tabla 23.

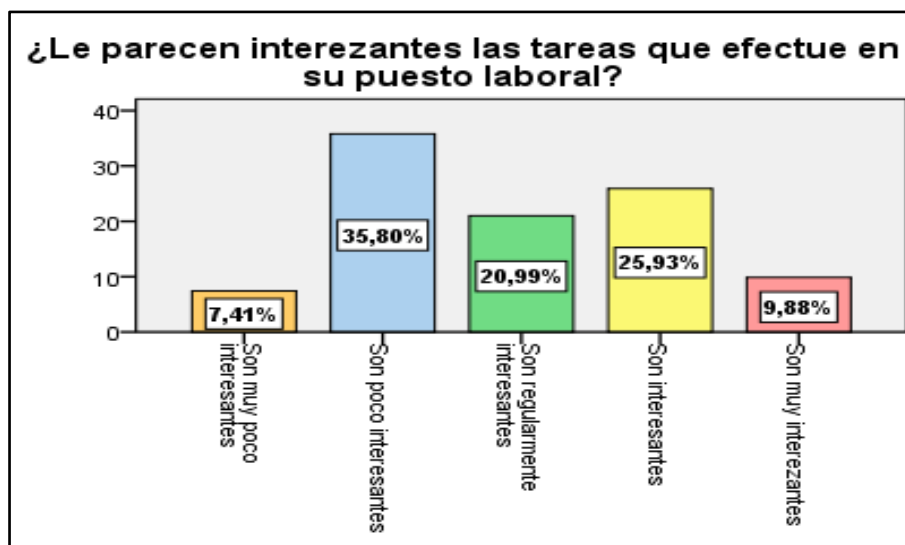
Interés por el trabajo

¿Le parecen interesantes las tareas que efectuó en su puesto laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Son muy poco interesantes	6	7,4	7,4	7,4
	Son poco interesantes	29	35,8	35,8	43,2
	Son regularmente interesantes	17	21,0	21,0	64,2
	Son interesantes	21	25,9	25,9	90,1
	Son muy interesantes	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 24.

Interés por el trabajo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 35.80% de los encuestados indica que le parecen poco interesantes las tareas que efectúa en su puesto de trabajo, el 25.93% sostiene que son interesantes, al 20.88% le parecen regularmente interesantes, el 9.88% indica que son muy interesantes y el 7.41% considera que su trabajo es muy poco interesante. En conclusión, se puede asumir

que, para la mayoría de los servidores, le parece poco interesante el trabajo que efectúan a diario en su puesto laboral.

Tabla 24.

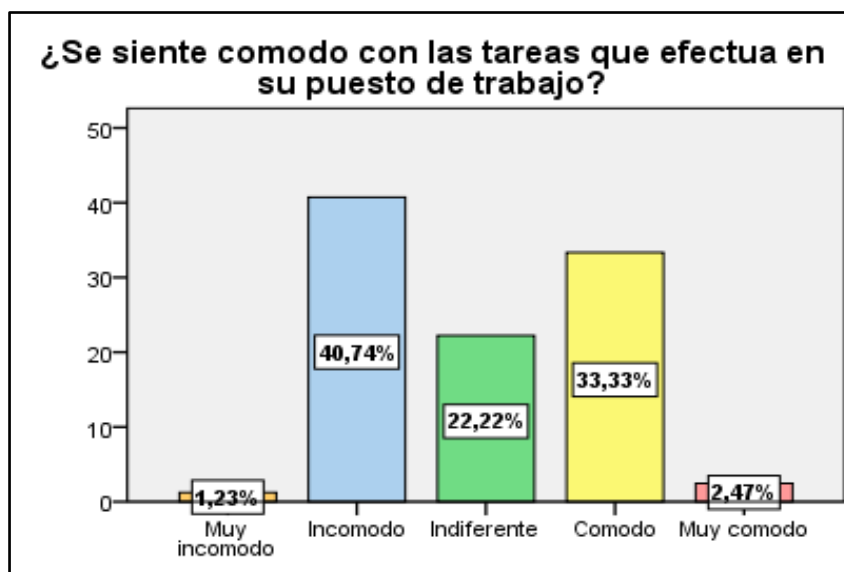
Percepción de comodidad en el trabajo

¿Se siente cómodo con las tareas que efectúa en su puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy incomodo	1	1,2	1,2	1,2
	Incomodo	33	40,7	40,7	42,0
	Indiferente	18	22,2	22,2	64,2
	Cómodo	27	33,3	33,3	97,5
	Muy cómodo	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 25.

Percepción de comodidad en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 40.74% de los encuestados sostiene que se siente incómodo en su puesto laboral, el 33% indica que se siente cómodo, el 22.22% es indiferente, el 2.47% indica que se siente cómodo, y 1.23% sostiene que se siente muy incómodo. Es decir que la mayoría de los trabajadores sienten un grado de incomodidad en su puesto de trabajo.

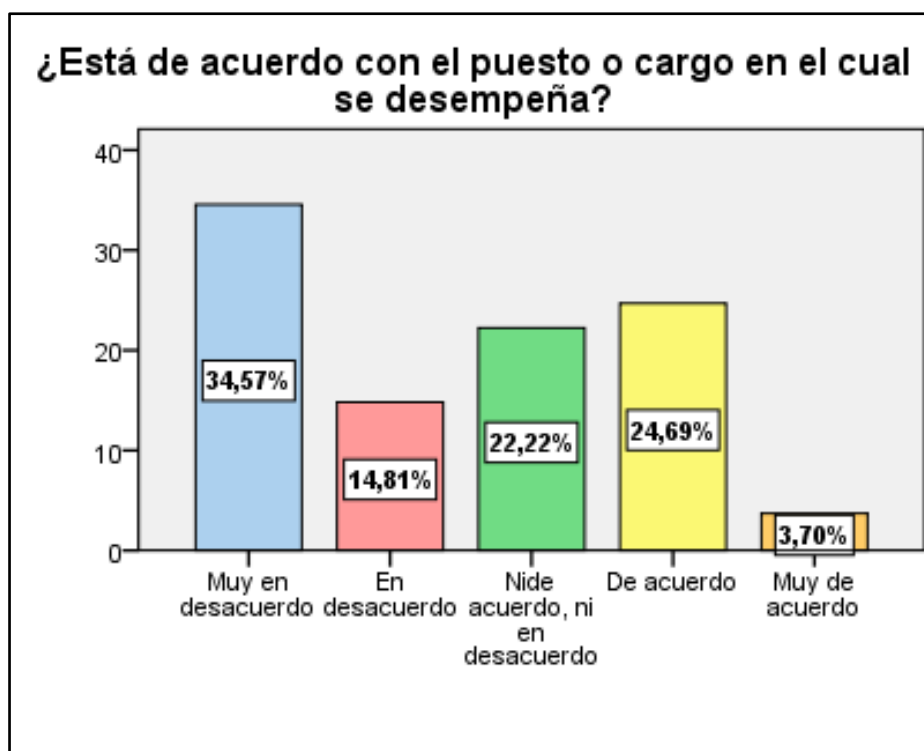
Tabla 25.

Expectativa del estatus

¿Está de acuerdo con el puesto o cargo en el cual se desempeña?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	28	34,6	34,6	34,6
	En desacuerdo	12	14,8	14,8	49,4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	22,2	22,2	71,6
	De acuerdo	20	24,7	24,7	96,3
	Muy de acuerdo	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 26.

Expectativa del estatus

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 34.57% de los encuestados está muy en desacuerdo con el puesto o cargo que desempeña, el 24.69% está de acuerdo, el 22.22% es indiferente y el 14.81% está en desacuerdo. De estos datos se puede asumir que la gran mayoría de los colaboradores manifiesta que está muy en desacuerdo con el cargo que desempeña.

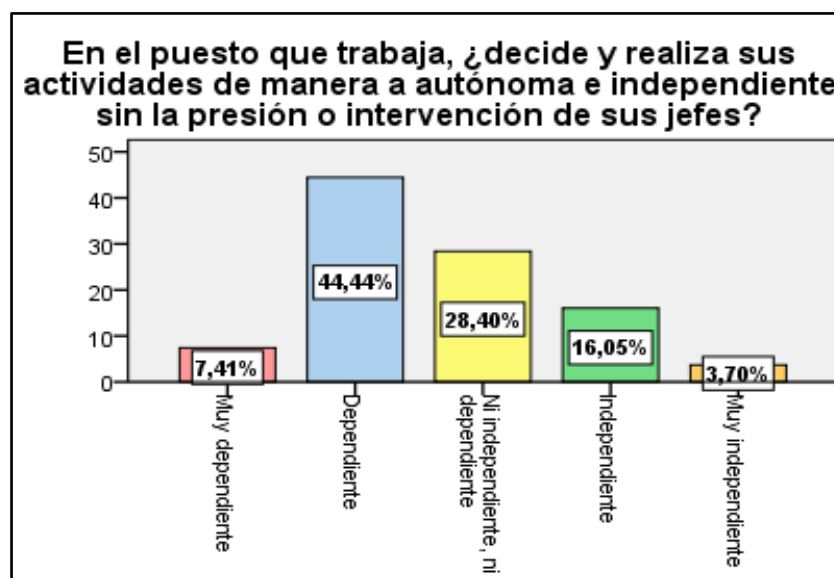
Tabla 26.

Autonomía laboral

En el puesto que trabaja, ¿decide y realiza sus actividades de manera a autónoma e independiente sin la presión o intervención de sus jefes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy dependiente	6	7,4	7,4	7,4
	Dependiente	36	44,4	44,4	51,9
	Ni independiente, ni dependiente	23	28,4	28,4	80,2
	Independiente	13	16,0	16,0	96,3
	Muy independiente	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 27.

Autonomía laboral

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 44.44% decide y realiza las actividades propias de su puesto de manera dependiente, el 28.40% ni independientemente/ni dependientemente, el 16.05% efectúa sus actividades de manera independiente, el 7.41% de manera muy dependiente y solo un 3.70% de manera muy independiente. En consecuencia, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores o servidores de la

municipalidad trabaja dependientemente, es decir con la presión e intervención de sus jefes.

Tabla 27.

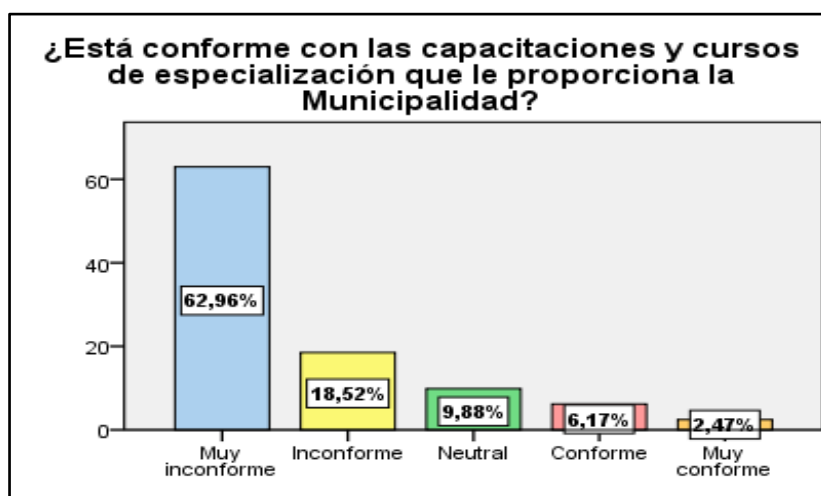
Capacitaciones

¿Está conforme con las capacitaciones y cursos de especialización que le proporciona la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inconforme	51	63,0	63,0	63,0
	Inconforme	15	18,5	18,5	81,5
	Neutral	8	9,9	9,9	91,4
	Conforme	5	6,2	6,2	97,5
	Muy conforme	2	2,5	2,5	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 28.

Capacitaciones



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 62.92% de los encuestados manifiestan de que están muy inconformes con las capacitaciones o que les proporciona la Municipalidad, el 18.52% está inconforme, el 9.88% es neutral y el 6.17% está conforme. En conclusión podemos afirmar que los colaboradores de la Municipalidad están muy inconformes con la policita de

capacitaciones, y en muchos casos sostienen que es muy poco usual que se efectúen capacitación en pro del fortalecimiento de las capacidades.

Tabla 28.

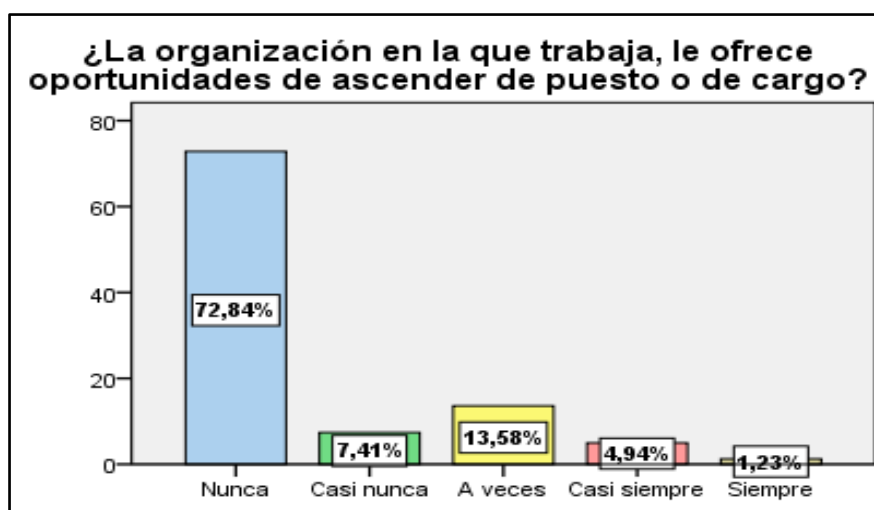
Oportunidades de ascenso de puesto o cargo

¿La organización en la que trabaja, le ofrece oportunidades de ascender de puesto o de cargo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	59	72,8	72,8	72,8
	Casi nunca	6	7,4	7,4	80,2
	A veces	11	13,6	13,6	93,8
	Casi siempre	4	4,9	4,9	98,8
	Siempre	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 29.

Oportunidades de ascenso de puesto o cargo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 72.84% indican de que la institución en la que trabajan nunca les ha ofrecido oportunidades de ascenso de puesto, el 13.58% sostiene que a veces, el 7.41% casi nunca, el 4.94% casi siempre y 1.23% siempre. En conclusión, se puede afirmar que, la mayoría de los servidores están muy inconformes con las políticas de ascenso de puesto o cargo.

Tabla 29.

Aspiraciones profesionales

Considera que laborando en la Municipalidad, ¿usted podrá cumplir sus aspiraciones profesionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es muy imposible	12	14,8	14,8	14,8
	Es imposible	25	30,9	30,9	45,7
	Indiferente	25	30,9	30,9	76,5
	Es posible	17	21,0	21,0	97,5
	Es muy posible	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 30.

Aspiraciones profesionales



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 30.86% de los encuestados indican que es muy posible cumplir sus aspiraciones profesionales laborando en la Municipalidad, el 30.86% es indiferente, el 14.81% indica que es muy imposible, el 20.99% sostiene que es posible y el 2.47% indican que es muy posible. En resume, la gran mayoría de los servidores considera que es imposible cumplir sus aspiraciones profesionales laborando en la Municipalidad, es decir que la Municipalidad no proporciona los medios necesarios para que el servidor

sienta que laborando en dicha institución pueda cumplir sus aspiraciones como profesional.

