

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**



**La motivación en el desempeño laboral del personal
nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede
Abancay - 2015**

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

PRESENTADO POR:

Bach. DALIA AMALIA CÁCERES SOTO

Bach. JANDLY ELIZABETH SULLCAHUAMÁN CAMACHO

Abancay, noviembre de 2017

PERÚ

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**La motivación en el desempeño laboral del personal
nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede
Abancay - 2015**

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

PRESENTADO POR:

Bach. DALIA AMALIA CÁCERES SOTO

Bach. JANDLY ELIZABETH SULLCAHUAMÁN CAMACHO

Abancay, noviembre de 2017

PERÚ



**La motivación en el desempeño laboral del personal
nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede
Abancay - 2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. LEONARDO ADOLFO PRADO CARDENAS
Rector

Dr. ROLANDO RAMOS OBREGÓN
Vicerrector Académico

Dr. IRIS EUFEMIA PAREDES GONZALES
Vicerrector de investigación



CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

EL ESPECIALISTA EN CORRECCIÓN DE LETRAS QUIEN SUSCRIBE

HACE CONSTAR

Que, corregí la estructura externa consistente en la gramática, ortografía y semántica contextual del informe final de la tesis titulada: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL NOMBRADO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC, SEDE ABANCAY - 2015"; presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas: Bach. Dalia AMALIA CÁCERES SOTO y Bach. Jandly ELIZABETH SULLCAHUAMÁN CAMACHO, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Se expide la presente constancia, a solicitud de las interesadas para los fines que estime conveniente.

Abancay, 10 de noviembre del 2017


Prof. Julio Cesar Damian Judrez
DNI: 70782482
KINGONSTA

MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR



.....
Dr. Víctor Carmelina Vargas Godoy
Presidente



.....
Dr. José Yudberto Vilca Ccolque
Primer Miembro



.....
Mg. Máximo Soto Pareja
Segundo Miembro

Acta de sustentación y defensa de Tesis de las
Bachilleres Dalía Amalia Cáceres Soto y Jandly
Elizabeth Sulcatuaman Camacho

En el Auditorium de la Facultad de Administración, ubicado en la Ciudad Universitaria de Tamburco de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, siendo las once de la mañana del día treinta y cinco del mes de agosto del dos mil diecisiete, se reunieron los miembros del Jurado evaluador del Informe Final (tesis) presidido por el Dr. Victor. Carmelino Vargas Godoy, Dr. Jose Yuberto Vilco Colque (Miembro -- Miembro), Mgt. Máximo Soto Pareja (Segundo Miembro) para dar cumplimiento al Memorando Mult. N° 0200-2017-D-EAPA-FA-UNAMBA con el cual se comunica fecha y hora de sustentación de Informe Final de Tesis titulado: "La motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay - 2015", presentado por las Bachilleres Dalía Amalia Cáceres Soto y Jandly Elizabeth Sulcatuaman Camacho, el mismo que fue aprobado con Resolución Decanal N° 067-2016-01-FA-UNAMBA y con informe N° 014-2017-D-P-DEPT-EAPA-FA/UNAMBA presentado por el Presidente del Jurado Evaluador declarando APTO para la sustentación del Informe Final de la tesis antes citado.

Se da apertura al presente acto académico en estricto cumplimiento al Reglamento General de Grados y Títulos de nuestra Universidad con la sustentación oral del Informe final de tesis por parte del aspirante al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Seguidamente, se da lectura a las conclusiones y recomendaciones emanados del Jurado Evaluador, asimismo se procede a la rueda de preguntas y réplicas sobre el tema de investigación con participación de los Jurados.

Acto seguido, el Jurado Evaluador de la presente sustentación pasa a delivering a fin de fijar la respectiva calificación, determinándose otorgar la nota quince (15) a las sustentantes Dalía Amalia Cáceres Soto y Jandly Elizabeth Sulcatuaman Camacho.

Finalmente el jurado de evaluación y sustentación de tesis, comunica que se hará llegar a las aspirantes mediante documento y en forma.



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

verbal las observaciones pertinentes para su levantamiento y empaquetado final de tesis.

Se concluye el presente acto académico a horas trece del mismo día y en señal de conformidad firman los presentes.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica de Posgrado de Administración

Dr. Víctor C. Torres Godoy
DOCENTE

UNAMBA - PA - EAPA

Dr. José Yuberto Vilca Ccolques
DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica de Posgrado de Administración

Lic. Adm. Mónica Soledad Porroja
DOCENTE AUXILIAR DOCENTE

EL SECRETARIO GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
CERTIFICA

que el presente documento es copia fiel del original, sin que me conste en caso necesario

06 SET. 2017

Atenciosamente
Tandy Elizabeth Sulcahuaman Camacho

70777071

Dr. José Luis Ovales
SECRETARIO GENERAL

Dalia Amalia Leóns Soto

70515765

ACTA DE SUSPENSIÓN Y DEFENSA DE TESIS DEL BOCHILLER. BRYAND MONZÓN HUAMANÁRANI DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN - UNAMBA. (31/AGOSTO/2017)

EN EL SALÓN DE GRADOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, SITO EN LA CORDONADA UNIVERSITARIA DEL DISTRITO DE TAMBUNCO, PROVINCIA DE OBANCAY DEPARTAMENTO DE APURÍMAC, SIENDO LAS QUINCE HORAS CON CINCO MINUTOS DEL DÍA TREINTA Y UNO DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECISIETE, SE REUNIERON LOS MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR EN CUMPLIMIENTO AL MEMORANDO MUCI. N° 0199 - 2017 - D - EAPA - FA - UNAMBA. DE FECHA 23 DE AGOSTO DE 2017, PUE COMENZAR LA DEFENSA Y FIRMAR DE SUSPENSIÓN FIRMAR DE TESIS INTERVENCION



DEDICATORIA

Esta tesis es un homenaje a todos aquellos que nos apoyaron moral y emocionalmente, pues es gracias a ellos que somos los que somos y lograremos ser lo que pretendemos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por permitirnos llegar a esta etapa tan especial de nuestra vida.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional y confianza brindada a lo largo de nuestra vida.

Al personal nombrado que labora en el Gobierno Regional de Apurímac, por su disposición y colaboración a la hora de brindar información necesaria para el presente estudio.

A nuestros docentes, que siempre se mostraron dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT	vii
Capítulo I.....	14
El problema de la investigación.....	14
1.1. Planteamiento del problema de investigación.....	14
1.1.1. Descripción del problema enunciado	14
1.1.2. Formulación del problema	20
1.2. Justificación.....	21
1.3. Objetivos de la investigación	24
Capítulo II.....	24
Marco Referencial.....	24
2.1. Antecedentes	24
2.1.1. Antecedentes de la investigación	24
2.2. Marco Teórico	31
2.2.1. Motivación	31
2.2.2. Desempeño laboral.....	55
2.3. Marco conceptual	65
Capítulo III.....	69
Hipótesis y variables.....	69
3.1. Formulación de hipótesis	69
3.1.1. Hipótesis general.....	69
3.1.2. Hipótesis específicas	69
3.2. Variables y definición operacional de variables.....	70
Capítulo IV.....	71
Metodología	71
4.1. Tipo y nivel de investigación	71
4.1.1. Tipo de investigación	71
4.1.2. Nivel de investigación.....	71

4.2.	Método y diseño de investigación	71
4.2.1.	Método de investigación	71
4.2.2.	Diseño de investigación	72
4.3.	Población y muestra	72
4.3.1.	Población.....	72
4.3.2.	Muestra.....	73
4.3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
4.4.	Procedimiento de la investigación.....	76
4.4.1.	Procedimiento de investigación para la variable motivación	76
4.4.2.	Procedimiento de investigación para la variable desempeño	76
4.4.3.	Validez de instrumento.....	77
Capítulo V	78
Resultados y discusión	78
5.1.	Resultados	78
5.1.2.	Análisis situacional de la motivación y su incidencia en el desempeño laboral.	81
5.2.	Discusión.....	95
5.3.	Contrastación de hipótesis.....	100
5.3.1.	Prueba de normalidad.....	100
Formulación de hipótesis:	100
Capítulo VI.....	109
Conclusiones y recomendaciones	109
6.1.	Conclusiones	109
6.2.	Recomendaciones.....	111
Bibliografía.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Factores de motivación e higiene de Herzberg</i>	34
<i>Figura 2. Comparación de factores de satisfacción e insatisfacción de Herzberg</i>	40
<i>Figura 3. Teoría de la motivación - higiene</i>	41
<i>Figura 4. Género del personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	78
<i>Figura 5. Edad del personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	79
<i>Figura 6. Puesto que ocupa el personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	80
<i>Figura 7. Años de labora del personal nombrado del GRA - Sede Abancay</i>	81
<i>Figura 8. Niveles de motivación del personal nombrado</i>	82
<i>Figura 9. Factores de motivación del personal nombrado</i>	83
<i>Figura 10. Factores de higiene del personal nombrado</i>	86
<i>Figura 11. Niveles de desempeño laboral del personal nombrado</i>	88
<i>Figura 12. Habilidad del personal nombrado</i>	89
<i>Figura 13. Conocimiento del personal nombrado</i>	91
<i>Figura 14. Personalidad del personal nombrado</i>	93
<i>Figura 15. Expectativas del personal nombrado</i>	94
<i>Figura 16. Pueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov</i>	101
<i>Figura 17. Prueba de normalidad de kolmogorov . Smirnov</i>	102
<i>Figura 18. Regresión lineal de motivación y desempeño laboral</i>	106
<i>Figura 19. Regresión lineal de los factores de motivación y desempeño laboral</i>	107
<i>Figura 20. Regresión lineal de factores de higiene y motivación laboral</i>	108