Tabla 30.

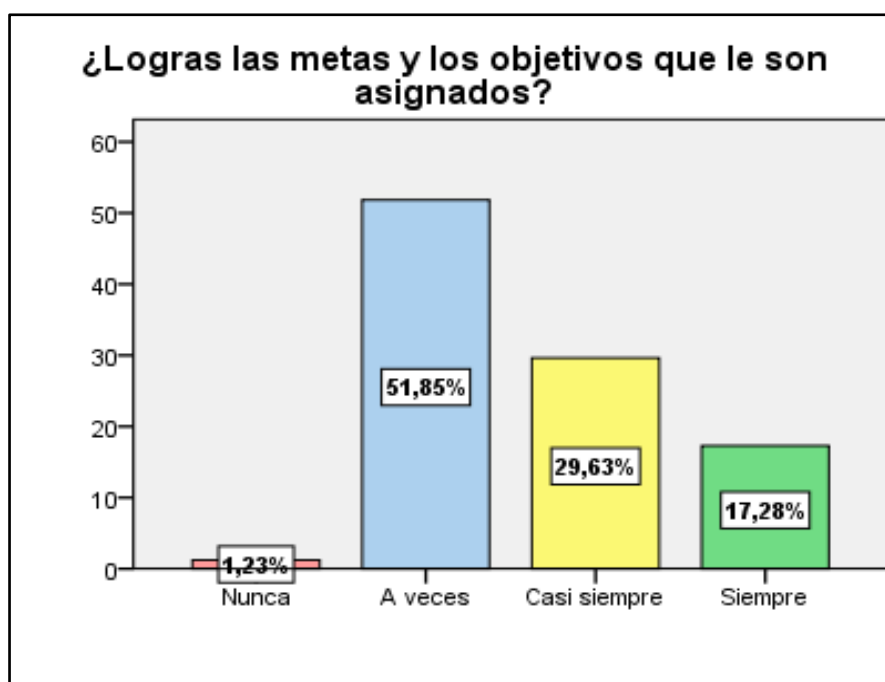
Logro

		¿Logras las metas y los objetivos que le son asignados?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	A veces	42	51,9	51,9	53,1
	Casi siempre	24	29,6	29,6	82,7
	Siempre	14	17,3	17,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 31.

Logro



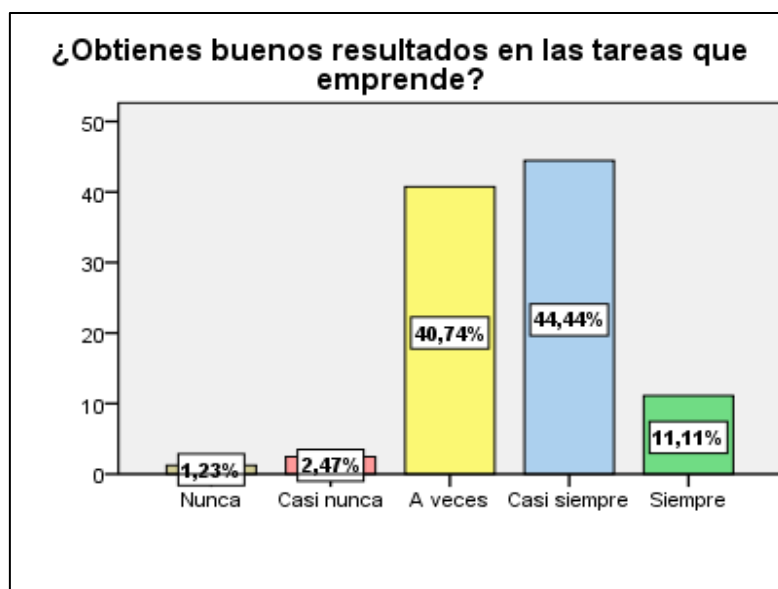
Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 51.85% sostiene que a veces logra las metas y objetivos asignados en el trabajo, el 29.63% indica que casi siempre, el 17.28% siempre y 1.23% indica que nunca. Es decir que la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad unas veces si logra las metas y otras veces no.

Tabla 31.**Resultados de la tarea**

¿Obtienes buenos resultados en las tareas que emprende?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	Casi nunca	2	2,5	2,5	3,7
	A veces	33	40,7	40,7	44,4
	Casi siempre	36	44,4	44,4	88,9
	Siempre	9	11,1	11,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 32.**Resultados de la tarea**

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 44.44% de los encuestados sostienen que casi siempre obtienen buenos resultados en las tareas que emprenden, el 40.74% indica que a veces, el 11.11% siempre, el 2.47% casi nunca y 1.23% sostiene que nunca. En resumen, según las percepciones individuales de los servidores respecto a la obtención de buenos resultados en las tareas que emprenden, la gran mayoría de ellos asumen de a veces suelen obtener buenos resultados.

Tabla 32.

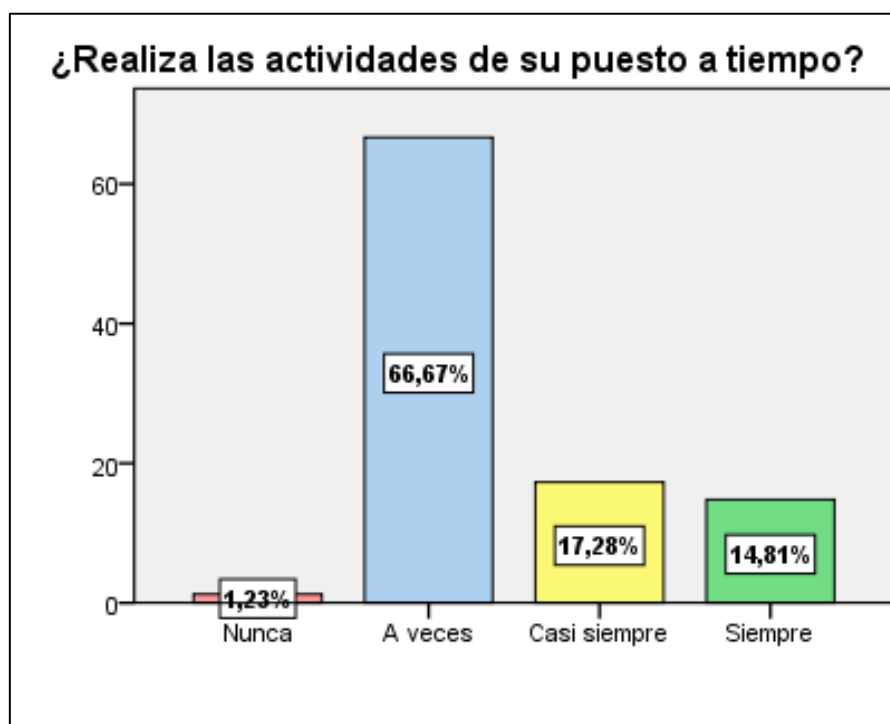
Optimización del tiempo

¿Realiza las actividades de su puesto a tiempo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	A veces	54	66,7	66,7	67,9
	Casi siempre	14	17,3	17,3	85,2
	Siempre	12	14,8	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 33.

Optimización del tiempo



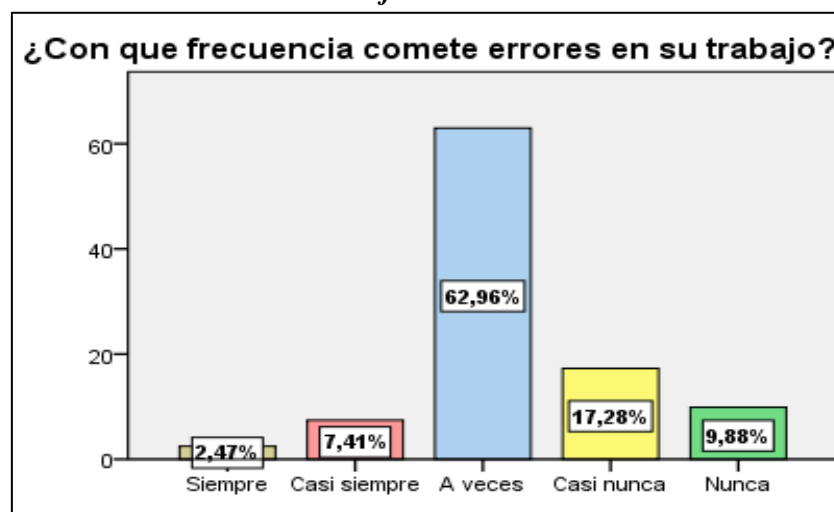
Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 66.67% de los encuestados sostiene que a veces suele realizar las actividades de su puesto a tiempo, el 17.28% casi siempre, el 14.81% siempre, el 1.23% sostiene que nunca. En consecuencia, se puede asumir que la mayoría de los servidores de la Municipalidad, a veces suelen realizar sus actividades a tiempo.

Tabla 33.*Frecuencia de errores en el trabajo*

		¿Con que frecuencia comete errores en su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	2,5	2,5	2,5
	Casi siempre	6	7,4	7,4	9,9
	A veces	51	63,0	63,0	72,8
	Casi nunca	14	17,3	17,3	90,1
	Nunca	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 34.*Frecuencia de errores en el trabajo*

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 62,96% sostiene de que a veces comete errores en su trabajo, el 17,28% casi nunca, el 9,88% nunca, el 7,41% casi siempre, el 2,47% siempre. Al respecto se puede afirmar que la frecuencia de errores en el trabajo de los servidores de la Municipalidad está por debajo de la media, es decir que los errores en las tareas desempeñadas suelen pasar de manera regular. Para una mejor precisión, errores en el trabajo, hace referencia a las faltas o desaciertos que ocurren en la actividad laboral, los cuales perjudican el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 34.

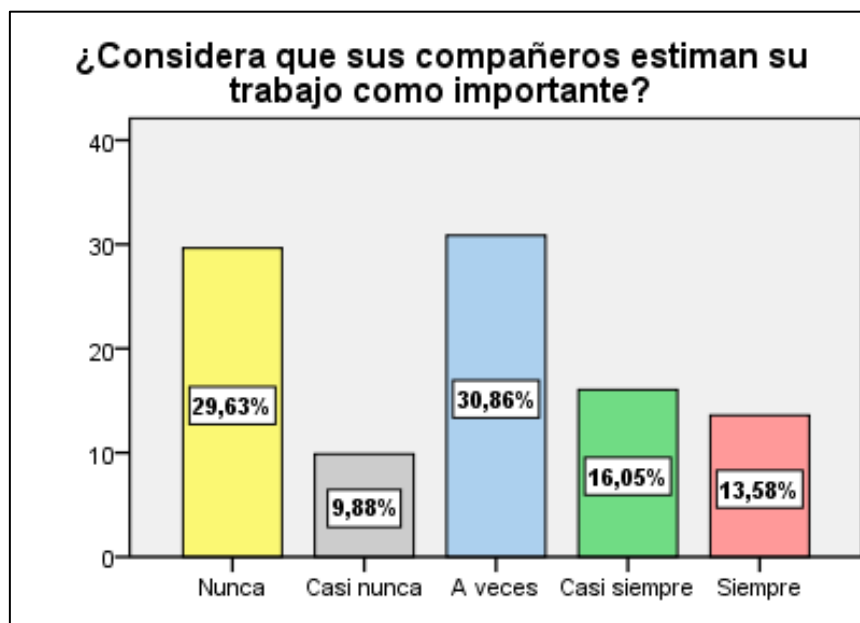
Percepción de importancia sobre el trabajo

¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	24	29,6	29,6	29,6
	Casi nunca	8	9,9	9,9	39,5
	A veces	25	30,9	30,9	70,4
	Casi siempre	13	16,0	16,0	86,4
	Siempre	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 35.

Percepción de importancia sobre el trabajo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 30.86% indica que a veces los compañeros de trabajo estiman como importante el trabajo individual de cada uno, el 29.63% sostienen que nunca, el 9.88% indican que nunca, el 16.05% casi siempre y el 13.58% siempre. Es decir, que la mayoría de los servidores de la Municipalidad tienen la percepción de que sus compañeros no reconocen como importante las tareas desempeñadas en su puesto laboral.

Tabla 35.

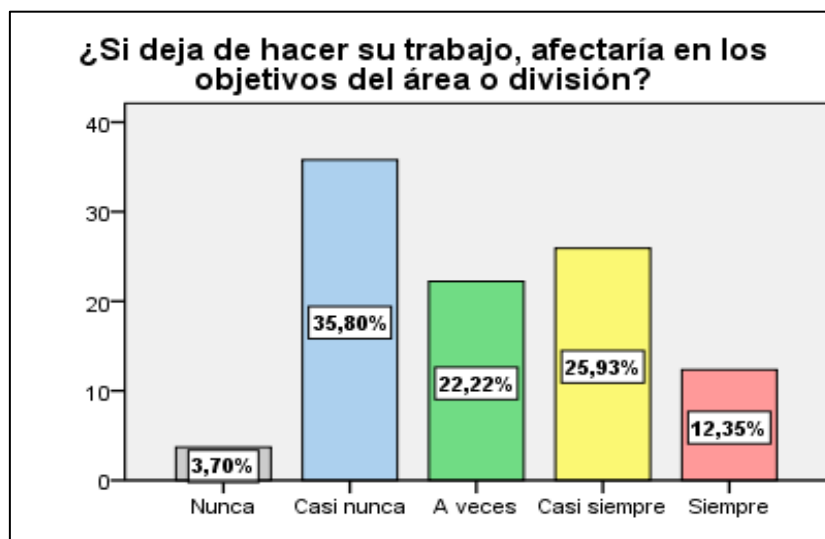
Relevancia de las tareas

		¿Si deja de hacer su trabajo, afectaría en los objetivos del área o división?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	29	35,8	35,8	39,5
	A veces	18	22,2	22,2	61,7
	Casi siempre	21	25,9	25,9	87,7
	Siempre	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 36.

Relevancia de las tareas



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 35.80% de los encuestados indican que casi nunca el trabajo individual que despliegan afecta en los objetivos del área o división de su puesto laboral, el 25.93% casi siempre afectan, el 22.22% a veces, el 12.35% siempre y el 3.70% nunca. En consecuencia, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores considera su trabajo como poco relevante, ya que sostienen que su trabajo tiene pocas incidencias en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 36.