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo de Herzberg</i>	45
<i>Tabla 2. Definición operacional de variables</i>	70
<i>Tabla 3. Distribución del personal nombrado del GRA, Sede Abancay - 2015</i>	73
<i>Tabla 4. Técnicas e instrumentos de investigación</i>	75
<i>Tabla 5. Descriptores de categorización para la variable motivación</i>	76
<i>Tabla 6. Descriptores de categorización para la variable desempeño laboral</i>	77
<i>Tabla 7. Género del personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	78
<i>Tabla 8. Edad del personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	79
<i>Tabla 9. Puesto que ocupa el personal nombrado del GRA, Sede Abancay</i>	79
<i>Tabla 10. Años de labora del personal nombrado del GRA - Sede Abancay</i>	80
<i>Tabla 11. Niveles de motivación del personal nombrado</i>	81
<i>Tabla 12. Factores de motivación del personal nombrado</i>	82
<i>Tabla 13. Factores de higiene del personal nombrado</i>	85
<i>Tabla 14. Niveles de desempeño laboral del personal nombrado</i>	88
<i>Tabla 15. Habilidad del personal nombrado</i>	89
<i>Tabla 16. Conocimiento del personal nombrado</i>	90
<i>Tabla 17. Personalidad del personal nombrado</i>	92
<i>Tabla 18. Expectativas del personal nombrado</i>	94
<i>Tabla 19. Prueba de normalidad de kolmogorov – Smirnov (variable motivación)</i>	100
<i>Tabla 20. Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov (Desempeño laboral)</i>	101
<i>Tabla 21. Correlaciones entre motivación y desempeño laboral del personal nombrado</i>	103
<i>Tabla 22. Correlación entre los factores de motivación y desempeño laboral del personal nombrado</i>	104
<i>Tabla 23. Correlaciones entre los factores de higiene y desempeño laboral del personal nombrado</i>	105

RESUMEN

En la presente investigación, “la motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay”, se analizaron las variables estudiadas basándonos en diversas teorías y modelos; por un lado la variable motivación sustentado por Frederick Herzberg y la variable desempeño laboral sustentado por Arias Galicia; lo cual permitirá aplicar posteriormente políticas de recompensas, facilitar tareas que incrementan el desafío, animar y favorecer la creatividad, involucrar a los trabajadores en la solución de los problemas, ayudar al desarrollo de habilidades personales e indicar como el desempeño de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos de la organización. La metodología utilizada en la investigación es de tipo aplicada con un diseño “No experimental de carácter transeccional/causal” con un método de investigación deductivo-inductivo. La población total del ámbito de investigación fue de 312 trabajadores, constituido por el personal nombrado; de los cuales se obtuvo una muestra de 172 personas, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico, aplicando la técnica de encuesta de 37 preguntas. Según los resultados obtenidos se pudo determinar que existe relación e incidencia significativa entre la variable motivación y la variable desempeño, ya que según la encuesta realizada si los factores de motivación y factores de higiene están en un nivel bajo, los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas) se ven reflejadas también en un nivel bajo, según los resultados estadísticos obtenidos en la investigación realizada se afirma que la relación de causalidad es fuerte, con un nivel de significancia de 99%. Asimismo, la motivación causa mediante los factores (motivación e higiene), que el desenvolvimiento del trabajador se vea reflejado en el desempeño laboral del personal nombrado.

Palabras clave: “Motivación y desempeño laboral”

ABSTRACT

In the present investigation "the motivation in the work performance of the personnel appointed of the Regional Government of Apurimac, sede Abancay", analyzed the studied variables based on diverse theories and models; On the one hand the variable motivation sustained by Frederick Herzberg and the variable labor performance sustained by Arias Galicia; Which will allow the application of rewards policies, facilitate tasks that increase the challenge, encourage and encourage creativity, involve workers in solving problems, assist in the development of personal skills and indicate how the performance of workers contributes to achievement Of the objectives of the organization. The methodology used in the research is of the type applied with a "Non-experimental of transectional / causal" design with a deductive-inductive research method. The total population of the research area was 312 people, made up of the appointed staff; Of which a sample of 172 people was obtained, the technique of probabilistic sampling was used, applying the survey technique of 37 questions. According to the results obtained, it was possible to determine that there is a significant relationship and incidence between the variable motivation and the performance variable, since according to the survey carried out if the motivation factors and hygiene factors are at a low level, the elements of work performance , Knowledge, personality and expectations) are also reflected in a low level, according to the statistical results obtained in the research, it is stated that the causal relationship is strong, with a level of significance of 99%. Likewise, the motivation causes, through the factors (motivation and hygiene), that the development of the worker is reflected in the work performance of the appointed staff of the GRA.

Key words: "Motivation and work performance"

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tiene como tema central la motivación, que se puede definir como una técnica esencial para las empresas, que se basan en mantener a los empleados con un alto estímulo para que puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales mejoran su desempeño en el trabajo. Una motivación laboral, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación.

Es bien conocido que la motivación es esencial para que un trabajador sea más productivo, sin embargo, las empresas e instituciones están tan enfocadas en lograr los objetivos institucionales que dejan de lado los recursos humanos y más aún el lado de la motivación laboral que es un factor de influencia en el desempeño laboral.

En este orden de ideas, se realizó este estudio como una alternativa de analizar las necesidades motivacionales del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay, para ofrecer sugerencias que ayuden y por ende mejoren el desempeño laboral, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo.

El personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, presenta una serie de características que indican falta de motivación laboral. Inasistencias, permisos y salidas constantes, trabajo con poco significado, poca responsabilidad y condiciones de trabajo inadecuadas son algunos de los factores recurrentes que se pudo recopilar durante el desarrollo de la investigación de campo.

Considerando lo anterior, el trabajo de investigación centra sus objetivos en determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay, también se pretende saber si los factores motivacionales y de higiene son necesarios para mejorar el desempeño laboral del personal nombrado; para lograr los objetivos planteados el presente trabajo de investigación presenta la estructura siguiente:

Se analiza el problema de investigación, referente al planteamiento del problema, justificación y objetivos que se pretende con la presente investigación.

Veremos el planteamiento del marco teórico, concerniente a teorías y conceptos en función a las variables planteadas y que permitirán orientar el curso de la investigación y su posterior explicación de los problemas planteados.

Daremos a conocer la metodología empleada en la investigación, así como las características de la población por estudiar y su muestra.

Se procesará y analizará los datos obtenidos del trabajo de campo y la muestra obtenida, se discutirá los resultados y finalmente se contrastarán las hipótesis planteadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como una relación de las fuentes bibliográficas que sirvieron de fundamento documental para este trabajo de investigación. Esta investigación, se realizará con la sólida finalidad de ofrecer recomendaciones que pueden ser aplicadas a la Institución para resolver la problemática existente en el personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema de investigación

1.1.1. Descripción del problema enunciado

A inicios de la década de los noventa, debido a las amplias evidencias empíricas sobre la desmotivación de los trabajadores y la falta de un buen desempeño laboral, se indicó que el desempeño de los trabajadores no se limitó solo a tener un buen salario, sino más bien a que la motivación de los trabajadores esté relacionada a las necesidades y expectativas que tienen con la organización a la que prestan sus servicios (Hartman J, 2002, pág. 119).

Sin embargo, a la fecha se ha demostrado que el trabajador del sector público bajo la modalidad contractual en la que esté, tiene una motivación laboral baja debido, a que la organización a la que pertenece no cubre con sus expectativas laborales, y con ello se refiere a las ausencias de incentivos (salariales y de reconocimiento), falta de un buen clima organizacional y desvinculación con objetivos planteados por la organización.

Por otro lado, la motivación del personal basado en la teoría de los dos factores de Herzberg: Factores higiénicos o extrínsecos que incluyen los sueldos, beneficios sociales, tiempo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro de la empresa y los empleados, reglamentos internos, etcétera y los factores motivacionales o intrínsecos que involucran sentimientos de crecimiento individual,

reconocimiento profesional y autorrealización; puede provocar el incremento de la motivación y por ende una mayor productividad y mejor desempeño de sus labores, lo que hace que la motivación sea un factor muy importante a tomar en cuenta en las organizaciones hoy en día.

En 1842, el servicio público federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano también desarrolla su propio sistema. En 1918, la general Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos, no obstante, solo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación tuvieron amplia divulgación entre las empresas, es ahí que se tomó con mayor relevancia el grado motivación de los empleados para el desempeño de labores y posterior evaluación (Solano, 2007, pág. 13).

Dentro de las carencias importantes en el contexto laboral peruano, tenemos la falta de modelos e instrumentos válidos para la medición de la motivación, por otro lado no existe una sola modalidad contractual que homogenice los derechos y deberes de cada trabajador, si existiera un solo régimen laboral, cada trabajador tendría un cierto grado de motivación para el desempeño de sus labores, sin embargo, las modalidades contractuales que son los regímenes laborales: ley N° 276, ley N° 728 y ley N° 1057 clasifican al trabajador y por ende no provocan la misma motivación para el desarrollo de sus actividades, por otro lado con el nuevo régimen laboral "LEY SERVIR" ley N° 30057, los trabajadores de la ley N° 276 y ley N° 728 se ven amenazados ya que suponen que su derecho a la estabilidad laboral será vulnerado. Sin embargo, esta ley plantea la meritocracia para mantener el puesto laboral, crecer

profesionalmente y mejorar los salarios, lo cual favorece a los trabajadores de la ley N° 1057, sin duda la falta de homogenización contractual es una carencia importante para el contexto laboral peruano, aunque en aproximadamente cinco años desde el inicio de vigencia de dicha ley se pretende estandarizar el sistema de contrataciones del personal.

La ciudad de Abancay, por su condición de capital del departamento de Apurímac, concentra las principales sedes de instituciones públicas y privadas, por lo que existe un alto número de personal laborando en ellas.