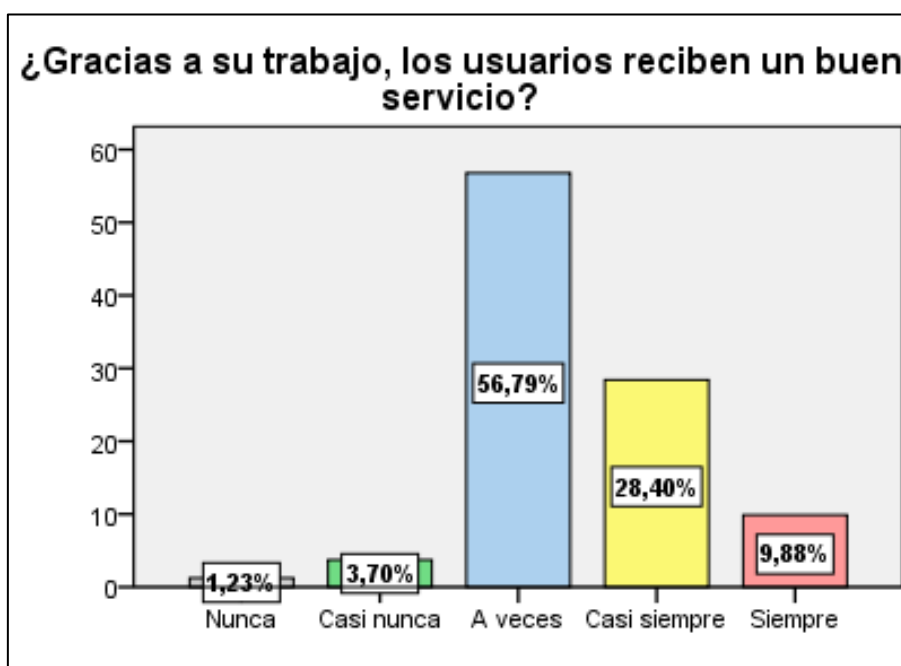
Atención a los usuarios

¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	Casi nunca	3	3,7	3,7	4,9
	A veces	46	56,8	56,8	61,7
	Casi siempre	23	28,4	28,4	90,1
	Siempre	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 37.

Atención a los usuarios



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 56.76% de los encuestados indican que a veces gracias a su trabajo los usuarios reciben un buen servicio, el 28.40% sostiene que casi siempre, el 9.88% siempre, el 3.70% casi nunca y el 1.23% nunca. En consecuencia, se asume que el trabajo que despliegan los servidores de la Municipalidad, tiene mediana consecuencia en la atención a los usuarios.

Tabla 37.

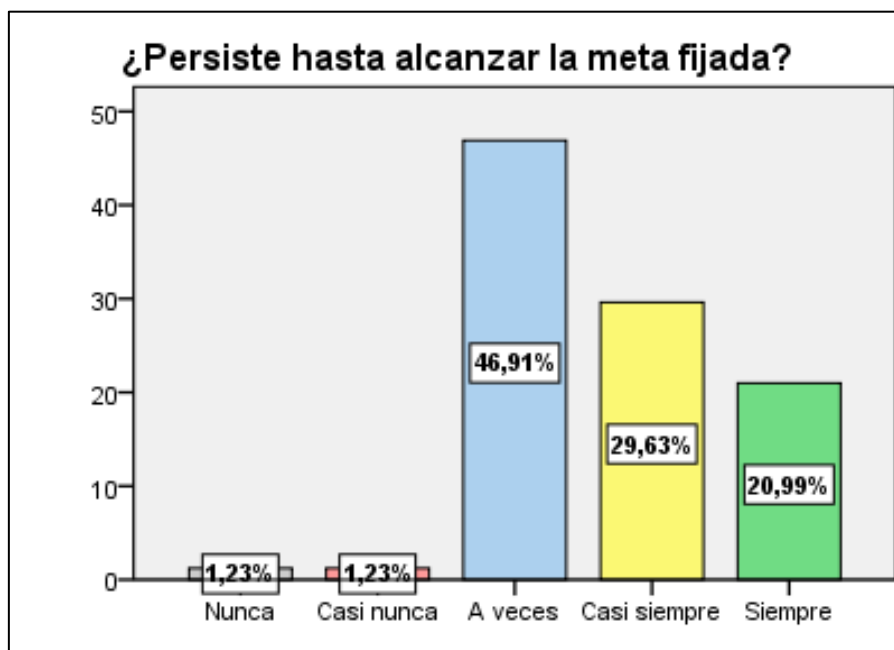
Persistencia en la consecución de las metas

		¿Persiste hasta alcanzar la meta fijada?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	Casi nunca	1	1,2	1,2	2,5
	A veces	38	46,9	46,9	49,4
	Casi siempre	24	29,6	29,6	79,0
	Siempre	17	21,0	21,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 38.

Persistencia en la consecución de las metas



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 46.91% de los servidores de la Municipalidad sostienen que a veces persisten hasta alcanzar la meta fijada, el 29.63% casi siempre, una minoría que corresponde al 20.99% sostienen que siempre, el 1.23% nunca y otros 1.23% casi nunca. Es decir que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba tiene un mediano o regular nivel de persistencia, en alcanzar las metas fijadas.

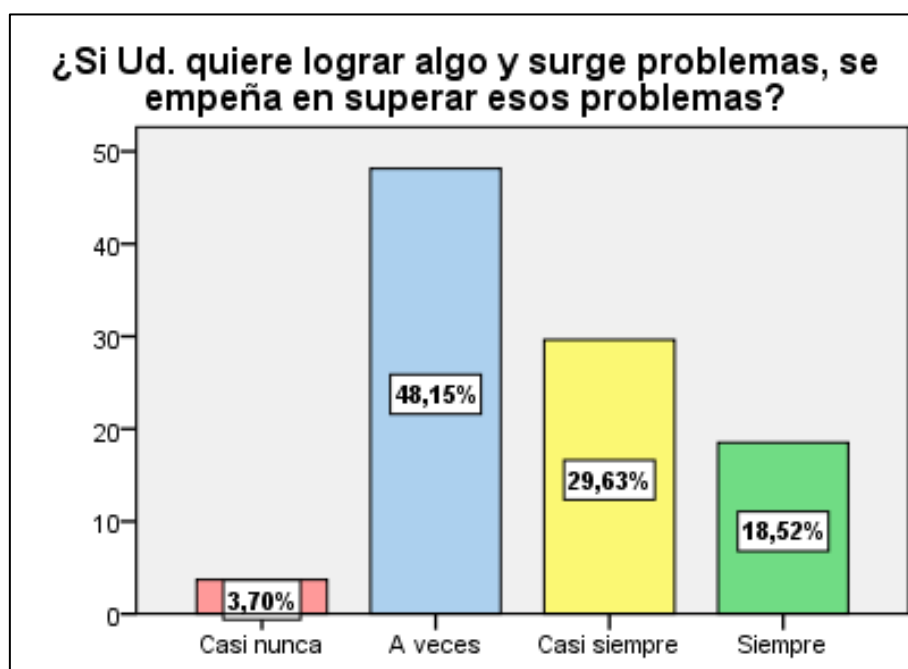
Tabla 38.

Persistencia en la resolución de problemas

¿Si Ud. quiere lograr algo y surge problemas, se empeña en superar esos problemas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	3,7	3,7	3,7
	A veces	39	48,1	48,1	51,9
	Casi siempre	24	29,6	29,6	81,5
	Siempre	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 39.

Persistencia en la resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

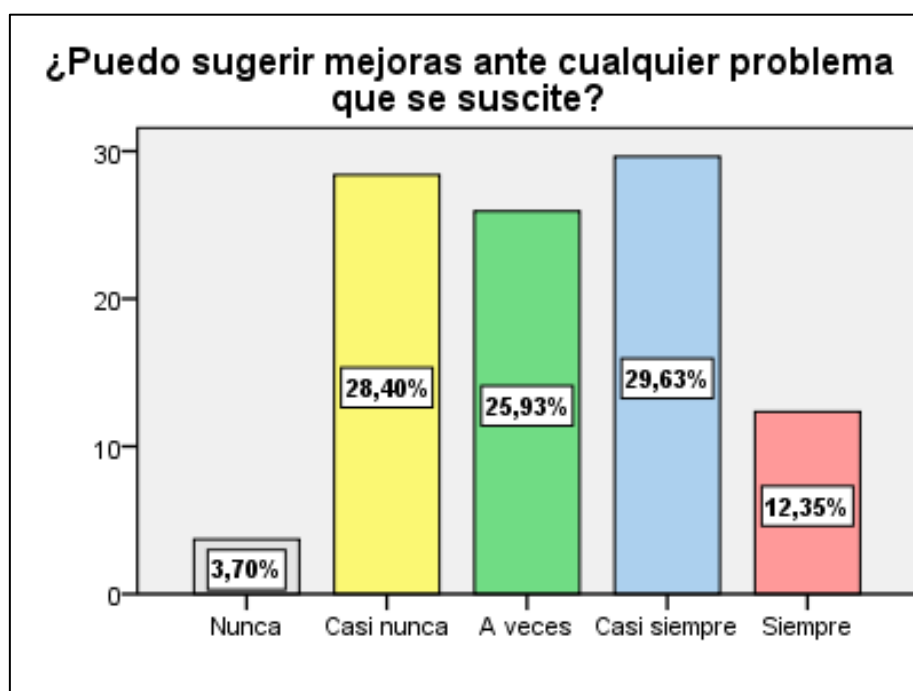
Del total de los encuestados el 48.15% sostienen que a veces se empeñan en superar o resolver los problemas, el 29.63% casi siempre, el 18.52% siempre y el 3.70% casi nunca. En consecuencia, se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, es medianamente persistente en la resolución de problemas.

Tabla 39.
Predisposición a sugerir mejoras

¿Puedo sugerir mejoras ante cualquier problema que se suscite?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	23	28,4	28,4	32,1
	A veces	21	25,9	25,9	58,0
	Casi siempre	24	29,6	29,6	87,7
	Siempre	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 40.
Predisposición a sugerir mejoras



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 29.63% sostiene que casi siempre sugiere mejoras para la resolución de problemas, el 28.40% indica que casi siempre, el 25.93% a veces, el 12.35% siempre y por último el 3.7% nunca. En ese sentido se asume que bastante regular la predisposición de sugerir mejoras para la resolución de problemas en el trabajo.

Tabla 40.

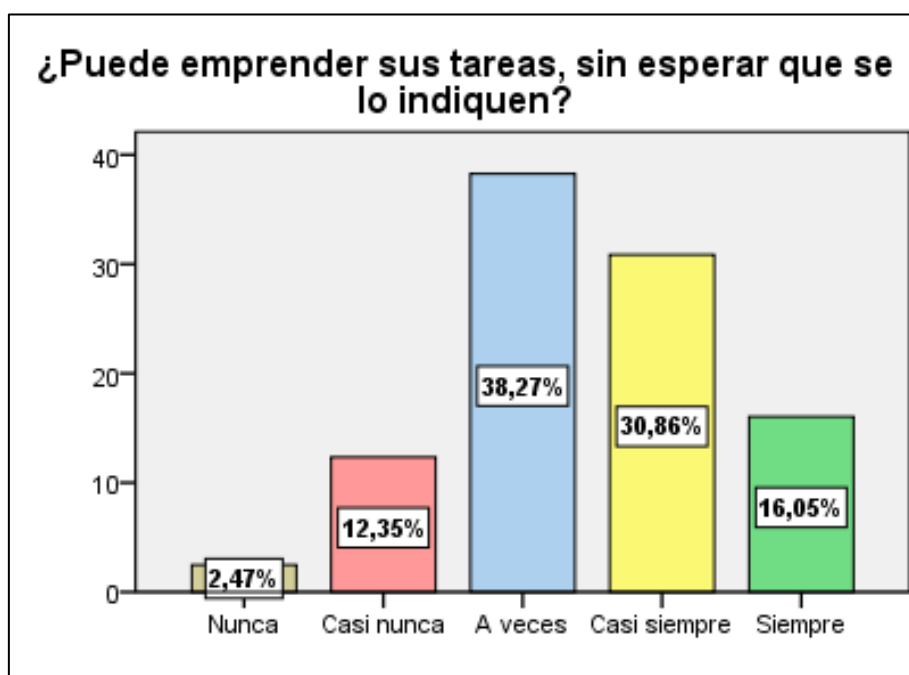
Iniciativa para emprender las tareas

¿Puede emprender sus tareas, sin esperar que se lo indiquen?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,5	2,5	2,5
	Casi nunca	10	12,3	12,3	14,8
	A veces	31	38,3	38,3	53,1
	Casi siempre	25	30,9	30,9	84,0
	Siempre	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 41.

Iniciativa para emprender las tareas



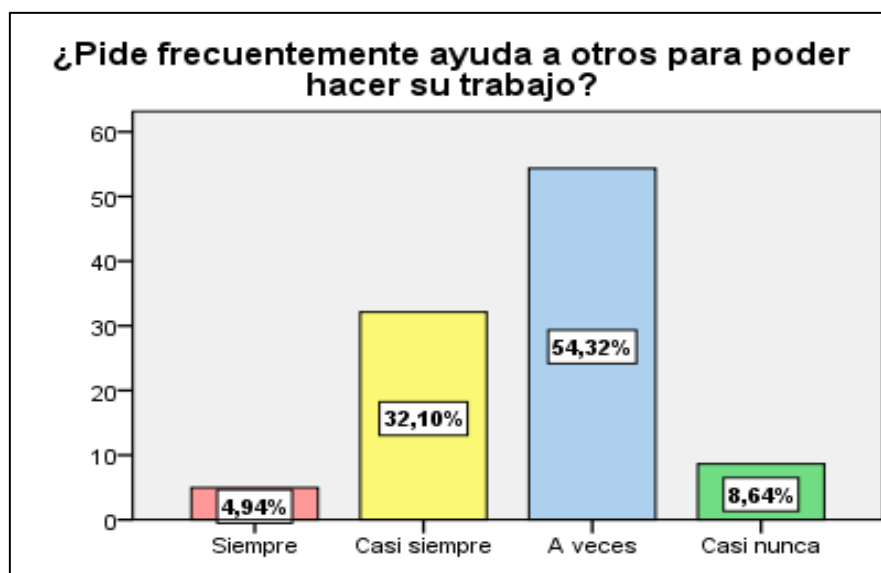
Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 38.27% de los encuestados indican que a veces pueden emprender sus tareas sin esperar que se lo indiquen, el 30.86% sostienen que casi siempre, el 16.05% siempre, el 12.35% casi nunca y el 2.47% nunca. En consecuencia, se asume que; en su mayoría los servidores de la Municipalidad a veces emprenden sus tareas sin esperar indicaciones de sus jefes inmediatos, es decir su tienen una iniciativa medianamente regular.

Tabla 41.*Frecuencia de solicitar apoyo*

		¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	4,9	4,9	4,9
	Casi siempre	26	32,1	32,1	37,0
	A veces	44	54,3	54,3	91,4
	Casi nunca	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 42.*Frecuencia de solicitar apoyo*

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 54.32% sostiene que a veces suele pedir ayuda a otros compañeros de trabajo para poder efectuar las tareas propias de su puesto, el 32.10% indican que casi siempre, el 8.64% casi nunca y el 4.94% siempre. Al respecto se concluye que logran mayoría de los servidores del área de estudio, suelen pedir ayuda a sus compañeros para poder efectuar las tareas propias de su puesto, ya sea por una dificultad o por el desconocimiento sobre algún tema en específico, es decir que los servidores aún no han sido especializados en sus áreas respectivas.

Tabla 42.

Autonomía en el trabajo

		¿Tiene libertad para disponer, como y cuando hacer sus tareas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	35	43,2	43,2	46,9
	A veces	27	33,3	33,3	80,2
	Casi siempre	13	16,0	16,0	96,3
	Siempre	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 43.

Autonomía en el trabajo

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 43.21% de los encuestados indican que casi nunca tienen la libertad para disponer de cómo y cuándo hacer las tareas propias de su puesto laboral, el 33.33% sostiene que a veces tiene dicha libertad, el 16.05% indican que casi siempre, 3.70% nunca y otros 3.70% siempre. En ese sentido se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad casi nunca tienen la autonomía necesaria para desplegar en una actividad u otra propias de su puesto, es decir que hay una presión de parte de sus jefes inmediatos, lo cual hace que el trabajador no tenga la libertad necesaria para desarrollar sus actividades.

Tabla 43.

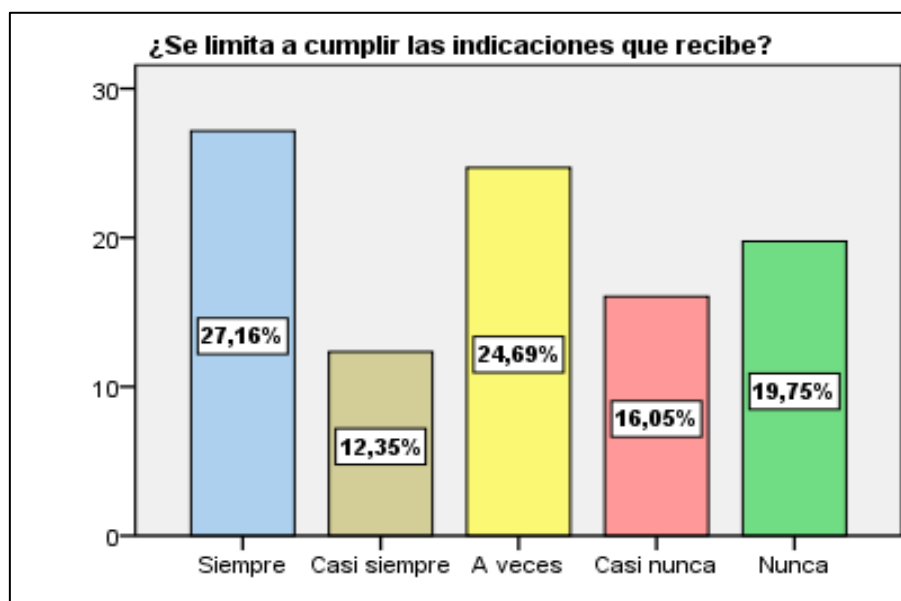
Limitaciones a cumplir las indicaciones

¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	22	27,2	27,2	27,2
	Casi siempre	10	12,3	12,3	39,5
	A veces	20	24,7	24,7	64,2
	Casi nunca	13	16,0	16,0	80,2
	Nunca	16	19,8	19,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 44.

Limitaciones a cumplir las indicaciones



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 27% de los encuestados sostienen que casi siempre se limitan a cumplir las indicaciones que recibe de parte de sus jefes, el 24.69% a veces, el 19.75% nunca, el 16.05% casi nunca y el 12.35% casi siempre. Al respecto se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad suelen limitarse a cumplir con las indicaciones de sus jefes inmediatos, es decir que son pocos los que se atreven a sugerir mejoras o tienen la iniciativa de generar mayores aportes o mejoras en la gestión pública.

Tabla 44.

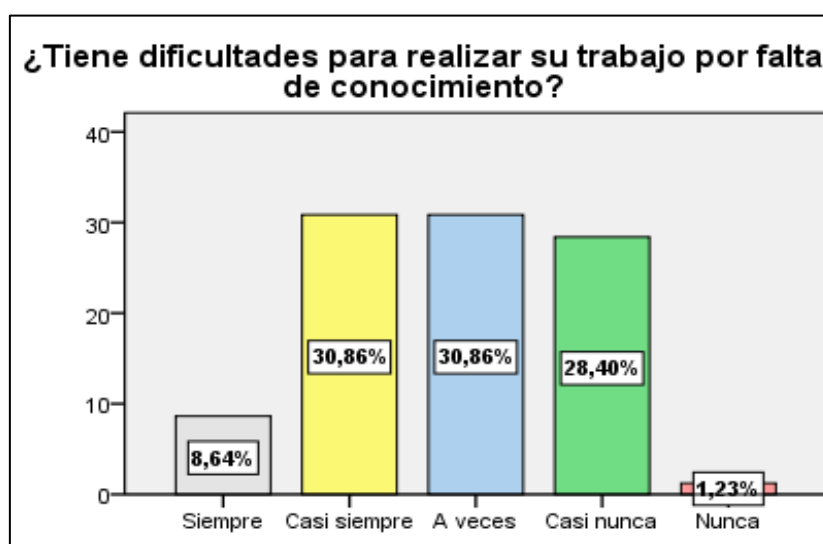
Dificultades por falta de conocimiento

		¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	8,6	8,6	8,6
	Casi siempre	25	30,9	30,9	39,5
	A veces	25	30,9	30,9	70,4
	Casi nunca	23	28,4	28,4	98,8
	Nunca	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 45.

Dificultades por falta de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 30.86% de los encuestados sostienen que casi siempre tienen dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento, el 30.86% a veces, el 28.40% casi nunca, el 8.64% siempre y 1.23% nunca. En consecuencia, se asume que la mayoría de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba tiene dificultades para efectuar sus tareas propias de su puesto debido a no disponer de los conocimientos propios que requiere el puesto.

Tabla 45.

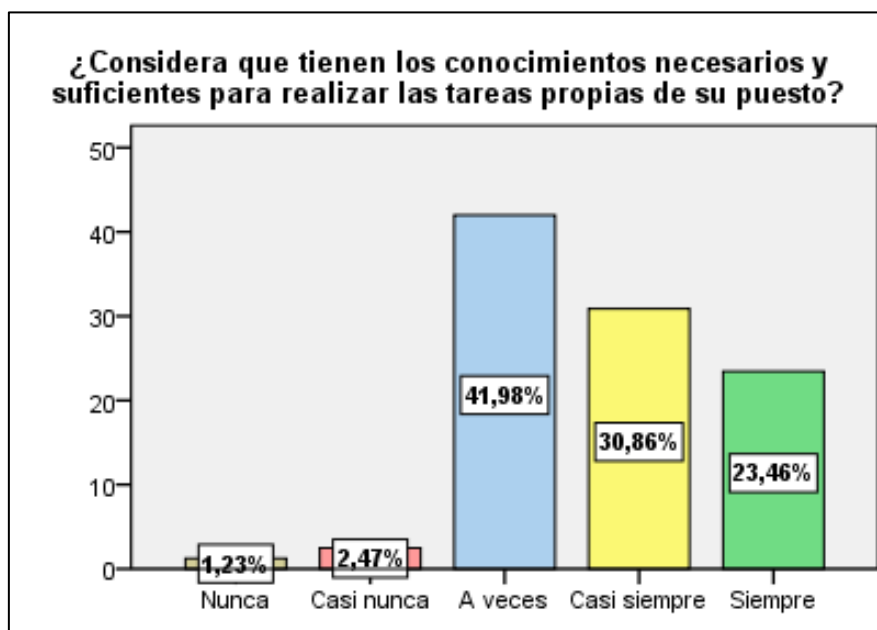
Suficiencia de conocimientos

¿Considera que tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,2	1,2	1,2
	Casi nunca	2	2,5	2,5	3,7
	A veces	34	42,0	42,0	45,7
	Casi siempre	25	30,9	30,9	76,5
	Siempre	19	23,5	23,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 46.

Suficiencia de conocimientos



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 41.98% consideran que a veces tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, el 30.86% casi siempre, el 23.46% siempre, el 2.47% casi nunca y el 1.23% nunca. En consecuencia, se asume que la suficiencia de conocimientos de los servidores de la Municipalidad es regular o medianamente aceptable.

Tabla 46.

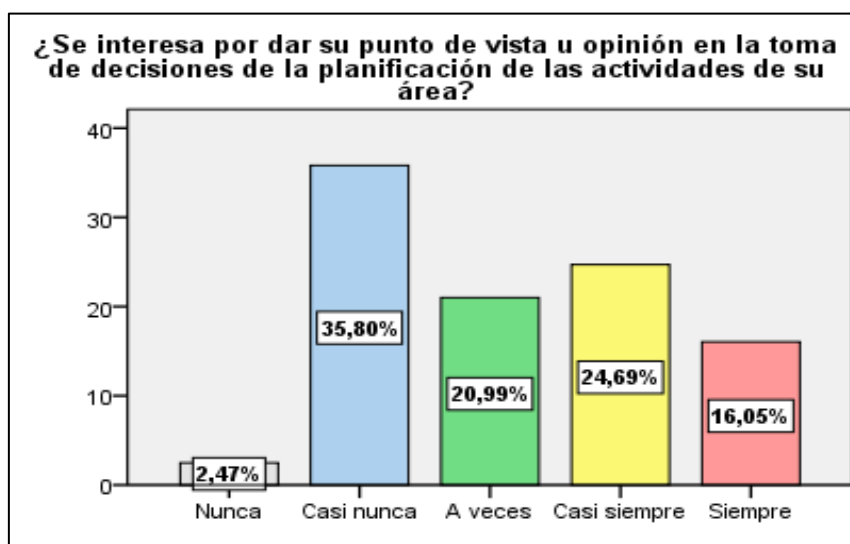
Participación en la toma de decisiones

¿Se interesa por dar su punto de vista u opinión en la toma de decisiones de la planificación de las actividades de su área?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,5	2,5	2,5
	Casi nunca	29	35,8	35,8	38,3
	A veces	17	21,0	21,0	59,3
	Casi siempre	20	24,7	24,7	84,0
	Siempre	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 47.

Participación en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 35.80% de los encuestados sostiene que casi nunca se interesa por dar su punto de vista u opinión en la toma de decisiones en la planificación de las actividades de la organización, el 24.69% indican que casi siempre les interesa opinar, el 20.99% casi nunca, el 16.06% siempre y el 2.47% nunca. Al respecto se asume que, la mayoría de los servidores de la Municipalidad tiene poco interés en participar en la planificación de actividades tanto del área de trabajo o de la institución en su conjunto.

Tabla 47.

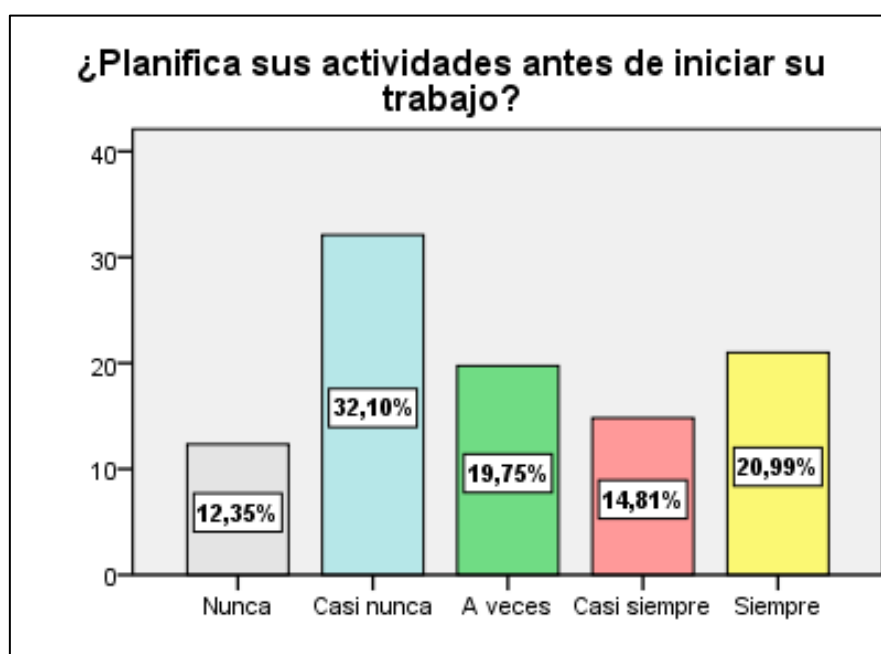
Planificación de las actividades

¿Planifica sus actividades antes de iniciar su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	12,3	12,3	12,3
	Casi nunca	26	32,1	32,1	44,4
	A veces	16	19,8	19,8	64,2
	Casi siempre	12	14,8	14,8	79,0
	Siempre	17	21,0	21,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 48.

Planificación de las actividades



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 32.10% de los encuestados sostiene que casi nunca planifican sus actividades antes de iniciar su trabajo, el 19.75% manifiesta que a veces si planifica, el 20.99% indican que siempre planifican, el 14.81% casi siempre y el 12.35% nunca. En consecuencia, se puede afirmar que la gran mayoría de los servidores planifica poco o nada su trabajo.

Tabla 48.

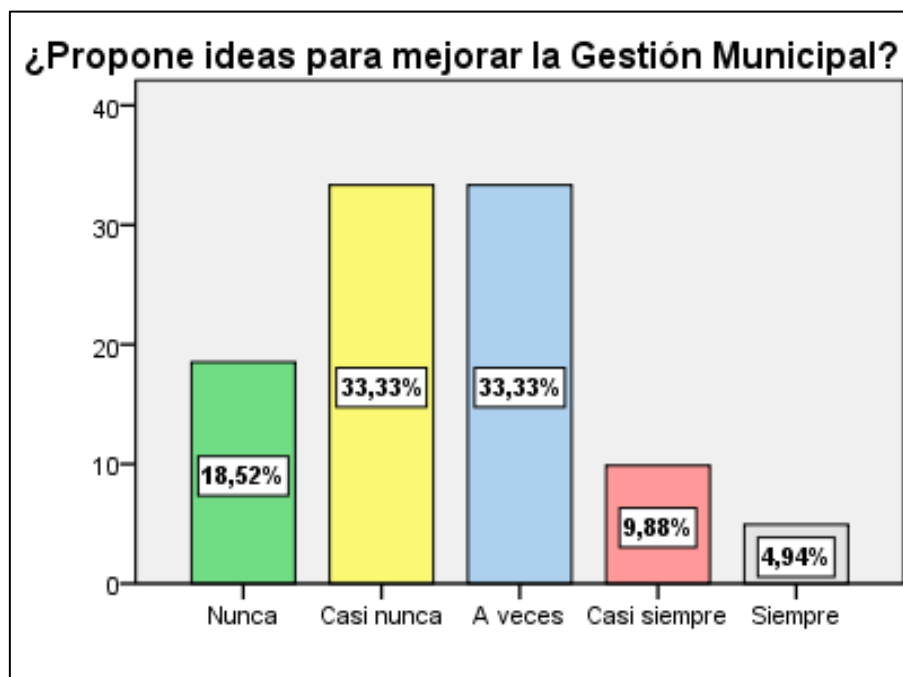
Predisposición a proponer mejoras

¿Propone ideas para mejorar la Gestión Municipal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	18,5	18,5	18,5
	Casi nunca	27	33,3	33,3	51,9
	A veces	27	33,3	33,3	85,2
	Casi siempre	8	9,9	9,9	95,1
	Siempre	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 49.