Sin embargo, muchas de estas entidades están tan enfocadas en lograr los objetivos institucionales que dejan de lado el potencial humano, y uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. En lo laboral, son muy pocos los gerentes que se dan el tiempo de dialogar con los trabajadores, sobre todo en temas de motivación antes de empezar las actividades, claro ejemplo de ello es, que en las instituciones públicas no se aplica la inducción laboral, y este es un aspecto muy importante para que el trabajador se sienta motivado en el ambiente de trabajo donde esté ubicado; la inducción laboral consiste en una pequeña explicación de las funciones que cumplirá y el ambiente en el que se desenvolverá el contratado, básicamente es hacer que el trabajador se familiarice con la entidad, es ahí donde se deben alinear los objetivos de la entidad con las del trabajador. Esto se manifiesta en escasa definición del trabajo a desarrollar, adoptar decisiones unilaterales, no estar dispuesto a aceptar nuevas ideas, no dar elogios por el trabajo bien realizado, asignar trabajos empalagosos o tediosos, falta explícita

de reconocimientos, ausencia de comunicación entre los diferentes niveles; los cuales inducen a, que posean un desempeño bajo en sus actividades .

Una de las instituciones públicas más importantes en la región Apurímac y que cuenta con mayor número de personal nombrado y contratado en diversas modalidades, es el gobierno regional de Apurímac, que es un organismo de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; la finalidad esencial del gobierno regional, es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo a los planes y programas nacionales, regionales y locales.

El gobierno regional, cumple un papel fundamental en el desarrollo de la **región**, sin embargo, existen constantes cuestionamientos y críticas al nivel de desempeño del personal de esta institución que cuenta con 312 trabajadores nombrados y 434 contratados.

Los trabajadores nombrados del gobierno regional de Apurímac, presentan una serie de características que pueden revelar la falta de motivación, tales como: la falta de entusiasmo en las actividades que realizan, el incremento de los reclamos, llegar tarde al centro de trabajo, conflictos constantes con los compañeros, entre otras señales que analizaremos a continuación.

Muchos coinciden en, que esta institución se encamina principalmente por el trabajo que realiza el personal contratado, y es que existe la percepción de que los trabajadores contratados trabajan mucho más que los nombrados. Esta situación se refleja con el bajo rendimiento laboral, inasistencias injustificadas,

permisos constantes para realizar otras actividades y las escasas ganas de permanecer en su puesto de trabajo; ya que los trabajadores nombrados tienen una preocupación recurrente por el horario de salida, esperan con ansias la hora de refrigerio y cuentan las horas para salir de la oficina y siempre encuentran alguna justificación para llegar tarde o salir temprano de su centro laboral, esta es una señal de que el trabajador nombrado que labora en esta institución se encuentra desmotivado; además, los trabajadores nombrados se sienten seguros en sus puestos de trabajo y piensan que a pesar de sus acciones igual podrán percibir su salario mensual. Lo contrario ocurre con el personal contratado en sus diversas modalidades, en especial con los contratados temporales, que están preocupados por la seguridad en su puesto de trabajo, que cumplen más horas de las necesarias en la institución y se abstienen de quejas, ya que su mente está sujeto a un final, piensa siempre en términos de despido, aunque legalmente no lo sea, pero su sentimiento suele ser ese, y aunque es un factor desmotivador, su comportamiento es diferente al nombrado, ya que ellos solo quieren realizar su trabajo de manera satisfactoria, evitan faltar, llegan temprano, y hasta dedican tiempo extra a su trabajo con el fin de desempeñarse bien y generar buena impresión en sus jefes para seguir siendo contratados en los próximos meses.

Lo antes mencionado, contrasta con documentación encontrada de una trabajadora nombrada del gobierno regional de Apurímac en la sede Principal, donde mediante Resolución Regional N° 791-2013-GR-APURÍMAC, se resuelve que la trabajadora no pudo justificar inasistencias laborales, a pesar que dicha servidora pública realizo recurso de apelación, por lo que mediante OFICIO NRO. 1051-2013-DG-DIRESA-AP se le observa falta de motivación

¿De qué manera incide la motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015?

Problemas específicos

PE.1 ¿De qué manera incide los factores de motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015?

PE.2 ¿De qué manera incide los factores de higiene en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015?

1.2. Justificación

La presente investigación, pretende identificar la incidencia que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.

Justificación por conveniencia

Las diferentes motivaciones que llevan a los seres humanos a trabajar no siempre se pueden explicar enfocándose únicamente al dinero o por la necesidad de reconocimiento. Resulta oportuno mencionar que es cierto, que, trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de ello; en este sentido la motivación en el desempeño laboral del trabajador, la realización satisfactoria de las actividades y el bienestar general, provocan un sentimiento de valor personal ante nuestros ojos y ante los ojos de los demás, esta es una de las razones por las que es conveniente realizar el estudio.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”. (Koontz & Weihich, 1998, pág. 237). “Al decir que los administradores o jefes de empresas motivan a sus subordinados y/o trabajadores, es decir, que elaboran planes con los que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir o fomentar a los trabajadores a actuar de una forma determinada ” (Arias F. G., 1989, pág. 49).

Luego de las consideraciones anteriores, en la actualidad se conceptualiza a la motivación laboral como, cuando los objetivos personales y de la organización concuerdan provocando un rendimiento eficaz en los empleados, por esto los modelos de motivación que se usan en la actualidad deben adaptarse a las situaciones presentes y combinarse entre sí para obtener una mejor productividad en el trabajo.

Dadas las condiciones anteriores, la presente investigación se realiza debido a la baja motivación laboral que se viene observando en el personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay, en donde se está manifestando ineficiencia por bajo rendimiento laboral, incapacidad, falta de los empleados a su labor, y quejas constantes de los mismos.

Después de lo expuesto anteriormente, resulta oportuno precisar la importancia de este tema de investigación ya que nos permitirá determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, sede Abancay, basándonos en diversas teorías y modelos existentes sobre motivación y desempeño, lo cual permitirá aplicar posteriormente políticas de recompensas, facilitar tareas que incrementan el desafío, animar y favorecer la creatividad, involucrar a los trabajadores en la solución de los problemas, ayudar al

desarrollo de habilidades personales e indicar como el desempeño de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Por último, se espera que esta investigación sirva como base para impulsar en las instituciones y empresas a tomar conciencia para implementar estrategias en base a las teorías y modelos expuestos con el fin de mejorar el desempeño laboral en los trabajadores, ya que la motivación es un tema de suma importancia.

Relevancia social

El resultado de la presente investigación servirá para que los jefes del gobierno regional de Apurímac identifiquen las debilidades que existe en la entidad, y de esa manera realizar un plan de mejora continuo que permitirá mejorar la motivación en el trabajador, y por ende beneficiar directamente a la entidad, ya que los trabajadores motivados tendrán un mejor desempeño laboral y se verá reflejado en la sociedad.

Valor teórico

En base a las diversas teorías existentes sobre motivación, se ha determinado que la motivación en el trabajo contribuye a un nivel alto de desempeño laboral del trabajador y a la realización satisfactoria de las actividades y en el bienestar general, provocando un sentimiento de valor personal ante nuestros ojos y ante los ojos de los demás.

Justificación práctica

Se pretende resolver un tema de productividad, eficiencia y eficacia que dependen de la motivación laboral en el desempeño, lo que se expresan en el alcance de objetivos institucionales.

Justificación metodológica

En cuanto a los resultados que se obtengan del presente trabajo de investigación, será de utilidad para un plan de gestión propia de la entidad, y además podrá servir como un modelo a proponer para una guía de futuras investigaciones sobre el tema.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

“Determinar de qué manera, la motivación incide en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

1.3.2. Objetivos Específicos

OE.1 “Determinar de qué manera, inciden los factores de motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

OE.2 “Determinar de qué manera inciden los factores de higiene en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes de la investigación

La investigación sobre la motivación como factor de influencia en el desempeño laboral, resalta en los trabajos de Mónica Sum Mazariegos de la

Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Yolanda Olvera Zapata de la Universidad de Guayaquil, Ana Isabel Robalino Cujano de la Universidad Técnica de Ambato, Jonathan Saurré de la Universidad Cesar Vallejo y Ioana, Iturbe y Osorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Mónica Ivette SUM MAZARIEGOS, para obtener el grado de Licenciada en Psicología Industrial/organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, realizó un estudio de investigación en marzo del 2015, con el título *“Motivación y desempeño laboral” (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de Quetzaltenango)*, con el siguiente objetivo general, es: establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango y objetivos específicos siguientes: i) Determinar el nivel de motivación de los empleados, ii) Establecer el grado del desempeño que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango y iii) Elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores. Del estudio se obtuvieron conclusiones para cada pregunta formulada: i) Según los resultados obtenidos se determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, ii) La prueba estandarizada escala de motivaciones psicosociales aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como son: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas, las cuales se tomaron dos aspectos a calificar: incentivo y satisfacción, iii) La motivación produce en el personal

administrativo de la empresa, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral, iv) Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades, y v) El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert que, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Por otra parte, la Bachiller en Psicología Industrial Yolanda OLVERA ZAPATA, de la Universidad de Guayaquil, para optar el título de Psicóloga Industrial, elaboró un estudio de investigación el año 2013, que tiene por título: *“La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos”*, cuyo objetivo principal, es: determinar los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos . Las conclusiones más significativas del estudio son: i) Los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, los cuales son trabajo en equipo e higiene, ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos, ii) Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el salario, que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un factor motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el

desempeño laboral del personal administrativo de la empresa constructora Furoiani, iii) Los resultados de las evaluaciones de desempeño revelan que, el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de la ciudad Santiago, iv) Los empleados del área comercial reciben los mismos beneficios económicos (bonos, premios, comisiones, movilización, entre otros), pero en lo no económicos, existen algunos beneficios que los empleados del proyecto Napoli reciben y los de la ciudad Santiago no, por lo que existe inconformidad. La empresa Furoiani obras y proyectos lleva a cabo un sistema de reconocimiento monetario atractivo, pero ellos no solo desean ser reconocidos de esta forma, sino a través de un reconocimiento no económico que le otorgue prestigio personal y profesional, v) Haciendo un análisis de los factores considerados de importancia por el personal encuestado y su relación con las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño, demostraron que existe una influencia negativa entre los factores motivacionales de los empleados y su desempeño laboral, además se determinó que según el último informe de clima laboral realizado en el proyecto ciudad Santiago, no se está cumpliendo con las expectativas del personal con respecto a los factores motivacionales.

También se tiene a la investigación realizada por la Bachiller en Psicología Industrial Ana Isabel ROBALINO CUJANO en la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2013 que tiene por título: *“La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el gobierno regional de Cantón Pillaro, provincia de Tungurahua - Ecuador”*,

cuyo objetivo principal, es: determinar como la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del Cantón Santiago de Pillaro en la provincia de Tungurahua, y objetivos específicos son: i) Determinar cuáles son los niveles de la motivación que inciden en el ineficaz desempeño laboral, ii) Analizar cuáles son las áreas del desempeño laboral que afectan a la motivación de los colaboradores del área operativa del Gobierno Municipal y iii) Proponer de qué manera se aplica la capacitación más adecuada para elevar la motivación y mejorar el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal. Las principales **conclusiones** de esta investigación fueron: i) El gobierno municipal del Cantón de Pillaro está tomando las iniciativas de sus colaboradores en su desempeño laboral pero no es suficiente para motivarlos, esto impide que rindan de manera eficiente en su puesto de trabajo, lo que afecta la a institución, ii) Si los niveles de la motivación no se satisfacen en su totalidad los colaboradores podrían verse afectados no solo en problemas fisiológicos sino también en problemas familiares y sociales impidiendo así un desempeño laboral de alta calidad, iii) La institución está dejando de lado la competitividad, ya que hay un bajo índice de participación en la planificación de actividades, en la organización de materiales y el logro de metas.

Además, Jonathan SAURRÉ, de la Universidad Cesar Vallejo, elaboró un estudio de investigación denominado *“La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la oficina de gestión documentarias del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS”*, que tiene por objetivo general: identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de gestión documentaria del Ministerio de

Desarrollo e Inclusión Social, objetivos específicos: i) Establecer la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de gestión documentaria del MIDIS, ii) Determinar la relación entre los factores de higiene y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de gestión documentaria del MIDIS. Las conclusiones del estudio fueron: i) Se logró identificar que, no existe relación significativa entre la motivación y el desempeño, esto debido a que en el caso de la motivación, un alto porcentaje de los trabajadores de la muestra reflejaron que casi nunca se encuentran motivados hacia el trabajo lo que no permite que la motivación sea influencia positiva en el desempeño de los mismos. Más aún, los trabajadores en su mayoría, nunca o casi nunca presentaron factores motivacionales (relacionados al individuo) que afecten positivamente su motivación. En esa misma línea, casi la totalidad de la muestra indicó que nunca o casi nunca, se encontraban presentes factores higiénicos (relacionados al entorno) en su centro de trabajo, ii) Se estableció que no existe relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, debido a que estuvieron ausentes la mayoría de los factores motivacionales que determina la teoría administrativa, no se pudo determinar una relación positiva con el desempeño, iii) Se determinó que no existe relación significativa entre los factores de higiene y el desempeño laboral, principalmente influenciada en la escasa presencia de factores externos, situación que genera insatisfacción. Debido a la escasa presencia de factores higiénicos favorables, la sensación de desmotivación entre los trabajadores de la organización estudiada es generalizada.

Por último, se tiene la investigación presentada por Tatiana IOANA GHERMAN, José Alembert ITURBE VASQUEZ y Diana Lizzette OSORIO

MURILLO, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, en el año 2011, que tiene como título: *“La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”*, con el siguiente objetivo general: Determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail y objetivos específicos: i) 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, ii) Identificar los factores de higiene 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, iii) Analizar las similitudes y diferencias entre lo declarado por la muestra de trabajadores operativos del sector laboral privado de retail de Lima Metropolitana y lo declarado por la muestra analizada por Herzberg. La investigación se aplicó con un enfoque cualitativo, descriptivo y tuvo un diseño no experimental, debido a que las muestras no fueron manipuladas y los trabajadores participantes colaboraron en forma voluntaria. Este fue aplicado a una muestra de 472 trabajadores operativos de una compañía privada de servicios representativa del sector retail de la ciudad Lima Metropolitana. En total se recolectaron 2225 menciones que fueron organizadas con el software Microsoft Excel y analizados por el equipo de investigación. Las principales conclusiones fueron: i) En la empresa analizada hay cinco factores que reportaron la misma tendencia que Herzberg, sea esta de motivación o higiene: (a) logro, (b) reconocimiento, (c) el trabajo mismo, (d) supervisión técnica y

(e) condiciones de trabajo; asimismo, en cinco factores se reportó una tendencia distinta: (a) Posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo, Herzberg lo reportó como factor de higiene y el presente estudio como factor motivacional, (b) Política y dirección de empresa, Herzberg lo reportó como factor notoriamente de higiene y el presente estudio sin una tendencia muy clara, (c) Salario, Herzberg lo reportó como un factor sin una tendencia clara y el presente estudio como factor de higiene, (d) Relaciones interpersonales con colegas y supervisores, Herzberg lo reportó como factor de higiene y el presente estudio como factor motivacional, y hay un factor que no se mencionó ni una sola vez “estatus”; ii) Existen similitudes desde el punto de vista de las categorías asociadas con los factores de motivación y factores de higiene; es decir, los factores analizados en la muestra analizada están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y son generadores de gran satisfacción; mientras que los factores de higiene están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo y son generadores de insatisfacción. iii) El modelo de Herzberg representa una buena metodología para recopilar rápidamente los factores de satisfacción e insatisfacción. Asimismo, a la buena estructura de Herzberg (15 factores) se les agregan los sub factores reportados en la presente investigación.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Motivación

La palabra motivación, etimológicamente, proviene de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”), es decir, factores internos y externos que mueven a la persona a actuar de una determinada manera. Asimismo, desde el campo de la

psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta, hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

La motivación laboral, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimular a los individuos o grupos, a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación, según Robbins (1993, citado por Ramlall, 2004), representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizaciones, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

“La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento en la empresa”. (Hurtado, 2001)

“La motivación laboral es una técnica esencial en empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo para que puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales mejoran su desempeño en el trabajo”. (Lopez, 2001)

Se menciona, que, es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor

posible sus funciones y tareas laborales, es, beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

La motivación laboral, es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados, en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

2.2.1.1. Teorías sobre motivación

Existen muchas teorías sobre motivación, cada una de ellas pretende describir que son los humanos y que puede llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual opera las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en la organización de todos los días. Como teoría de la motivación, trata del desarrollo de las personas, el contenido de la teoría de la motivación también sirve a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones (Cave, 2006).

A. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

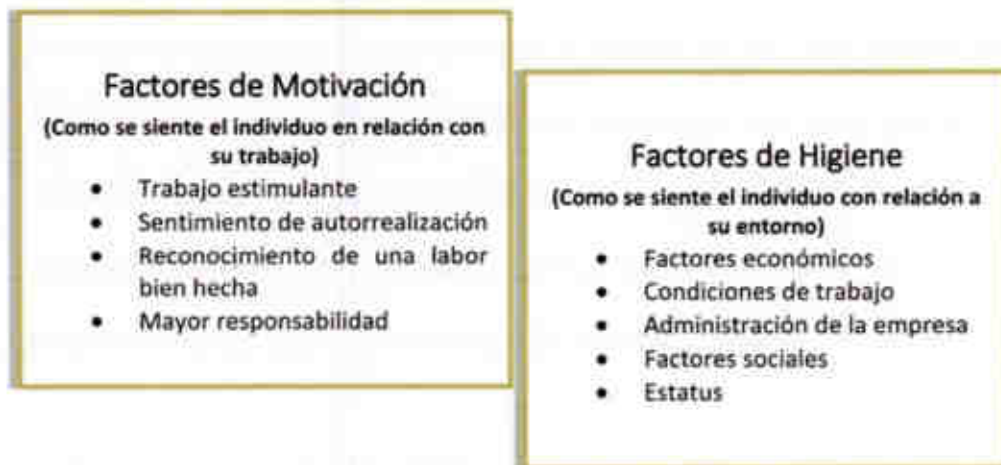
Frederick Irving Herzberg, fue un reconocido psicólogo y consultor norteamericano, que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en

la gestión administrativa de empresas. Dicho merito fue gracias a su muy conocida teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la motivación e higiene.

En la obra publicada en 1968: “¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”, el autor habla acerca de lo que llama la Teoría de la Motivación e Higiene, partiendo de una pregunta: ¿Qué desea la gente de su puesto?. Realizo sus investigaciones, llegando a la conclusión de que la motivación depende de dos factores que determinan las necesidades: Tales factores son: los factores extrínsecos y los factores intrínsecos.

“Según la teoría de Herzberg, las personas están influenciadas por dos factores: de motivación o intrínsecos y de higiene o extrínsecos” (Landy, 2005).

Figura 1. Factores de motivación e higiene de Herzberg



Fuente: Julio, L. M. "motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg". (12 de Julio de 2008). Lima, Peru

Según se ha citado los factores de motivación vienen a ser los que incluyen:

- i) **Trabajo estimulante:** Esto se refiere al trabajo estimulante en donde el individuo tiene la posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente su profesión o especialidad, en este sentido también se refiere las actividades nuevas que se le asignen para enriquecer sus conocimientos y ganar más experiencia laboral, un ejemplo de ello es: el enriquecimiento de tareas, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.
- ii) **Sentimiento de autorrealización:** Esto refiere la certeza de contribuir en la realización de algo de valor para el individuo, un ejemplo de esto es el logro de objetivos que se plantea el trabajador mediante la realización de sus actividades, para lograr progresos profesionales.
- iii) **Reconocimiento de una labor bien hecha:** Significa la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante de manera eficiente, un claro ejemplo de reconocimiento de este tipo viene a ser el ascenso del trabajador, felicitaciones públicas por su trabajo, entre otras.
- iv) **Mayor responsabilidad:** La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo. Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo y el de otros, trabajo importante.