Predisposición a proponer mejoras



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 333.33% indican que casi nunca proponen ideas para la mejora del trabajo, el 33.33% sostienen que a veces si proponen ideas de mejora, el 18.52% nunca, el 9.88% casi siempre y 4.98% siempre. Al respecto se asume que la Mayoría de los servidores de la Municipalidad nunca o casi nunca proponen ideas que tengan implicancias en la mejora de la gestión pública.

Tabla 49.

Trabajo en equipo

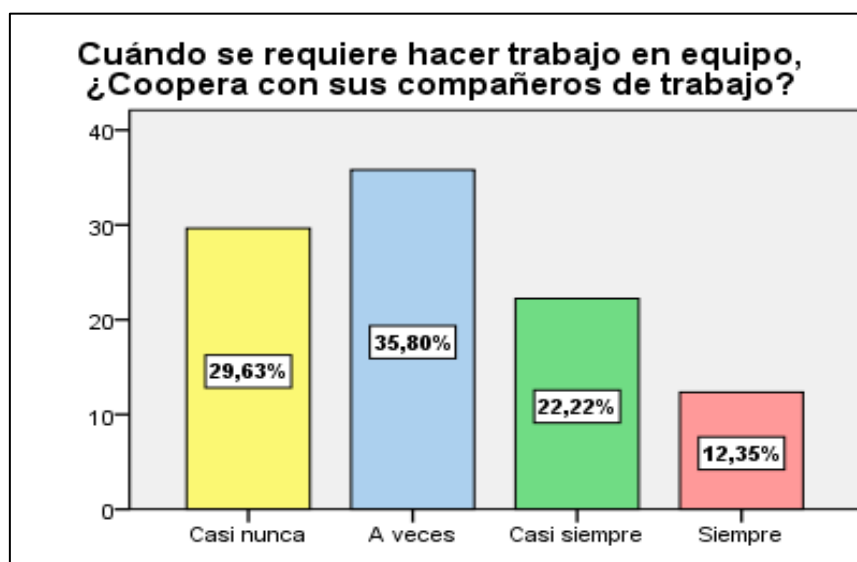
¿Cuándo se requiere hacer trabajo en equipo, ¿Coopera con sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	24	29,6	29,6	29,6
	A veces	29	35,8	35,8	65,4
	Casi siempre	18	22,2	22,2	87,7
	Siempre	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 50.

Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 35.80% de los encuestados sostienen que a veces coopera con sus compañeros, el 22.63% casi nunca, el 22.22% casi siempre y el 12.35% indican que siempre. Al respecto se asume que la Mayoría de los servidores de la Municipalidad casi nunca o a veces cooperan con sus compañeros ante la necesidad de efectuar trabajo en equipo, es decir que la mayoría de los servidores no poseen habilidades para efectuar trabajo en equipo.

Tabla 50.

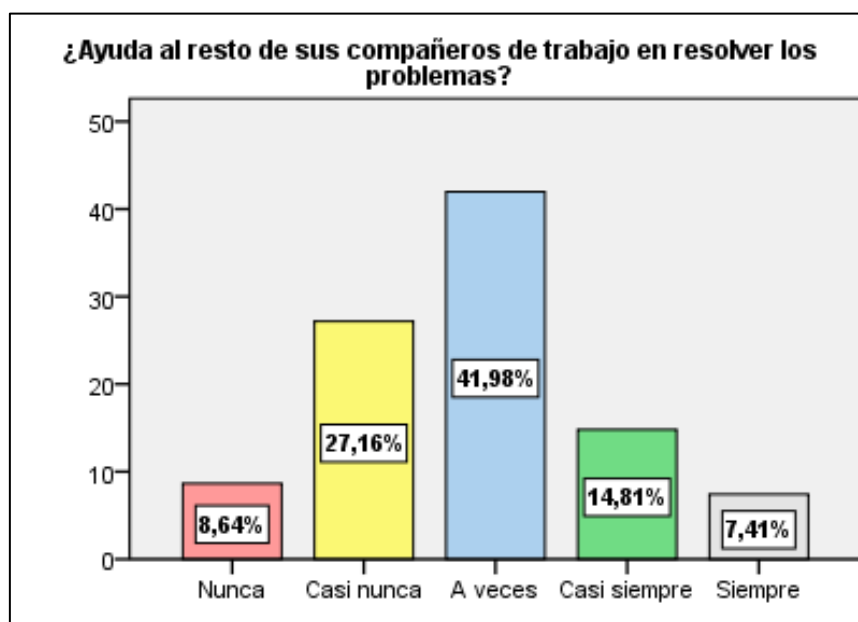
Predisposición para cooperar con los demás

¿Ayuda al resto de sus compañeros de trabajo en resolver los problemas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	8,6	8,6	8,6
	Casi nunca	22	27,2	27,2	35,8
	A veces	34	42,0	42,0	77,8
	Casi siempre	12	14,8	14,8	92,6
	Siempre	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 51.

Predisposición a cooperar con los demás



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 41.98% indican que a veces ayuda al resto de sus compañeros de trabajo en resolver los problemas del trabajo, el 27.16% casi nunca, el 14.81% casi siempre, el 8.64% nunca y el 7.41% siempre. En consecuencia, se asume que la Mayoría de los servidores de la Municipalidad, no tienen la predisposición a colaborar con sus compañeros para resolver problemas en el trabajo, es decir que la mayoría de los servidores no poseen habilidades para efectuar trabajo en equipo.

Tabla 51.

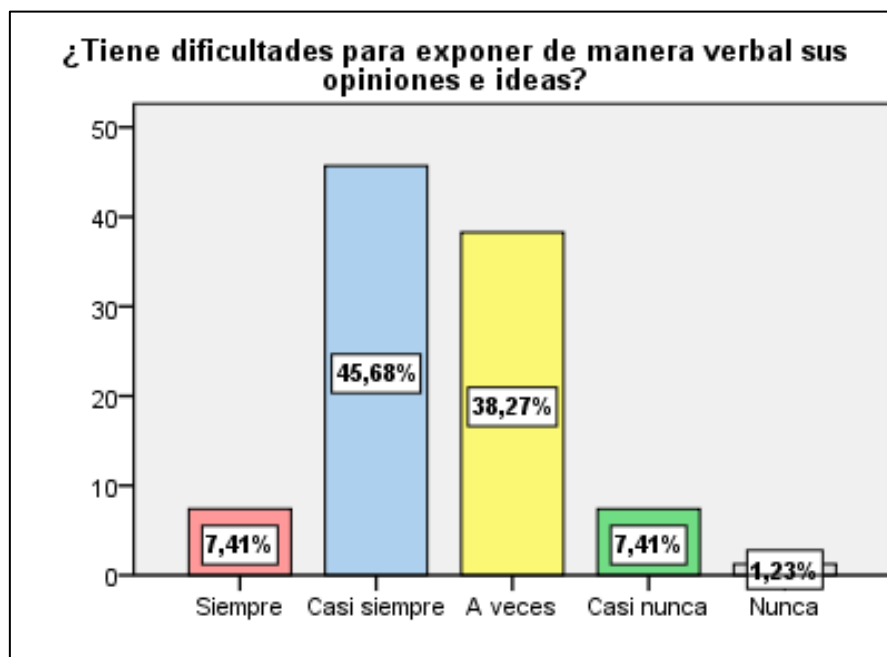
Habilidades comunicativas verbales

		¿Tiene dificultades para exponer de manera verbal sus opiniones e ideas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	7,4	7,4	7,4
	Casi siempre	37	45,7	45,7	53,1
	A veces	31	38,3	38,3	91,4
	Casi nunca	6	7,4	7,4	98,8
	Nunca	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 52.

Habilidades comunicativas verbales



Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

El 45.68% de los encuestados indican que casi siempre tienen dificultades para exponer de manera verbal sus opiniones en el trabajo, el 38.27% sostienen que a veces, el 7.41% casi nunca, el 7.41% siempre y el 1.23% nunca. En consecuencia, se asume que la mayoría de los servidores tienen dificultades para exponer sus ideas en el trabajo, es decir que las habilidades comunicativas verbales de los servidores son pésimas.

Tabla 52.

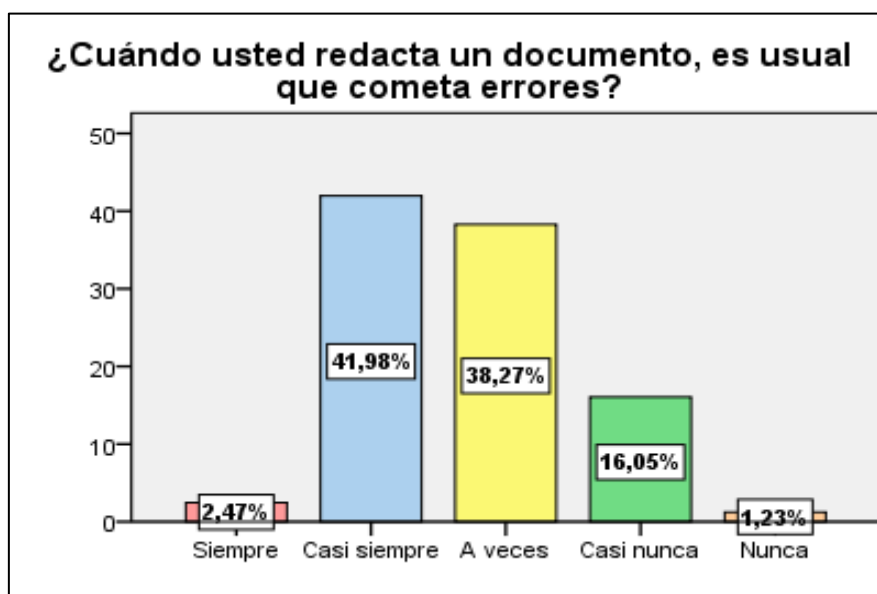
Habilidades comunicativas escritas

		¿Cuándo usted redacta un documento, es usual que cometa errores?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	2,5	2,5	2,5
	Casi siempre	34	42,0	42,0	44,4
	A veces	31	38,3	38,3	82,7
	Casi nunca	13	16,0	16,0	98,8
	Nunca	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de datos en SPSS.

Figura 53.

Habilidades comunicativas escritas



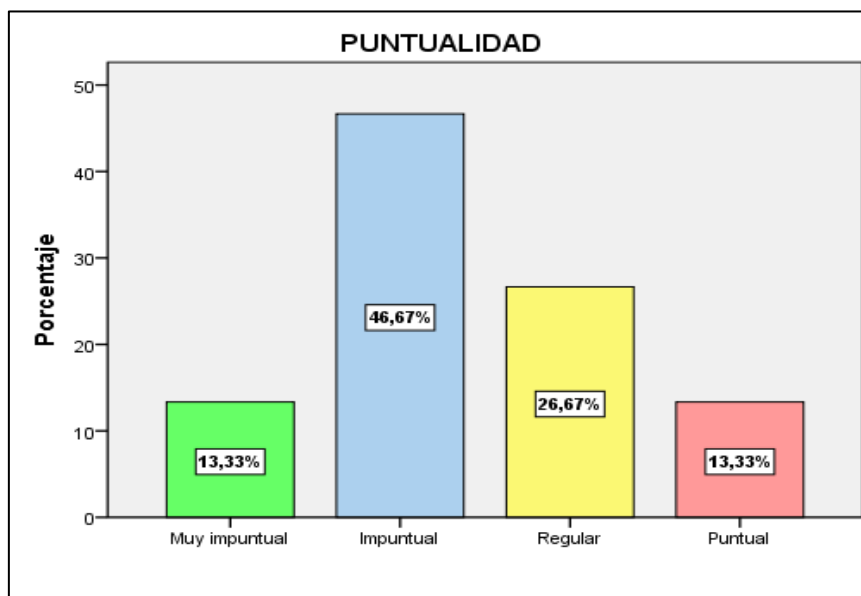
Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los encuestados; el 41.98% manifiestan que casi siempre cuando redactan documentos cometen errores, el 38.27% sostiene que a veces si cometen errores, el 16.05% casi nunca, el 2.47% siempre y el 1.23% nunca. En consecuencia, se asume que la mayoría de los servidores suelen cometen errores casi siempre en la redacción de los documentos, es decir que las habilidades comunicativas escritas de los servidores son pésimas.

5.1.4. Análisis e interpretación de datos obtenidos mediante la ficha de observación

Los resultados a exponerse en este apartado, son producto de la observación directa a 15 servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, los indicadores sujetos a la evaluación fueron la puntualidad, resultados de la tarea, calidad de atención y conocimiento, a continuación, se presentan dichos resultados, su análisis e interpretación:

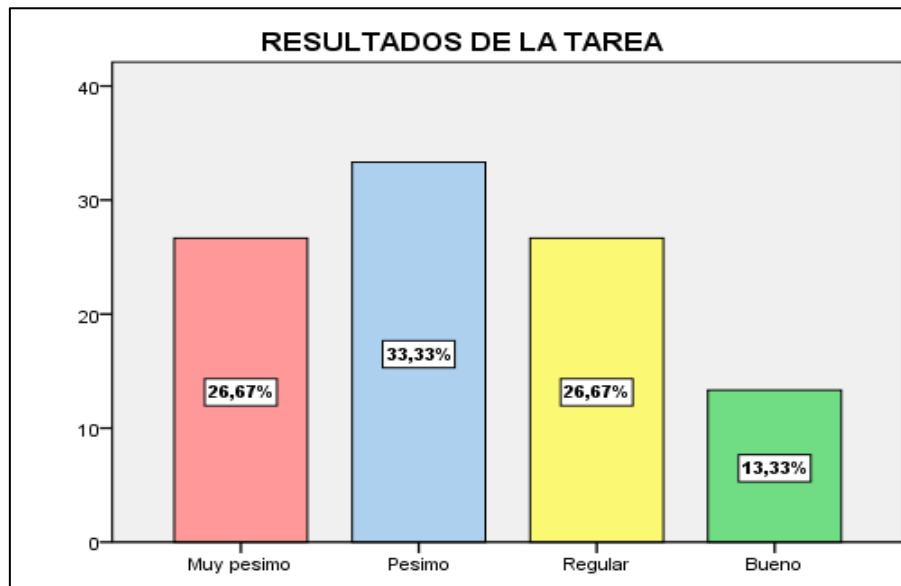
Figura 54.
Puntualidad



Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Del total de los servidores sujetos a la observación, el 46.67% son impuntuales (asistieron a su jornada laboral entre las 8:10Am a 8:15Am), el 26.67% mostraron un nivel de puntualidad regular (asistieron a su jornada laboral entre las 8:05Am a 8:10Am), el 13.33% son muy impuntual (asistieron a su jornada laboral entre las 8:15Am a 8:20Am), y el 13.33% son puntuales (asistieron a su jornada laboral entre las 8:00Am a 8:05Am), cabe mencionar que la observación respecto a la puntualidad se efectuó durante dos días. A partir de los datos expuestos, se puede afirmar que la mayoría de los servidores asisten a su jornada de trabajo de manera impuntual.