Factores de higiene o factores extrínsecos

Los **factores de higiene** engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona, es decir, cómo se siente el individuo con relación a su trabajo.

En base a lo considerado, en el párrafo anterior, los factores de higiene están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Sobre esa base, los factores vienen a ser de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo, entre ellas tenemos: la supervisión, las políticas y prácticas de gestión de la empresa; el salario, las condiciones físicas y ambientales de trabajo; los beneficios sociales, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados; los reglamentos internos, las oportunidades existentes, estos factores no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa (Luthnas, 2008).

Cabe agregar que tradicionalmente, sólo los factores higiénicos son tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes; es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según, Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados (Luthnas, 2008).

Es así, que, a causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos; pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción, entre los factores de higiene tenemos:

- i) **Factores económicos:** Estos incluyen los sueldos, incentivos, bonificaciones, vacaciones y similares.
- ii) **Condiciones de trabajo:** Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.

Es evidente entonces que las condiciones de trabajo consisten en brindar para el empleado: calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador; con el objetivo de aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo, reduciendo los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas que adolecen de algún tipo de enfermedad o con el fin de eliminar causas de enfermedades profesionales.

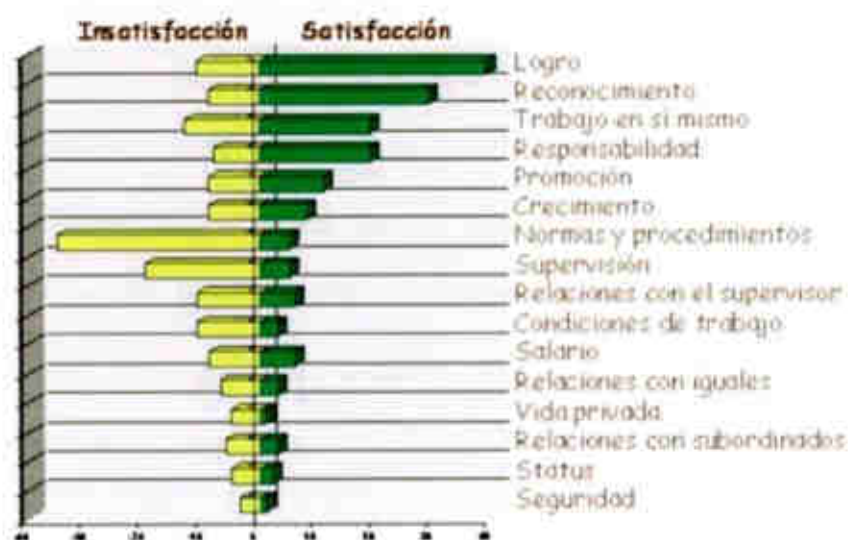
- iii) **Administración de la empresa:** En este caso se trata de las políticas y prácticas de gestión que aplica la empresa, como esas condiciones son

administradas y decididas por la institución, y están fuera del control de las personas.

- iv) **Factores sociales:** En este caso nos referimos a las oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo, es decir, que, la institución debe propiciar contextos para cultivar buenas relaciones laborales con los supervisores y compañeros.
- v) **Status:** Este tipo de factor de higiene se refiere a la posición laboral que el individuo tiene de acuerdo a las actividades que realiza; el status siempre existe en el entorno laboral debido a los niveles jerárquicos, y en algunos casos podría ser relevante para que el trabajador se sienta motivado o no, claro ejemplo de las diferentes posiciones laborales se muestra en: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos, entre otras cosas.

Los resultados obtenidos por Herzberg (1959), se muestran en la siguiente

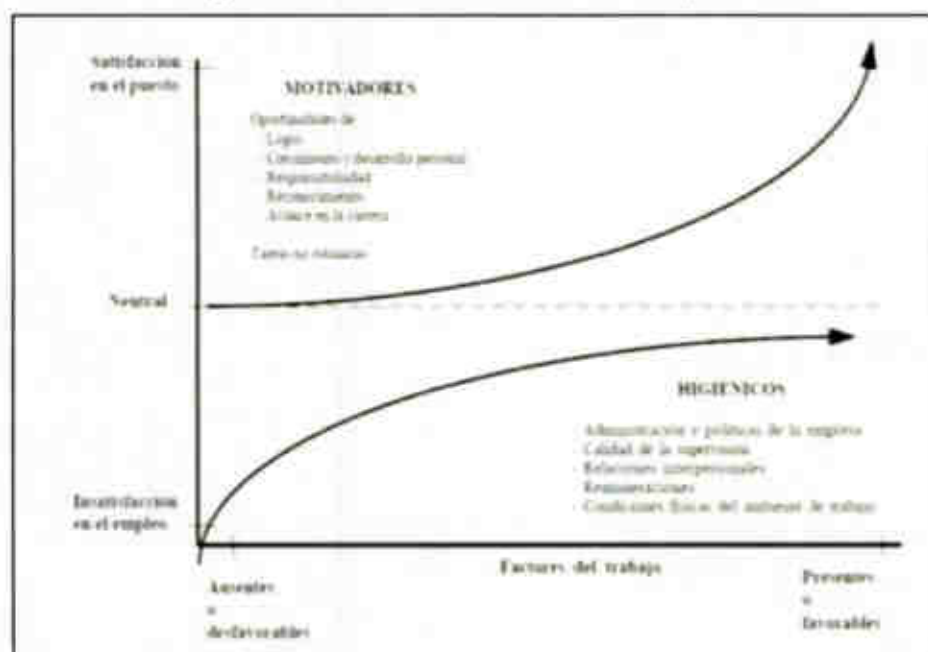
Figura 2. Comparación de factores de satisfacción e insatisfacción de Herzberg



Fuente: Tomado de "The motivation to work", de Herzberg et al., 1959, p.72

En la **Figura N° 3**, se grafica uno de los principios más importantes que estableció Herzberg en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción e incluso pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Figura 3. Teoría de la motivación - higiene



Fuente: Revista Universidad EAFIT N° 128 – “El legado de Frederick Irving Herzberg”

Herzberg, presentó al mundo empresarial dos revolucionarias ideas: la primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como: mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer las condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que, el solo aumento de los salarios, sin que la

gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora.

Si bien, la teoría de los dos factores gozó de una rápida y amplia acogida en el medio empresarial, también significó muchas críticas a su autor. Muchos investigadores, criticaron que la forma en que Herzberg formuló su teoría constituía una representación excesivamente simplificada de la compleja naturaleza de la motivación humana en los ambientes laborales, además otros investigadores (Wernimont, 1972; Dyer y Parker, 1975; Cooper y Locke, 2000) señalaron que, en tanto, los factores extrínsecos representaban atributos propios del contexto del trabajo, por el contrario los denominados factores intrínsecos representaban más bien reacciones emocionales de los empleados hacia las diversas dimensiones del puesto de trabajo, reconociéndose que esta debilidad de la teoría implicaba importantes consecuencias para la práctica administrativa a la hora de decidir la gerencia, si lo que se debía modificar para producir una mayor motivación entre los empleados exigía modificar sus puestos de trabajo o sus actitudes hacia el ambiente laboral. Entre otras críticas (Robbins & Judge, 2009; Griffin & Moorhead, 2010; Hellriegel et. al., 1999; Kreitner & Kinicki, 2003; Davis & Newstrom, 2003), se tiene las siguientes: i) El procedimiento utilizado está limitado por su metodología. Existe la posibilidad de que cuando la cosas sales bien, la gente tiene a asignarse el crédito. Por el contrario, posiblemente culpan de las fallas al ambiente extrínseco, ii) La muestra de contadores e ingenieros utilizada no representa a la población, iii) La teoría no considero las diferencias

individuales entre géneros, iv) La teoría no considero las diferencias culturales.

Con el objeto de responder a las críticas y ampliar sus ideas, Herzberg, publicó, en 1966, *Work and the Nature of Man*, donde plantea su propia concepción acerca de la vida, la naturaleza del hombre y el papel que el trabajo juega en el ser humano. En ese sentido, de acuerdo con Herzberg, existirían dos tipos de individuos. Aquellos que denominan hombre – Adán, que, al igual que el personaje de la Biblia, solo busca evitar el dolor y, primordialmente, satisfacer sus instintos básicos: alimentación, abrigo y seguridad. Todos estos factores de higiene. Por el contrario, existen otros individuos, a los que denomina hombre – Abraham, para los cuales el trabajo es la principal fuente a partir de la cual satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y de trascendencia en la vida. Sobre la base de tales consideraciones, Herzberg, dijo en este libro que, si el gerente busca motivación en sus empleados su principal preocupación debe ser el enriquecimiento del trabajo. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado hombre – Abraham satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.

Para proporcionar motivación en el trabajo, se propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción

personal, para así, con el empleado continúe con su crecimiento personal (Luthnas, 2008).

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña; son factores motivacionales o de satisfacción, es evidente entonces que los factores de motivación son los que generan compromiso. Por ejemplo, tener tareas desafiantes, ser reconocido por los logros y percibir posibilidades de desarrollo de carrera.

La teoría del enriquecimiento del puesto de Herzberg, exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que, el empleado encuentre en este la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. En este sentido, de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados, atribuyen sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias, por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer, deben por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objetos de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo, sus trabajos.

Es así que, Herzberg, recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo, las cuales se muestran en la *tabla 1*.

Tabla 1. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo de Herzberg

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
Eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y éxito personal
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (modulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento interno
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo.	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, capacitación y avance laboral

Fuente: Herzberg (1968) "One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, pp. 59.

En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hackman y Oldham, 1976), han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste "casi" perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.

B. Teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades, por tal motivo cabe resaltar que los factores de Herzberg, están relacionados con las necesidades primarias de Maslow:

necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, de autorrealización, de estima y afiliación.

“Las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía, radica en las siguientes suposiciones básicas” (Maslow, 1943).

Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad.

En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente, como para impulsar el comportamiento.

Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto, que las de nivel más bajo.

Este modelo indica que, un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Estas cinco categorías, ordenadas según la Jerarquía de Maslow que fueron utilizadas para la teoría de Herzberg.

i) Necesidades fisiológicas: Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son necesidades fisiológicas y constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior. Los gerentes tienen

que comprender que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan. Aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades. Los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas, para tratar de motivar a los subordinados, suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero.

- ii) **Necesidades de seguridad:** Las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor; amenazas o enfermedad, son necesidades de seguridad. Al igual que las fisiológicas, las de seguridad insatisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas motivadas sobre todo por las necesidades de seguridad, valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Para los gerentes de este tipo de necesidades es importante, que se enfoquen en proteger a los trabajadores de los riesgos en su ambiente proveyéndoles cascos, anteojos y teclados ergonómicos (que evitan el síndrome del túnel carpal). La seguridad psicológica también es importante. Al ofrecer seguros de salud, vida e incapacidad, las organizaciones promueven el sentido de seguridad y bienestar de sus empleados.
- iii) **Necesidades de afiliación:** Las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las de afiliación. Los gerentes necesitan comprender que, cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de

conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Los gerentes y líderes de equipos insisten en que los compañeros de trabajo acepten al empleado, que participen en actividades complementarias (como programas deportivos, actos culturales y celebraciones de la compañía) y en normas con base en equipos.

iv) Necesidades de estima: Los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás, cumplen con las necesidades de estima. Las personas con necesidades de estima quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces. Los gerentes que centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios. Tal vez, estos gerentes usen broches para solapas, artículos en el periódico de la empresa, relaciones de logros en la pizarra de anuncios y otras actividades similares para fomentar en los empleados, el orgullo por su trabajo. Mary KayCosmetics premia a la gente que tiene mejores resultados con un Cadillac de color rosa. De acuerdo con la difunta Mary KayAsh, fundadora de la compañía, la gente desea el reconocimiento y la alabanza más, que el dinero.

v) Necesidades de autorrealización: La satisfacción personal procede de cumplir con las necesidades de autorrealización. La gente que lucha por alcanzar la autorrealización trata de incrementar sus habilidades de solución de problemas. Los gerentes que conceden importancia a la autorrealización, pueden hacer participar a los empleados en el diseño de puestos, hacer encargos especiales de trabajo que permitan aprovechar las habilidades distintivas del personal, o conceder libertad a los equipos

para planear y ejecutar su trabajo. Los auto empleados con frecuencia tienen fuertes necesidades de autorrealización. Cuando, Mary Kay fundó su empresa en 1963, actuó con la creencia de que cuando una mujer pone sus prioridades en orden, en verdad puede conseguirlo todo.

Las tres necesidades de categoría más baja, fisiológicas, de seguridad y sociales, se conocen también como: *necesidades por deficiencia*. Según Maslow, a menos que se satisfagan estas necesidades la persona no lograra convertirse en una persona sana, tanto en el aspecto físico como en el psicológico. En contraste, las necesidades de estima y realización personal se denominan necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades contribuye a, que la persona crezca y se desarrolle como ser humano (Hellriegel & Jonh W. Slocum, 2001).

C) Teoría ERC de Clayton Alderfer

En esta teoría de la motivación se plantea que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales, de relación y desarrollo; pero si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidad se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo. En base a estas consideraciones, se tendría como resultado una clara baja de motivación del individuo para la realización eficiente de sus actividades en el trabajo, por esta razón esta teoría también está relacionada con el fin de esta investigación.

“Clayton Alderfer, descompuso las necesidades solo en tres categorías: necesidades existenciales (las necesidades fundamentales de Maslow), las necesidades de relación (necesidades de relación interpersonal) y las

necesidades de crecimiento (necesidades de creatividad personal o influencia productiva)” (Luthmas, 2008).

Es importante, destacar que la teoría ERC difiere de la de Maslow en dos puntos: en un primer punto, Adelfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- i) **Necesidades de existencia (e)**, que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- ii) **Necesidades de relación (r)**, agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según, Adelfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.
- iii) **Necesidades de crecimiento (c)**, que, se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través, de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

En segundo lugar, menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a esto, Alderfer, no coincidía con Maslow, puesto que este opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta.

D) Teoría de la expectativa de Vroom

Esta teoría de la motivación, está basada en que las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de los que obtendrán de cada conducta, por tal motivo, guarda relación con la motivación en el desempeño laboral, ya que si un individuo opta por tomar una conducta cualquiera en base a sus expectativas, entonces si la organización cubre sus expectativas personales y sociales, este se sentirá motivado y eso se verá reflejado en el desempeño que el individuo tenga en la organización.

Por otro lado, esta teoría se basa en que la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente, lo cual hace que tenga relación con la teoría bifactorial de Herzberg.

“David Nadler y Edward Lawler, describen dos hipótesis sobre la conducta en la organización, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas: i) Las personas toman decisiones consientes sobre su conducta en la organización, ii) Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas” (Hellriegel & Jonh W. Slocum, 2001).

Según esta teoría, el esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocara en tres relaciones:

- i) Relación esfuerzo – desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

- ii) Relación desempeño – recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- iii) Relación recompensas – metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

“La conducta de una persona dependerá, en ciertas medidas, de los tipos de resultados esperados” (Luthmas, 2008).

Según Vroom, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va influir en su rendimiento laboral y este en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo.

E) Teoría de la equidad de Stacy Adams

La teoría de la equidad, se basa en el supuesto de un factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso) relacionadas con los factores de motivación y de higiene planteados por Herzberg.

“Según la teoría de la equidad las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de su esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan” (Rada, 2001).

Según, J. Stacy Adams, cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión.

F) Teoría de Porter y Lawler

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones.

Así tenemos, que, este modelo de teoría sostiene que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler, concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- i) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también,

porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

- ii) Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- iii) Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente. Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basada en méritos (sistemas de administración del desempeño). Es un error suponer, que, a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otro mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Asimismo, la teoría de las expectativas, ayuda explicar porque muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que, se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

G) Modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham

Según, Hackman y Oldham (1976, citado por Ramlall, 2004), un empleado experimentará motivación interna en su trabajo cuando ese trabajo genere tres estados psicológicos críticos:

- i) En primer lugar, el empleado debe sentir la responsabilidad personal por los resultados del trabajo.
- ii) En segundo lugar, el trabajo debe ser experimentado como significativo, valioso y digno por el empleado. Aquí es donde el empleado siente que su contribución afecta de manera significativa la eficacia general de la organización.
- iii) Y el tercer, aspecto se refiere a que los empleados deben ser conscientes de que, tan eficazmente realizan su trabajo.

2.2.2. Desempeño laboral

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

Chiavenato, (2000) define el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El desempeño en su definición más sencilla, es el comportamiento, conducta asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada. Es un comportamiento voluntario, sin embargo, exigido por la tarea o el puesto, y que, está bajo el control de la persona que lo realiza. Uno de los

modelos de desempeño más aceptado, relaciona las acciones con las habilidades y la motivación del individuo (Campbell, 1990).

Se enfoca en la conducta de los trabajadores a la hora de realizar un trabajo específico y el grado en que cada uno de ellos (los trabajadores) toma el control de sus resultados. Incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador (Landy, 2005).

“Se define desempeño, como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo”. (Milkovich, 1994)

“Según Campbell el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como: calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad” (Malfitano Cayuela, 2007).

“El desempeño laboral es el resultado de una jornada laboral productiva, la propuesta de cambio se hace por un ciclo para la acción, del que sea parte de la obvia realidad hasta llegar al resultado esperado, un mejor desempeño laboral”. (Robbins, 2004)

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño,

refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La evaluación del desempeño (ED), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque, la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar, el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos (Noe, 2005).

2.2.2.1. Factores de desempeño laboral

Según la revisión a la literatura correspondiente al desempeño laboral, existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos, se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas.

A) Elementos de desempeño según Arias Galicia

El desempeño laboral está determinado por la conjugación de elementos como habilidad, conocimiento, personalidad y las expectativas. (Arias, 1989)

i) **Habilidad:** La habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Según, (Arias, 1989), la habilidad se puede medir a través de:

- ❖ Realización del trabajo.
- ❖ Aporte de ideas.
- ❖ Perfeccionamiento.

ii) **Conocimiento:** El grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca el manejo de equipos, procedimientos e innovaciones tecnológicas:

- ❖ Manejo de equipos
- ❖ Procedimientos
- ❖ Innovaciones tecnológicas

iii) **Personalidad:** La personalidad es la suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Dentro de ellas se encuentran:

- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Pensamiento
- ❖ Emociones.

iv) **Expectativas:** Es algo que una persona considera que puede ocurrir. Según, (Arias, 1989) la expectativa de un trabajador está vinculada a la probabilidad de una recompensa y/o sanciones, por lo que si la expectativa no es satisfactoria, el individuo sentirá decepción o desmotivación.

- ❖ Recompensa
- ❖ Sanciones

B) Factores de desempeño según Chiavenato

Por otro lado, Chiavenato, expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores: los factores actitudinales y los factores operativos.

- i) **Factores actitudinales:** Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- ii) **Factores operativos:** Conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

C) Elementos de desempeño según Martínez

Existen tres elementos fundamentales para que un trabajador tenga un buen desempeño: compromiso, competencia y recursos de trabajo (Martínez, 1996).

- i) **Compromiso:** Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que este se desarrolle.

Ante una circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez general resultados diferentes.

Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que la persona siente al momento mismo de realizar su trabajo, y que, son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca.)

El compromiso, es algo que, en última instancia está en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que

ciertos factores externos, como: formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

- ii) **Competencia:** Aquí, entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos.

Lo anterior es evidente, pero no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como, las habilidades emocionales (importante para que las personas puedan reaccionar de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como, una formación, coaching laboral y reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejorar en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los restos.

iii) **Recursos de trabajo:** En este nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que este cumpla sus obligaciones, implica tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles.

2.2.2.2. Modelo de desempeño laboral

El nivel de desempeño, está ligado a la personalidad, inteligencia e interés laboral, el “modelo de Campbell” reenfoca la atención de la investigación psicológica laboral sobre sus fundamentos más profundos y plantea una teoría del desempeño individual innovadora (Boudreut, 1994).

Campbell, afirma que el desempeño laboral es sinónimo de conducta de trabajo, y que, este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales (Conte, 2005).

Se distingue entre desempeño asociado a la tarea y desempeño contextual. El primero es exigido por el trabajo y el segundo son comportamientos usualmente no requeridos por el trabajo.

i) **Desempeño asociado a la tarea:** Es aquella en la cual el desempeño se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y sub tareas específicas de una manera clara los comportamientos están relacionados con un tipo particular de trabajo; aplican a cualquier cargo.

El desempeño asociado a la tarea está necesariamente relacionado con el nivel de destrezas que posea el empleado.

El principal predictor del desempeño de tarea, es la aptitud cognitiva o inteligencia, en su doble faceta: fluida (capacidad general de aprendizaje y de resolver problemas) y cristalizada (capacidad de aplicar lo aprendido para resolver problemas concretos, aptitudes específicas, destrezas y conocimientos del puesto) (Brief, 1986).

De este modo, los requisitos relacionados con el desempeño de tarea varían con el puesto y se hacen visibles a través de la cantidad y calidad de trabajo en términos de unidades de producción, tiempo, coste-eficiencia, etc.

- ii) **Desempeño contextual:** El desempeño contextual está constituido por comportamientos que no son requeridos directamente por el puesto del trabajo y, por tanto, no se refieren a su ejecución, sino al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, pudiendo facilitarla, entorpecerla o incluso inhibirla. Estas variables son comunes en la mayoría de puestos de la misma organización y caracterizan el ambiente de trabajo. No están necesariamente relacionados con nivel cognitivo o de destrezas, sino con factores tales como: la personalidad del individuo, actitudes derivadas de la satisfacción con el trabajo, con el compromiso, con la organización y en definitiva con la motivación.

Las conductas que contiene desempeño contextual son discrecionales, dado que las conductas que incluye la dimensión no están relacionadas con un trabajo en particular, no existiría sanción o recompensa asociada,

por lo que, el empleado estaría en libertad de decidir si manifiesta o no estos comportamientos (Organ, 1995).

Campbell y sus colaboradores, aseveran que el desempeño laboral puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen, los predictores o determinantes de rendimiento laboral pueden ser clasificados en determinantes directos e indirectos (Campbell, 1990).

i) Determinantes directos del desempeño laboral.- Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de desempeño. Se clasifican en:

Conocimiento declarativo (CD): Consiste en el desempeño de la tarea específica del puesto, mantenimiento de la disciplina de las personas y la demostración de esfuerzo.

Habilidades y conocimientos procedimentales (HCP): consiste en facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros, asimismo, el desempeño de la tarea no específica del puesto y el desempeño de la tarea de comunicación.

Motivación (M): Consiste en la supervisión, liderazgo y administración.

ii) Determinantes indirectos del desempeño laboral.- Como su nombre lo indica, influyen al rendimiento indirectamente a través de los determinantes directos. Se clasifican en, determinantes indirectos internos y determinantes indirectos externos.

Determinantes indirectos internos (propios del individuo):

❖ Capacidades o aptitudes,

- ❖ Rasgos de personalidad,
- ❖ Actitudes,
- ❖ Valores,
- ❖ Intereses.

Determinantes indirectos externos (organizacionales):

- ❖ Disponibilidad de recursos,
- ❖ Organización del trabajo.

2.2.2.3. Factores del desempeño

A. Factores de desempeño de Campbell

Factores técnicos:

- ❖ Maquinaria,
- ❖ Equipos,
- ❖ Insumos.

Factores de la organización y del trabajo

- ❖ Como están hechas las divisiones de funciones,
- ❖ Comunicaciones internas,
- ❖ Liderazgo,
- ❖ Sistemas de compensación,
- ❖ Incentivos.

Factores de las persona

- ❖ Conciencia de rol,
- ❖ Competencias,
- ❖ Actitudes,
- ❖ Aptitudes,
- ❖ Personalidad.

B. Factores del desempeño laboral de Herzberg

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas en y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiro del personal). No obstante algunos críticos de ese

Insatisfacción laboral: Respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, y hace referencia al estado de intranquilidad, ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona.

Motivación: Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Organización: Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo, las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Retribución económica: Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor; incluye salarios y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador u su familia.

Satisfacción laboral: Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Teoría: Grupo congruente de hipótesis presentadas para explicar la relación entre dos hechos observados o más, para construir una base sólida, para pronosticar asentamientos futuros.

Teoría ERG: Se trata de una teoría basada en la existencia, relación y conocimiento, esta teoría es más consiente que la teoría de Maslow, acerca del conocimiento de cada individuo y de las diferencias, entre los mismos.

Valencia: Para la psicología, la valencia da cuenta de la atracción o aversión que provoca un determinado objeto o situación. También es el definido como el valor

que para la persona tiene el resultado de su acción, decir, el grado en que se desee una recompensa.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

“La motivación incide de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

3.1.2. Hipótesis específicas

H.E.1. “Los factores de motivación inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

H.E.2. “Los factores de higiene inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay - 2015.”

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación, es de tipo aplicada. “Este tipo de investigación tiene el propósito de buscar soluciones a problemas concretos e identificables dado que permite explicar y comprender la realidad” (Hernandez, 2006).

4.1.2. Nivel de investigación

La finalidad de la investigación, es determinar cómo influye la variable independiente (motivación), sobre la variable dependiente (desempeño laboral) y lograr explicar el contexto en el que se viene desarrollando, por lo que el nivel de investigación del presente estudio es de carácter explicativo. “Este nivel de investigación permite explicar y a su vez observar las características más resaltantes del objeto de estudio” (Chajara, 2009, pág. 142).

4.2. Método y diseño de investigación

4.2.1. Método de investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se sitúa dentro del cuadro del método de investigación deductivo, quiere decir de lo general a lo particular, cuyo enfoque es cuantitativo; según este enfoque, “se debe partir de un marco teórico determinado, del cual debe deducirse las hipótesis y

luego según la naturaleza de la hipótesis, deducirse el diseño metodológico” (Chajara, 2009, pág. 49).

4.2.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es explicativo no experimental de carácter transeccional/causal, que tiene como objetivo explicar la causalidad entre dos variables: motivación y desempeño laboral; su estudio se hace tal como se presenta en la realidad sin la manipulación de ninguna variable (Hernandez, 2006).

“El método de investigación deductivo, es el más indicado para una descripción ordenada, coherente y lógica del problema, bajo el tratamiento de premisas verdaderas y la conducción a sus conclusiones, identificación de las partes, las mismas que permitan establecer la relación causa – efecto, relacionarlos y crear explicaciones” (Hernandez, 2006, págs. 58-59).

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

“El concepto de población hace referencia a la totalidad de las unidades comprendidas en la investigación, por ello, se asume que la población es el conjunto total de elementos que conforman el objeto de estudio” (Encinas, 1987).

El gobierno regional de Apurímac sede Abancay, tiene como población un número de 312 trabajadores en condición de nombrado, es así, que, se hace la delimitación de acuerdo a esta aclaración.

Tabla 3. Distribución del personal nombrado del GRA, sede Abancay - 2015

CARGO	MUJERES	VARONES	TOTAL
Especialista administrativo	15	20	35
Especialista en finanzas	3	5	8
Especialista en racionalización	1	2	3
Contador	5	15	20
Planificador	2	7	9
Arquitecto	0	4	4
Economista	2	3	5
Tesorero	4	4	8
Técnico Administrativo	15	25	40
Técnico en ingeniería	5	11	16
Técnico agrónomo	0	18	18
Ingeniero en agronomía	0	15	15
Ingeniero de sistemas	5	10	15
Ingeniero electricista	0	11	11
Ingeniero zootecnista	3	11	14
Ingeniero forestal	2	5	7
Abogados	10	12	22
Asistente social	2	4	6
Biólogo	1	5	6
Secretaria	25	0	25
Chofer	0	25	25
TOTAL	100	212	312

Fuente: Gobierno regional de Apurímac.

4.3.2. Muestra

“La muestra es el subconjunto o parte de la población al que representa en sus características fundamentales y, que, es motivo de estudio para obtener los datos que se requieran” (Encinas, 1987)

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza el muestreo probabilístico, el que indica que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández, 2010)

El tamaño y cálculo de la muestra se realiza con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(N)(Z^2)(P)(Q)}{NE^2 + (Z^2)(P)(Q)}$$

Donde:

Tamaño de la Población (N) = 312

Margen de Confiabilidad (Z) = 1.96

Evento Favorable (P) = 0.50

Evento no Favorable (Q) = 0.50

Margen de Error (E) = 5%

Tamaño de la Muestra (n) = 172

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Si	No	Si	No	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No
Q		50%		E		5%		N		312			
P		50%		Z		1,96							

Cálculo:

$$n = \left(\frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ} \right)$$

$$n = \left(\frac{(312)(1,96^2)(0,5)(0,5)}{(312)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5)(0,5)} \right)$$

$$n = 172 \rightarrow \text{trabajadores}$$

De acuerdo a los cálculos se debe realizar 172 encuestas.