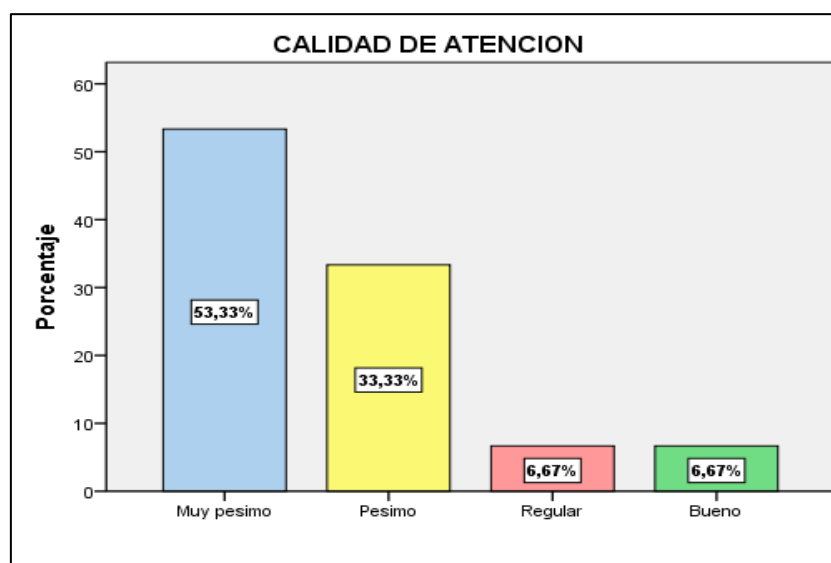
Figura 55.
Resultados de la tarea



Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El 33.33% de los servidores sujetos a la observación directa mostraron pésimos resultados en las tareas propias de su trabajo, el 26.67% mostraron muy pésimos resultados, el 26.67% mostraron regulares resultados, el 13.33% mostraron buenos resultados. Es decir que la mayoría de los servidores tienden a efectuar las tareas propias de su puesto logrando resultados pésimos.

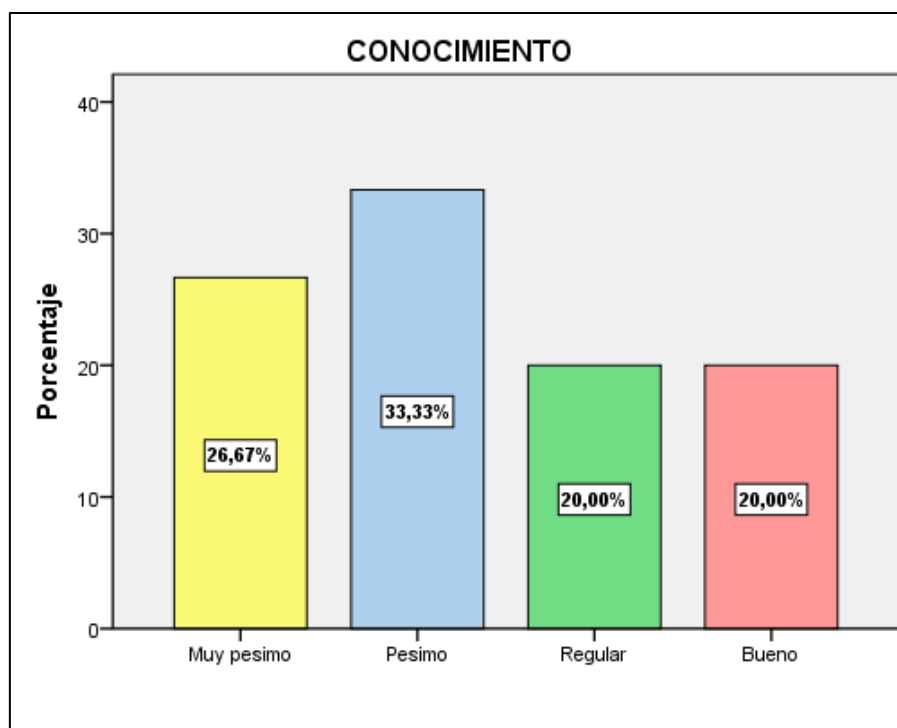
Figura 56.
Calidad de atención a los usuarios



Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

En la observación directa se pudo observar que el 53.33% de los servidores mostraron una muy pésima calidad de atención a los usuarios, el 33.33% mostraron una pésima atención, el 6.67% regular atención y el 6.67% mostraron una buena atención a los usuarios. Es congruente afirmar a partir de los datos mencionados, que la calidad de atención de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba es muy pésima.

Figura 57.
Conocimiento respecto al trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

De total de los servidores sujetos a observación directa, el 33.33% mostraron pésimos conocimientos respecto a su trabajo, el 26.67% mostraron muy pésimos conocimientos, el 20% regular conocimiento y otros 20% mostraron excelentes o buenos conocimientos respecto a las tareas propias de su puesto. Es decir que la mayoría de los servidores, tienen no tienen los conocimientos suficientes respecto a las tareas propias de su puesto.

5.2. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe un alto grado de correlación entre la motivación y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba en el año 2017.

H₁: Existe un alto grado de correlación entre la motivación y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba en el año 2017.

Tabla 53.

Grado de correlación entre la variable motivación y desempeño laboral

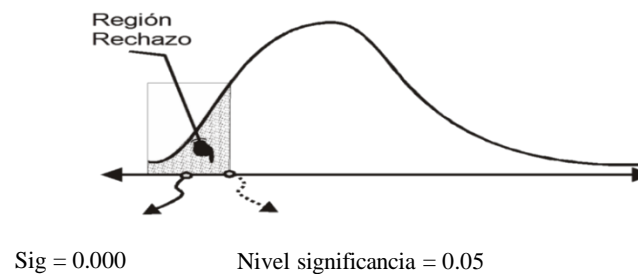
Pruebas de chi-cuadrado de Pearson		
	MOTIVACION	
DESEMPEÑO	Chi cuadrado	49.254
	Gl	9
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en la Tabla 54, del Chi Cuadrada de Pearson con un valor de 49.254, grados de libertad 9, y un nivel de significancia de 0.000, del cual se deduce, es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, en tanto que se acepta la hipótesis alterna **“Existe un alto grado de correlación entre la motivación y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba en el año 2017”**.

Al respecto, se asume que existe un alto grado de correlación entre las variables de estudio motivación y desempeño laboral, es decir **a mayor motivación, mayor será el desempeño de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**, tal como indica la prueba no paramétrica de la estadística como es el chi cuadrada de pearson. Veamos en la siguiente figura la región rechazo.

Figura 58.
Campana de gauss



Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas

Hipótesis específico 1

Ho: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan altos niveles de motivación extrínseca.

H1: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan bajos niveles de motivación extrínseca.

Tabla 54.
Estadísticos de contraste de la motivación extrínseca

	Motivación Extrínseca
Chi-cuadrado	7,086 ^a
gl	4
Sig. asintót.	,072

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 55.
Media de la Motivación extrínseca

Media	Interpretación
3.02	Regular o moderado

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en la tabla 55 del Chi Cuadrada de Pearson se estima que el valor de sig. Es 0.072 es mayor que 0.05 nivel de significancia entonces se acepta la hipótesis nula, en tanto que se rechaza la hipótesis alterna. No obstante, para estimar con mayor precisión el nivel de motivación extrínseca, se ha analizado la media de esta dimensión (ver tabla 56), en el que se estima que la media del nivel de motivación extrínseca es 3.02, y efectuando una interpretación de acuerdo a la escala de Likert se estima que los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares o moderados niveles de motivación extrínseca.

Por consiguiente, los servidores de la Municipalidad sienten una regular o moderada satisfacción respecto a las estimaciones externas que le proporciona la Municipalidad, esto se debe a que; los servidores están conformes con su horario de trabajo, existe muy poca presencia de hostigamiento, existe una satisfacción regular con respecto a las condiciones del ambiente de laboral, las relaciones interpersonales son regulares, el grado de pertenencia es moderado. Así mismo existen puntos críticos pendientes por mejorar, entre estos aspectos tenemos; existe insatisfacción o inconformidad respecto al salario, la mayoría de los servidores específicamente los servidores contratados sienten inestabilidad con respecto a la continuidad en su empleo.

Hipótesis específico 2

H₀: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan altos niveles de motivación intrínseca

H₁: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan bajos niveles de motivación intrínseca

Tabla 56.

Estadísticos de contraste de la motivación intrínseca

Motivación Intrínseca	
Chi-cuadrado	10,173 ^a
gl	4
Sig. asintót.	,038

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 57.

Media de la Motivación intrínseca

Media	Interpretación
2.26	Bajo

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en tabla 57 del Chi Cuadrada de Pearson deduce, como el valor de sig. Es 0.038 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan bajos niveles de motivación intrínseca. No obstante, para estimar con mayor precisión el nivel de motivación intrínseca, se ha analizado la media de esta dimensión (ver tabla 58), en el que se estima que la media del nivel de motivación extrínseca es 2.26,

y efectuando una interpretación de acuerdo a la escala de Likert se estima que los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan bajos niveles de motivación extrínseca,

Por consiguiente los servidores de la Municipalidad no se siente satisfecho con las estimulaciones de carácter intrínseco que le proporciona la Municipalidad, entre estos aspectos tenemos; no se reconocen los logros obtenidos de los servidores, existe un relativo interés por las tareas que implican el trabajo del personal, los servidores están inconformes con puesto en el cual se desempeñan, la autonomía de los trabajadores para efectuar sus tareas es relativa, existe inconformidad e insatisfacción con las capacitaciones y oportunidades de ascenso y por último la mayoría de los trabajadores sienten que la laborando en la Municipalidad no podrán cumplir sus aspiraciones personales y profesionales.

Todos estos aspectos críticos señalados en el párrafo anterior, hacen que los trabajadores sientan frustración en su ímpetu de satisfacer sus necesidades de carácter extrínseco, y por ende los servidores de la Municipalidad Presentan bajos niveles de motivación extrínseca.

Hipótesis específico 3

Ho: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan altos niveles de productividad

H1: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan bajos niveles de productividad

Tabla 58.

Estadísticos de contraste de la productividad

Productividad	
Chi-cuadrado	10,543 ^a
Gl	4
Sig. asintót.	,032

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 59.

Media de la productividad

Media	Interpretación
2.40	Bajo

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en el tabla 59 del Chi Cuadrada de Pearson deduce, como el valor de sig. Es 0.032 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Por consiguiente los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, presentan bajos niveles de productividad, esto se debe a los siguiente; los servidores de la Municipalidad no obtienen buenos resultados o logros en las tareas que despliegan en sus puestos de trabajo, la calidad del trabajo que efectúan son pésimos, las

tareas que efectúan los servidores en sus puestos de trabajo son relativamente relevantes, así mismo ante las adversidades o dificultades en el trabajo los servidores son relativamente persistentes

Todos estos aspectos señalados en relaciona a esta dimensión, hacen que los trabajadores tengan un nivel de productividad por debajo de lo regular.

Hipótesis específico 4

H₀: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan excelentes características personales

H₁: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan pésimas características personales

Tabla 60.

Estadísticos de contraste de las características personales

Características personales	
Chi-cuadrado	7,086 ^a
Gl	4
Sig. asintót.	,083

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 61.

Media de las características personales

Media	Interpretación
2.63	Regular

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en la tabla 61 del Chi Cuadrada de Pearson deduce, como el valor de sig. Es 0,083 es mayor que 0.05 nivel de significancia entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que se rechaza la hipótesis alterna. No obstante, para estimar con mayor precisión las características personales, se ha analizado la media de esta dimensión (ver tabla 62), en el que se estima que la media de las características personales es 2.63, y efectuando una interpretación de acuerdo a la escala de Likert se estima que los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares características personales.

Las características personales de los servidores son regulares, debido a lo siguiente; existe frecuencia de impuntualidad, existe una relativa iniciativa en el puesto de trabajo, y por último la autonomía laboral es relativa o moderada, es decir que tienen relativa libertad para decidir sobre las tareas de su puesto.

Hipótesis específico 5

Ho: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan excelentes pericias

H1: Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba presentan pésimas pericias

Tabla 62.
Estadísticos de contraste

	Pericias
Chi-cuadrado	11,160 ^a
Gl	4
Sig. asintót.	,025

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 63.***Media de las pericias profesionales***

Media	Interpretación
2.41	Pésima

Fuente: Elaboración propia, en base al procesamiento de datos en SPSS.

El resultado obtenido del análisis de los datos presentados en el tabla 63 del Chi Cuadrada de Pearson deduce, como el valor de sig. Es 0.025 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Por consiguiente, los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan pésimas pericias. Esto se debe a lo siguiente: La mayoría de los servidores tienen un nivel bajo de conocimiento en lo referente a su trabajo, las habilidades de planeamiento son realmente pésimas, las habilidades comunicativas tanto escritas y orales que presentan los servidores en su mayoría son pésimas, muchos tienen dificultades al momento de redactar documentos y otros tienen dificultades en su expresión oral. Cabe destacar que los servidores de la Municipalidad presentan un nivel regular de habilidades de cooperación o trabajo en equipo.

5.3. Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados, se acepta la hipótesis alternativa general que establece que existe un alto grado de relación entre los niveles de motivación y desempeño laboral, en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Gonzalez Alva, 2013), quien por medio de su tesis "*Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una*

empresa automotriz” señala que existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral, es decir que a mayor motivación mayor será el desempeño de los servidores de una organización. Así mismo Frederick Herzberg, según lo citado por (Chiavenato, 2007), manifiesta que el rendimiento de los trabajadores, está estrechamente relacionado con los factores motivacionales, del mismo modo los postulados de la teoría de las expectativas expuestas por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), indican que los esfuerzos por lograr mejores desempeños laborales están asociados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por tanto, de acuerdo a lo sustentado por la teoría bifactorial y la teoría de las expectativas, manifiestan claramente que existe una asociación congruente entre la motivación y el desempeño laboral.

Del mismo modo los resultados que se abordan en la presente investigación, con respecto a la relación entre motivación y desempeño laboral, muestran consistentemente que existe una relación significativa entre las variables de estudio, coincidiendo con los postulados bibliográficos antes mencionados.

En lo que respecta a la motivación extrínseca e intrínseca, en la presente investigación se ha estimado que el nivel de motivación extrínseca de los servidores de la municipalidad es moderado o regular, en tanto que el nivel de motivación intrínseca es bajo, y efectuando una comparación con el pésimo desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad, se muestra claramente que a pesar del nivel moderado de la motivación extrínseca, el nivel del desempeño es pésimo, es decir que la motivación intrínseca tiene una menor incidencia en el desempeño a comparación de la motivación extrínseca.

De la misma forma (Chiavenato, 2007), sostiene que los factores higiénicos (extrínseco) tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados, en comparación que los factores motivacionales (intrínseco)

que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Es decir que los resultados de la presente investigación tienen un acercamiento a los postulados Herzberg, según lo citado por (Chiavenato, 2007).

La presente investigación genera aportes al conocimiento en sentido de que la mayoría de las teorías e investigaciones se estudiaron en contextos muy diferentes a la realidad del contexto de estudio, en ese entender esta investigación muestra resultados desde una óptica u enfoque muy diferente. En la descripción de los resultados de las variables y dimensiones del estudio, se muestra claramente la realidad de los servidores públicos en las Municipalidades del interior del país, en el cual las entidades del estado carecen de programas y/o políticas de recursos humanos.

Los resultados más relevantes en lo que respecta a la motivación laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, fueron los siguiente; el nivel de motivación extrínseca de los servidores es moderado, en cambio el nivel de motivación intrínseca es bajo o ínfimo. En lo que respecta al desempeño de los servidores, los niveles de productividad de los servidores son bajos, las características personales son regulares y el nivel de las pericias son pésimas.

CAPITULO V I

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

Existe un alto grado de correlación entre las variables de estudio motivación y desempeño laboral, es decir que **a mayor motivación, mayor será el desempeño de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas**, tal como indica la prueba no paramétricas de la estadística como es el chi cuadrada de Pearson. Así mismo los servidores de la Municipalidad presentan bajos niveles de motivación laboral y por consiguiente el desempeño laboral es pésimo, del mismo modo que el nivel de motivación extrínseca es moderado y el nivel de motivación intrínseca es bajo, en tanto que el nivel de productividad es bajo, las características personales son regulares y las pericias profesionales que presentan los servidores son pésimas.

Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares niveles de motivación extrínseca, debido a que; los servidores están conformes con su horario de trabajo, existe muy poca presencia de hostigamiento, existe una satisfacción regular con respecto a las condiciones del ambiente de laboral, las relaciones interpersonales son regulares, el grado de pertenencia es moderado. Así mismo existen puntos críticos pendientes por mejorar, entre estos aspectos tenemos; existe insatisfacción o inconformidad respecto al salario, la mayoría de los servidores específicamente los servidores contratados sienten inestabilidad con respecto a la continuidad en su empleo.

Con respecto a la motivación intrínseca, los servidores de la Municipalidad presentan bajos niveles de motivación intrínseca, esto se debe a que el personal de la Municipalidad no se siente satisfecho con las estimulaciones de carácter intrínseco que le proporciona la Municipalidad, entre estos aspectos tenemos; no se reconocen los logros obtenidos de los servidores, existe un relativo interés por las tareas, los servidores están inconformes con puesto en el cual se desempeñan, la autonomía de los trabajadores para efectuar sus tareas es relativa, la Municipalidad no le proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a

sus trabajadores y por último la mayoría de los servidores sienten que laborando en la Municipalidad no podrán cumplir sus aspiraciones profesionales.

En lo referente a la dimensión de productividad, los servidores del área de estudio presentan bajos niveles de productividad, a consecuencia de que; los servidores de la Municipalidad no obtienen buenos resultados o logros en las tareas que despliegan en sus puestos de trabajo, la calidad del trabajo que efectúan son pésimos, las tareas que efectúan los servidores en sus puestos de trabajo son relativamente relevantes, así mismo ante las adversidades o dificultades en el trabajo los servidores son regularmente persistentes. Todos estos aspectos señalados en relaciona a esta dimensión, hacen que los trabajadores tengan un nivel de productividad por debajo de lo regular.

En lo que respecta a las características personales, los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan regulares características personales, debido a que; existe frecuencia usual de impuntualidad, la iniciativa en el puesto de trabajo es regular o moderado, y por último la autonomía laboral es relativa o moderada, es decir que los servidores tienen una relativa libertad para decidir sobre las tareas de su puesto.

Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, presentan pésimas pericias, esto se debe a lo siguiente: La mayoría de los servidores tienen un nivel bajo de conocimiento en lo referente a su trabajo, las habilidades de planeamiento son realmente pésimas, las habilidades comunicativas tanto escritas y orales que presentan los servidores en su mayoría son pésimas, muchos tienen dificultades al momento de redactar documentos y otros tienen dificultades en su expresión oral. Cabe destacar que los servidores de la Municipalidad presentan un nivel regular de habilidades de cooperación o trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

La Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, deberá de formular un programa de Recursos humanos, que estén orientados a mejorar los puntos críticos identificados en esta investigación, de tal forma que se pueda dar una mejora en la motivación laboral de los servidores y por consiguiente se puedan obtener un mejor desempeño, para ello se recomienda lo siguiente:

Replantear la escala de salarios de los servidores, de tal forma que se ajuste a la satisfacción de sus necesidades básicas y a las funciones que este despliega dentro la institución, así también es necesario establecer reglas claras respecto a las políticas de continuidad laboral para los servidores contratados, de la misma forma se requiere efectuar actividades de carácter institucional, que involucren la participación de todos los servidores, de manera que se produzca una mejora en las relaciones interpersonales y del mismo modo que el servidor se sienta parte de la Institución.

Implementar políticas de reconocimiento laboral, de tal forma que se reconozcan los logros obtenidos por los servidores, replantear la asignación de cargos o puestos laborales, en concordancia con el perfil de los profesionales o servidores que laboran en la Municipalidad, poner en práctica políticas de trabajo mediante empowerment, de tal forma que los servidores tengan responsabilidad y autonomía, para el despliegue de las tareas propias de su puesto de trabajo, Implementar políticas de crecimiento y desarrollo profesional mediante talleres, capacitaciones y cursos de especialización que tengan implicancias en el fortalecimiento de las capacidades. Así mismo la Municipalidad tiene que brindar lo medios y las facilidades pertinentes a los servidores, para que este pueda cumplir sus aspiraciones personales y profesionales.

Efectuar evaluaciones constantes, en lo referente al desempeño laboral de los servidores de manera que los resultados de dicha evaluación tengan utilidad como información para la retroalimentación y la mejora continua de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba.

Así mismo, mediante la presente se recomienda, continuar desarrollando investigaciones, respecto a los temas de la presente investigación (motivación y desempeño laboral), empleando un nivel de estudio de mayor grado de alcance y profundización, de tal forma que los resultados, tengan mayor sustento, y por ende una rigurosa explicación de la relación de asociación o causal de las dimensiones y variables de estudio, y por consiguiente generar aportes en los conocimientos de la literatura de la disciplina de la Administración de Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

- Alembert V, J., & Ioana G., T. (2011). *"la teoria motivacional delos dos factores: un caso de estudio"*. Pontificia Universidad Catolicadel Peru. Suco, Lima: CENTRUM.
- Arana, W. (2005). *"Motivacion laboral y gestion de recursos humanos"*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Arghon-Albuquerque-Cortes, C. (2001). *Desarrollo Economico Local*.
- B. Werther, W. (2008). *"Administracion de Recursos Humanos"* (sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *"Expanding the criterion domain to include elements ofcontextual performance"*. San Francisco, USA: Personnel Selection in Organizations.
- Camacho A, V., Escalante O, V., Quispe P, L., & Salazar G, M. d. (2014). "Motivacion laboral hacia la investigacion del profesional de enfermeria asistencial en un hospital nacional". *Revista de Enfermeria Herdiana*.
- Campbell J., P., McHenry J., J., & Wise, L. L. (1990). *"Modeling job performance in a population of jobs. personnel Psychology"*.
- Campbell, J. P. (1990). *"Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology"*.
- Campbell, J. P., McCloy R, A., Oppler, S. H., & Sager C., E. (1993). *"Theory of performance"*. San Francisco, USA.
- CENTRUM DE NEGOCIOS. (2011). *"Tesis sobre los factores motivacionales"*. Lima: Pontificia Universidad Catolica del Peru.
- Charaja Cutipa, F. (2009). *"El MAPIC en la metodologia de investigacion"*. Puno: Nuevo Mundo.
- Charaja, C. F. (2009). *"El MAPIC en la investigacion cuantitativa"*. Puno: Nuevo Mundo.
- Chiavenato, I. (2007). *"Administracion de recursos Humanos"* (Octava ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *"Administracion de Recursos Humanos"* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Comportamiento Organizacional"* (Segunda Edic. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Congreso de la Republica del Peru. (2014). *LEY UNIVERSITARIA 30220*. LIMA: DIARIO OFICIAL EL PERUANO.
- Dailey, R. (2012). *"Comportamiento Organizacional"*. Edinburgh, Reyno Unido: Heriot Watt University.

- Definicion ABC. (2017). "Definicion ABC". Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com>
- DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (2012). *Normas legales*. Lima: El Peruano.
- Diccionarioactual. (2016). "Diccionarioactual.com". Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://diccionarioactual.com/estatus/#definition>
- Drucker, P. (2002). "Desafios de la Gerencia del siglo XXI". Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Educavital. (2016). *EDUCAVITAL*. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de <https://educavital.blogspot.pe/2013/04/pericia-definicion-de-pericia-concepto.html>
- Eumed. (2017). *Eumed.net, enciclopedia virtual*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/autonomia_hackman_oldham.html
- Garcia, M. (2001). "La importancia de la evaluacion del desempeño". *Revista Proyecciones*.
- Gestionpolis. (20 de 12 de 2014). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>, <http://www.gestiopolis.com/competencias-laborales/>,
- Gonzalez Alva, S. (2013). "Gestion del desempeño y motivacion de los trabajadores". Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos USMP.
- Gonzalez Serra, D. J. (2008). "Psicologia de la motivacion". La Habana, Cuba: Ciencias Medicas.
- Gonzalez, H. N. (2012). "VII Congreso Internacional de CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administracion Publica, Lisboa, Portugal". "VII Congreso Internacional de CLAD" (pág. 10). Mexico: Direccion General Administracion.
- HARAMOTO, E. (Chile). "Vivienda y Calidad". *Revista de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile*, 3.
- HEREDIANA, R. (2014). "Motivacion Laboral". *REV. HEREDIANA*.
<https://www.unileon.es/personal/pas>. (s.f.). <https://www.unileon.es/personal/pas>.
- Ibañez, B. C. (1994). *Pedagogia y Psicologia interconductual*. Mexico.
- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE ANALLISIS ECONOMICO Y SOCIAL. (2008). *EL IMPACTO ECONOMICO DE LA UNIVERSIDAD DE JAEN*.
- IPE. (2016). *Instituto Peruano Economico*. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). "Administracion" (Decimocuarta ed.). Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Maslow, A. (1994). "Teoria de la Motivacion Humana". *Hitos en la Gestion empresarial*, 225-245.
- MENDOZA, M. B. (2010). "Desarrollo Economico Complementario-un manual para la teoria en accion". MEXICO: UNIVERSITY OF OREGON.

- Motowidlo S., J., & Scoteer, V. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied Psychology*.
- Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba. (2010). *plan estrategico de desarrollo concertado de la provincia de Cotabambas al 2021*. Cusco: Centro Bartolome de las Casas.
- Neffa, J. C. (2014). "El trabajo humano contribuciones al estudio de un valor que permanece". Mexico: Lumen Humanista Buenos Aires.
- Newstrom, J. W. (2011). "Comportamiento humano en el trabajo" (Decimo tercera ed.). Mexico: MC Graw Hi Educacion.
- Ñaupas, H. (2013). "Metodologia de la investigacion cientifica y elaboracion de tesis" (Tercera ed.). Lima: Centro de producciones editoriales e imprenta UNMSM.
- Olvera Zapata, Y. (2013). "Motivacion y desempeño laboral". Quito: Universidad de Guayaquil.
- Paredes Infazon, J. (2006). "La estabilidad Laboral en el Peru". 05.
- PDC Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba. (2010). *plan estrategico de desarrollo concertado de la provincia de Cotabambas al 2021*. Cusco: Centro Bartolome de las Casas.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de <http://dle.rae.es>
- RIACES-RED IBEROAMERICANA PARA LA CREDITACION DE CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR. (2007).
- Robbins, S. P. (2009). "Comportamiento organizacional" (decimo tercera edicion ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educacion.
- Sampieri H., R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, SEXTA EDICION*. MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Sampieri, R. H. (2014). "Metodologia de la investigacion". Mexico: InterAmericana Editores S.A.
- Scribd. (2016). *Scribd*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/14092845/DESARROLLO-LABORAL>
- Servicio civil. (2011). "Gestion del desempeño en servicios publicos". Santiago: LOM ediciones.
- Servir. (2012). "El servicio civil peruano". Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- servir. (2013). "Servir herramienta del Peru que crece". Recuperado el 20 de Setiembre de 2017, de www.servir.gop.pe
- Stoner, J. (2010). "Administracion" (8va. ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- TELLO, M. D. (2006). "Las teorías del desarrollo economico localy teoria y practica del proceso de descentralizacion en los paises en desarrollo". LIMA: CENTRUM CATOLICA.
- UCR. (2016). *Oficina de recursos Humanos*. Recuperado el 02 de Setiembre de 2018, de <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

UNMSM, F. D. (2005). "Gestion del tercer milenio". *Revista de investigacion Vol 8 N°15*.

Valderrama M, S. (2007). *"Pasos para elaborar proyectos de tesis de investigacion cientifica"*. Lima: San Marcos.



ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA CENTRAL ¿Cuál es el grado de correlación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba en el año 2017?	OBJETIVO GENERAL Determinar el grado de correlación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba en el año 2017	HIPOTESIS GENERAL Existe un alto grado de correlación entre la motivación y el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba en el año 2017				<p>TIPO DE INVESTIGACION: La investigación básica</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACION: Descriptivo - Correlacional</p> <p>METODO: Hipotético-deductivo (secuencial, probatorio y análisis de la realidad objetiva). Factual (método de medición de la realidad donde se suscita el fenómeno)</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACION: No experimental transeccional-correlacional</p> <pre> graph LR M --- I1 M --- r M --- I2 </pre> <p><u>Dónde:</u> M=Muestra I1= Información de una de las variables I2 = Información de la otra variable r = Grado de relación existente</p> <p>POBLACION: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba N=103</p> <p>MUESTRA: selección aleatorio simple n=81 trabajadores</p> <p>TECNICA DE RECOLECCION: Encuesta Observación</p> <p>PROCESAMIENTO DE DATOS: software Excel y SPSS-22</p>
¿Cuál es el nivel de motivación extrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba?	Conocer el nivel de motivación extrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba	Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba presentan bajos niveles de motivación extrínseca	MOTIVACION	Motivación Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Salario • Condiciones del ambiente laboral • Estabilidad en el empleo • Ausencia de hostigamiento • Relaciones interpersonales • Aceptación • Pertenencia 	
¿Cuál es el nivel de motivación intrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba?	Conocer el nivel de motivación intrínseca de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba	Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba presentan bajos niveles de motivación intrínseca		Motivación Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Interés por el trabajo • Expectativa del estatus • Autonomía • Desarrollo profesional • Aspiraciones personales 	
¿Cuál es el nivel de productividad de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba?	Conocer el nivel de productividad de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba	Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba presentan bajos niveles de productividad		DESEMPEÑO	Productividad	
¿Cómo son las características personales de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba?	Conocer como son las características personales que presentan los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba	Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba presentan pésimas características personales	Características personales		<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Iniciativa • Autonomía 	
¿Cómo son las pericias de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba?	Conocer como son las pericias de los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba	Los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba- Tambobamba presentan pésimas pericias	Pericias		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Habilidad para el planeamiento • Habilidad para trabajar con otros • Comunicación 	



ANEXO 02: VALIDACION DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto: Dr. **WILSON JOHN, MOLLOCONDO FLORES**
- 1.2. Actividad laboral: **DOCENTE PRINCIPAL**
- 1.3. Institución donde labora: **UNAMBA**
- 1.4. Instrumento de validación: **CUESTIONARIO PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS-TAMBOBAMBA.**
- 1.5. Autor del Instrumento: BACH. **REYDY HUACAC MENDOZA**

II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente (MD):0 Deficiente (D):0.5 Regular (R): 1 Bueno (B): 1.5 Muy bueno (MB): 2

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD. - Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar					X
2. OBJETIVIDAD. - esta expresado en forma de indicadores observables o medibles					X
3. ACTUALIDAD. - los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN. - la formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL. - la cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.					X
6. COHERENCIA SEMÁNTICA. - los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA. - los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					X
8. METODOLOGÍA. - este instrumento corresponde a la técnica de la investigación apropiada para recoger datos confiables.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL. - el instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.					X
10. ORIGINALIDAD. - este instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.					X
PUNTAJE PARCIAL					20
PROMEDIO FINAL					20

III. OPINIÓN

.....

Abancay, 20 de diciembre del 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

Dr. Wilson J. Mollocondo Flores
 DOCENTE

ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION - CUESTIONARIO



MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA MPCT

Buenos días/tardes, La presente encuesta tiene por finalidad, la recolección de datos para la realización de una investigación sobre el tema de motivación y desempeño laboral.

Le agradecemos brindarnos unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

LA PRESENTE ENCUESTA ES ANONIMA Y CONFIDENCIAL



Instrucciones: lee atentamente cada pregunta y marca con (X) solo una respuesta por pregunta.

- **Edad (años cumplidos)** ()
 - **Sexo** () Femenino () Masculino
 - **Condición laboral:**
 - a) Contratado
 - b) Nombrado o permanente
 - **Tiempo de servicio:**

 - **Cargo que desempeña:**

 - **Nivel de formación académica**
 - () Superior Técnico
 - () Superior Universitario
 - () Otro; _____
1. **Considera que su horario de trabajo ¿es adecuado?**
 - a) Es muy adecuado
 - b) Es adecuado
 - c) Ni adecuado, ni inadecuado
 - d) Es inadecuado
 - e) Es muy inadecuado
 2. **¿Usted está de acuerdo con el salario que percibe?**
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
 3. **¿Las instalaciones o el ambiente donde efectúa sus actividades suelen estar limpias?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 4. **¿Está conforme con el espacio físico de su oficina?**
 - a) Muy conforme
 - b) Conforme
 - c) Neutral
 - d) Inconforme
 - e) Muy inconforme
 5. **¿Las instalaciones o el ambiente donde efectúa sus actividades laborales son seguros?**
 - a) Son muy seguros
 - b) Son seguros
 - c) Ni seguros ni inseguros
 - d) Son inseguros
 - e) Son muy inseguros
 6. **¿Siente estabilidad con respecto a la continuidad o permanencia en su empleo?**
 - a) Siento mucha estabilidad en mi empleo
 - b) Siento estabilidad en mi empleo
 - c) No siento estabilidad, ni inestabilidad en mi empleo
 - d) Siento inestabilidad en mi empleo
 - e) Siento mucha inestabilidad en mi empleo
 7. **¿Ha sufrido hostigamiento o maltratos psicológicos, de parte de su jefe o compañeros de trabajo?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 8. **¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?**
 - a) Muy buena relación
 - b) Buena relación
 - c) Ni buena, ni pésima relación
 - d) Pésima relación
 - e) Muy pésima relación
 9. **¿Usted se siente aceptado por sus compañeros de trabajo?**
 - a) Muy aceptado
 - b) Aceptado
 - c) Ni aceptado, ni rechazado
 - d) Rechazado
 - e) Muy rechazado
 10. **Su jefe y sus compañeros de trabajo, ¿cuentan con su participación en las actividades que conlleven hacer trabajo en equipo?**
 - a) Siempre cuentan con mi participación
 - b) Cuentan con mi participación
 - c) A veces cuentan con mi participación
 - d) No cuentan con mi participación
 - e) Nunca cuentan con mi participación
 11. **Cuando logras excelentes resultados en tu puesto laboral, ¿tu jefe y tus compañeros reconocen la buena labor que has realizado?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
 12. **¿Le parecen interesantes las tareas que efectúa en su puesto laboral?**
 - a) Son muy interesantes
 - b) Son interesantes
 - c) Son regularmente interesantes
 - d) Son poco interesantes
 - e) Son muy poco interesantes

13. ¿Se siente cómodo con las tareas que efectúa en su puesto de trabajo?
- Muy cómodo
 - Cómodo
 - Indiferente
 - Incomodo
 - Muy incomodo
14. ¿Está de acuerdo con el puesto o cargo en el cual se desempeña?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
15. En el puesto que trabaja, ¿decide y realiza sus actividades de manera autónoma e independiente sin la presión o intervención de sus jefes?
- Muy independientemente
 - Independientemente
 - Ni independiente, ni dependientemente
 - Dependientemente
 - Muy dependientemente
16. Cuando se presentan ciertas dificultades en su trabajo, ¿confía en sus aptitudes y habilidades profesionales para resolverlos?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
17. ¿Está conforme con las capacitaciones y cursos de especialización que le proporciona la Municipalidad?
- Muy conforme
 - Conforme
 - Indiferente
 - Inconforme
 - Muy inconforme
18. ¿La organización en la que trabaja, le ofrece oportunidades de ascender de puesto o de cargo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
19. Considera que laborando en la Municipalidad, ¿usted podrá cumplir sus aspiraciones profesionales?
- Es muy posible
 - Es posible
 - Indiferente
 - Es imposible
 - Es muy imposible
20. ¿Logras las metas y los objetivos que le son asignados?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
21. ¿Obtienes buenos resultados en las tareas que emprende?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
22. ¿Realiza las actividades de su puesto a tiempo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
23. ¿Con que frecuencia comete errores en su trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
24. ¿Realiza sus actividades con dedicación?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
25. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
26. ¿Si deja de hacer su trabajo, afectaría en los objetivos del área o división?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
27. ¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
28. ¿Persiste hasta alcanzar la meta fijada?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

29. ¿Si Ud. quiere lograr algo y surge problemas, se empeña en superar esos problemas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
30. ¿Puedo sugerir mejoras ante cualquier problema que se suscite?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
31. ¿Puede emprender sus tareas, sin esperar que se lo indiquen?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
32. ¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
33. ¿Tiene libertad para disponer, como y cuando hacer sus tareas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
34. ¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
35. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
36. ¿Considera que tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
37. ¿Se interesa por dar su punto de vista u opinión en la toma de decisiones de la planificación de las actividades de su área?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
38. ¿Planifica sus actividades antes de iniciar su trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
39. ¿Propone ideas para mejorar la Gestión Municipal?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
40. ¿Cuándo se requiere hacer trabajo en equipo, ¿Coopera con sus compañeros de trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
41. ¿Ayuda al resto de sus compañeros de trabajo en resolver los problemas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
42. ¿Tiene dificultades para exponer de manera verbal sus opiniones e ideas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
43. ¿Cuándo usted redacta un documento, es usual que cometa errores?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

ANEXO 04: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION – FICHA DE OBSERVACION

FICHA DE OBSERVACION
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

INDICADORES: PUNTUALIDAD/RESULTADOS/CALIDAD DE ATENCION/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

SERV	CARGO	HORA DE ENTRADA		TAREA ASIGNADA	RESULTADO DE LA TAREA					CALIDAD DE ATENCION USUARIO/ADMINISTRADO					CONOCIMIENTO DEL TRABAJO				
		DIA 1	DIA 2		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	PESIMO	MUY PESIMO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	PESIMO	MUY PESIMO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	PESIMO	MUY PESIMO
(01)																			
(02)																			
(03)																			
(04)																			
(05)																			
(06)																			
(07)																			
(08)																			
(09)																			
(10)																			
(11)																			
(12)																			
(13)																			
(14)																			
(15)																			



**ANEXO 05: LISTA DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
COTABAMBAS-TAMBOBAMBA EN EL AÑO 2017**

TRABAJADORES CONTRATADOS		
N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGOS
TRABAJADORES DE CONFIANZA		
1	TEJADA VENERO ALDO	GERENTE MUNICIPAL
2	ZEBALLOS VENERO HUMBERTO	JEFE DE RRHH
3	CARRASCO AMPURO HERMENEGILDO	GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL
4	CESAR AGUSTO CONDORI TORRES	JEFE DE LOGISTICA Y SS AUXILIARES
PERSONAL CON (CAS)		
5	SUAÑA HUANCA GABRIEL	GERENTE DE INFRAESTRUCTURA
6	COAQUIRA CALLI JAVIER	JEFE DE OPI
7	MENDOZA BOLIVAR ELOY	ASIST. TEC. OSE Y SEACE
8	CARPIO BARBACHAN ANA MARIA	DEMUNA
9	PICONA HUIÑOCANA JULIAN	RESPONSABLE DE ULE
10	QUISPE TICONA AIDA	TESORERA
11	YUCA HUALLPA SABINA	JEFE MERCADOS, CAMAL Y MYPES
12	ORTEGA COILA GILBERTO	ASIST. ADM. DE SECRETARIA GENERAL
13	NAHON INCA JARA	GERENTE DE M. AMBIENTE
14	LUZ MARINA MEGIA CASTILLA	ASIST. DE GERENCIA
15	CARDENAS ARCOS DIANA	ASIST. ADM. DE CONTABILIDAD
16	CALIZAYA BOBADILLA MARIO	OPERADOR SEACE
PERSONAL CON (CAS) IVP		
17	DAMIAN PIMENTEL CLEVER	GERENTE DE IVP
18	LUQUE ABARCA DANTE	ASIST. ADMINISTRATIVO
19	JACINTA HUARAC	GUARDIAN Y LIMPIEZA
PERSONAL EVENTUAL		
20	JORGE HUANCA OSCCO	RESP. DE SEGURIDAD VIAL
21	AQUINO RIMAYHUAMAN ABRAHAN	JEFE DE MAQUINARIAS
22	LIRA TORRES MARIA CECILIA	MESA DE PARTES
23	CRUZ ORTEGA YULY SANDRA	ASIST. ADM. DE RRHH
24	LIMAYPUMA CCORICASA DOROTEO	ASISTENTE
25	SORIA HUISA FANY	SECRETARIA DE ALCALDIA
26	VIRGINIA CHAVES MEGIA	RESPONSABLE DE ATM-UAMSAB
27	PATIÑO VARGAS GISSEL	ASISTENTE DE ULE
28	CHIRINOS ARREDONDO CARLOS	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS
29	JUVENAL VIZCARRA PEÑA	DESARROLLO SOCIAL
30	MARTIN GAONA MARTINEZ	JEFE DE SEGURIDAD CIUDADANA
31	RIMAYHUAMAN TAIPE ORLANDO	JEFE DE OPERACIONES IVP
32	GENOVEVA PANIURA	ASIST. DE TESORERIA
33	CARLY ESTALY MAMANI TORRES	TOPOGRAFO
34	CIRILA CERCEDA ORDONIEZ	SECRETARIA DE ODEL
35	CHAVEZ REYESWALTER	ODEL
36	AMILCAR CARRILLO GUTIERREZ	ODEL
37	NATIVIDAD QUISPE	APOYO DE ABASTESIMIENTO
38	YESICA GAMARRA ANDIA	APOYO DE LA FISCALI. AMBIENTAL
39	ALESSANDRO CORDOVA LOPEZ	TEC. DE LA UNIDAD DE ESTADISTICA
40	JOHNNY CONTRERAS CALLE	RESP. DIV. DE PROM. Y DESAR. AGROP.
41	LILIAN VIVANCO SALAS	ASISTENTE ADM. PITIC
42	LUCHO RIMAYHUAMAN	APOYO EN ASESORIA LEGAL
43	SHEYLA HUANCA DAVILA	SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA
44	MARTHA TTITO PALOMINO	ASIST. DE TRIBUTOS

Fuente: Adaptación de la información de RRHH-MPCT

TRABAJADORES EN CONDICION DE PERMANENTES Y NOMBRADOS			
N°	NOMBRE Y APELLIDOS	N°	NOMBRE Y APELLIDOS
1	BOLIVAR TITO JULIA	30	ABARCA TAYPE LEONCIO
2	CARDENAS CONTRERAS CANDELARIA	31	AMARO VIVANCO CLAUDIO
3	CARRASCO RIMAYHUAMAN FORTUNATO	32	APAZA GALLEGOS MARCOS CECILIO
4	CARRASCO RIMAYHUAMAN MARCIAL	33	ASTETE BOLIVAR PRUDENCIO
5	CONTRERAS GAYOSO ALEJANDRO	34	AUCCAYLLA MORALES WILFREDO
6	CONTRERAS GAYOSO DANTE	35	CACERES PUMA JUSTINO
7	DE LA VEGA ABARCA DANY	36	CAMPANA LIRA MATEO
8	DELGADO LIRA EDGAR A.	37	CRUZ ABARCA ELOY
9	ESCALANTE HUILLCA JOSE	38	CUSCO LEANDRO SERGIO
10	FUENTES AGÜERO ERNESTO	39	GUZMAN ZAVALA DAVID
11	HURTADO LLERENA MARIO	40	HUAINA QUINTO ZENON
12	HURTADO LLERENA SANTOS V.	41	HUAMANI GONZALES BELIZARIO
13	LOVON TORRE JUSTINO AMILCAR	42	HURTADO LLERENA JUAN H.
14	MANSILLA ORTEGA EDWEL G.	43	INOSTROZA BEDIA CIRILO
15	MARTINEZ CONDORI MANUEL E.	44	MARROQUIN QUISPE VIDAL
16	PUMACAYO DONGO WALTER	45	MARTINEZ PACCORI TOMAS
17	RAMOS CALCINA JOSE	46	MEJIA ESCALANTE FAUSTINO
18	ROMANI ARREDONDO ALIPIO H.	47	MENDOZA GOMEZ RENE
19	RUEDA SOSA ALFREDO N.	48	ORTEGA ASTETE SALOMON
20	SALAS AYERVE GRISELDA	49	PUMA HUAYNA FLORENTINO
21	SIERRA ESCOBAR FERNANDO	50	QUISPE HUAHUATICO URBANO
22	SOTOMAYO BOLIVAR MASIAS	51	RIMAYHUAMAN ABARCA JOSE
23	TITO SANCHEZ AQUILINO	52	SOTO ASCUE HONORATO
24	TORRE INFA TITO GUIDO	53	SUBILETE DE LA VEGA JUAN
25	VALERA TAIRO DIONISIO	54	SUBILETE DE LA VEGA PABLO
26	VARGAS ANTACAYO GILBERTO	55	TORRES HUAMANI LUCIO
27	VICTOR CORNEJO VERGARA	56	TORRES TUIRO GREGORIO
28	WARTHON LOAYZA HERBERT	57	TTITO SAIRE CLAUDIO
29	ZEVALLOS VENERO YURI A.	58	ZAMORA LIMA VICENTE

Fuente: Adaptación de la información de RRHH-MPCT

TRABAJADORES CON LICENCIA PROLONGADA	
N°	NOMBRE Y APELLIDOS
59	MAMANI VALDIVIA CARLOS F.

Fuente: Adaptación de la información de RRHH-MPCT