4.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los criterios para seleccionar una técnica e instrumento de investigación correspondiente son el costo, tiempo, confiabilidad y validez, existen técnicas muy costosas pero no proporcionan datos confiables, sin embargo, la encuesta es una técnica muy utilizada como medio para obtener datos o información, que solo pueden aportar los sujetos investigados sobre un determinado problema, en

4.4. Procedimiento de la investigación

4.4.1. Procedimiento de investigación para la variable motivación

Con la finalidad, de obtener los resultados de la presente variable se analizó la motivación con un cuestionario de 21 ítems; agrupados en dos dimensiones: factores de motivación y factores de higiene, con una valoración por ítem: nunca (1), muy pocas veces (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Para el análisis de esta variable se utilizó el siguiente baremo con sus descriptores.

Tabla 5. Descriptores de categorización para la variable motivación

Nivel	Intervalo	Descriptores
Siempre (muy alto)	89-105	Los trabajadores comunican que la presenta un nivel muy alto por cuanto sus dimensiones se encuentran plenamente aceptadas por los trabajadores.
Casi siempre (alto)	72-88	Los trabajadores transmiten que la motivación presenta un nivel alto pero las dimensiones necesitan un poco de posicionamiento en los colaboradores dentro del contexto organizacional.
Algunas veces (medio)	55-71	Los trabajadores transmiten que la motivación se encuentra en un nivel medio dentro de la organización por cuanto las dimensiones necesitan de mayor difusión para su aceptación.
Muy pocas veces (bajo)	38-54	Los trabajadores manifiestan que la motivación presenta un nivel bajo por cuanto las dimensiones se presenta débilmente dentro de la organización.
Nunca (muy bajo)	21-37	Los colaboradores manifiestan que la motivación presenta un nivel muy bajo por cuanto las dimensiones no son aceptadas por los colaboradores dentro de la organización.

Fuente: Equipo de Trabajo

4.4.2. Procedimiento de investigación para la variable desempeño

Con la finalidad de obtener los resultados de la presente variables se analizó el desempeño laboral con un cuestionario de 14 ítems; agrupados en dos dimensiones: determinantes directos y determinantes indirectos, con una

valoración por ítem: nunca (1), muy pocas veces (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Para el análisis de esta variable se utilizó el siguiente baremo con sus descriptores.

Tabla 6. Descriptores de categorización para la variable desempeño laboral

Nivel	Intervalo	Descriptores
Siempre (muy alto)	68-80	Los trabajadores comunican que la presenta un nivel muy alto por cuanto sus dimensiones se encuentran plenamente aceptadas por los trabajadores.
Casi siempre (alto)	55-67	Los trabajadores transmiten que el desempeño laboral presenta un nivel alto pero las dimensiones necesitan un poco de posicionamiento en los colaboradores dentro del contexto organizacional.
Algunas veces (medio)	42-54	Los trabajadores transmiten que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio dentro de la organización por cuanto las dimensiones necesitan de mayor difusión para su aceptación.
Muy pocas veces (bajo)	29-41	Los trabajadores manifiestan que el desempeño laboral presenta un nivel bajo por cuanto las dimensiones se presenta débilmente dentro de la organización.
Nunca (muy bajo)	16-28	Los colaboradores manifiestan que el desempeño laboral presenta un nivel muy bajo por cuanto las dimensiones no son aceptadas por los colaboradores dentro de la organización.

Fuente: Equipo de Trabajo

4.4.3. Validez de instrumento

Para la validación del instrumento se usara el juicio de expertos (Anexo 03).

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos.

5.1.1. Información general del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay-2015.

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvieron datos generales (género, edad, puesto que ocupa y los años de labor), que nos permitirán conocer de mejor manera el perfil del personal nombrado objeto de la presente investigación.

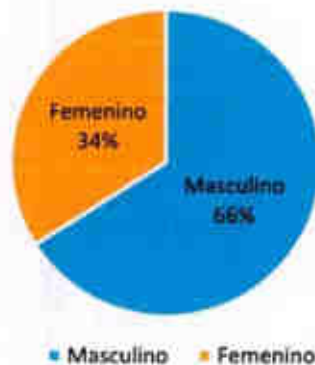
Género:

Tabla 7. Género del personal nombrado del GRA, Sede Abancay

Masculino		Femenino	
n	%	n	%
113	66%	59	34%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 4. Género del personal nombrado del GRA, Sede Abancay



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay.

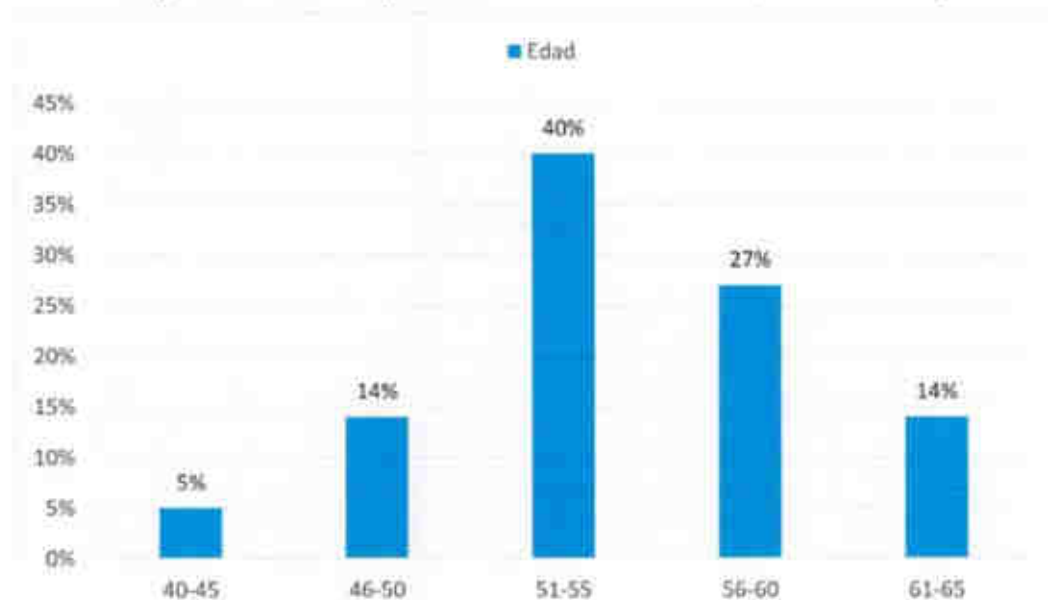
Edad:

Tabla 8. Edad del personal nombrado del GRA, Sede Abancay

{40-45}		{46-50}		{51-55}		{56-60}		{61-65}	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8	5%	24	14%	69	40%	47	27%	24	14%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 5. Edad del personal nombrado del GRA, Sede Abancay



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Puesto que ocupa:

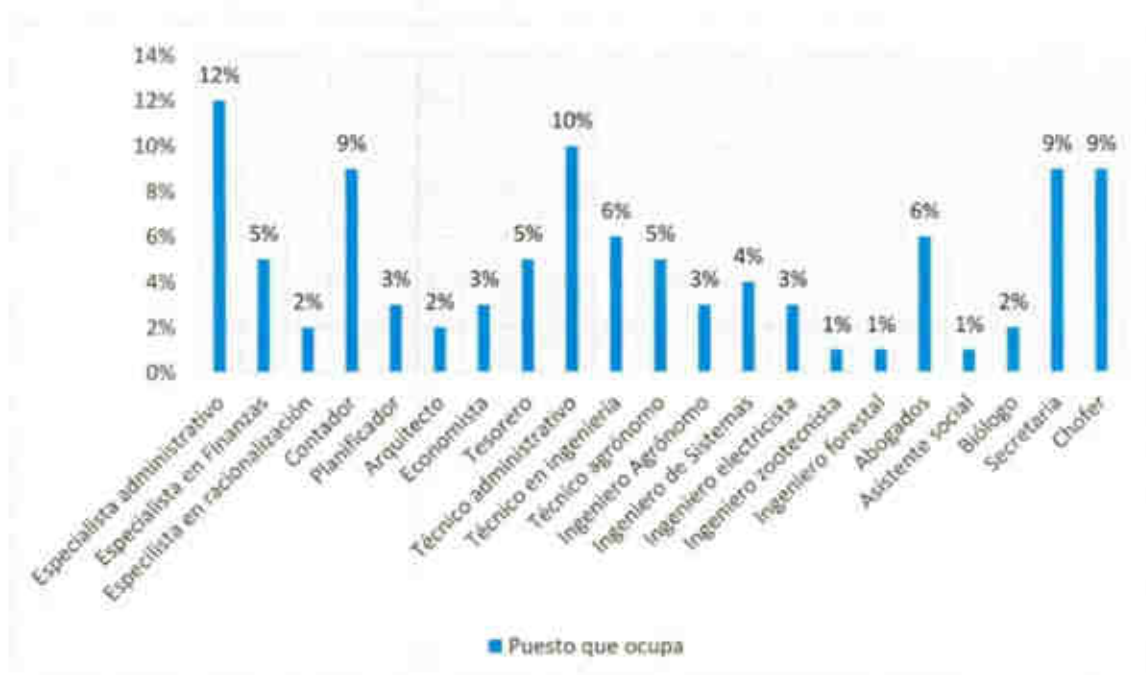
Tabla 9. Puesto que ocupa el personal nombrado del GRA, Sede Abancay

Cargo	n	%
Especialista administrativo	20	12%
Especialista en Finanzas	8	5%
Especialista en racionalización	3	2%
Contador	15	9%
Planificador	6	3%
Arquitecto	4	2%
Economista	5	3%
Tesorero	8	5%
Técnico administrativo	18	10%
Técnico en ingeniería	10	6%
Técnico agrónomo	9	5%
Ingeniero Agrónomo	5	3%

Ingeniero de Sistemas	7	4%
Ingeniero electricista	5	3%
Ingeniero zootecnista	2	1%
Ingeniero forestal	2	1%
Abogados	10	6%
Asistente social	2	1%
Biólogo	3	2%
Secretaria	15	9%
Chofer	15	9%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 6. Puesto que ocupa el personal nombrado del GRA, Sede Abancay



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

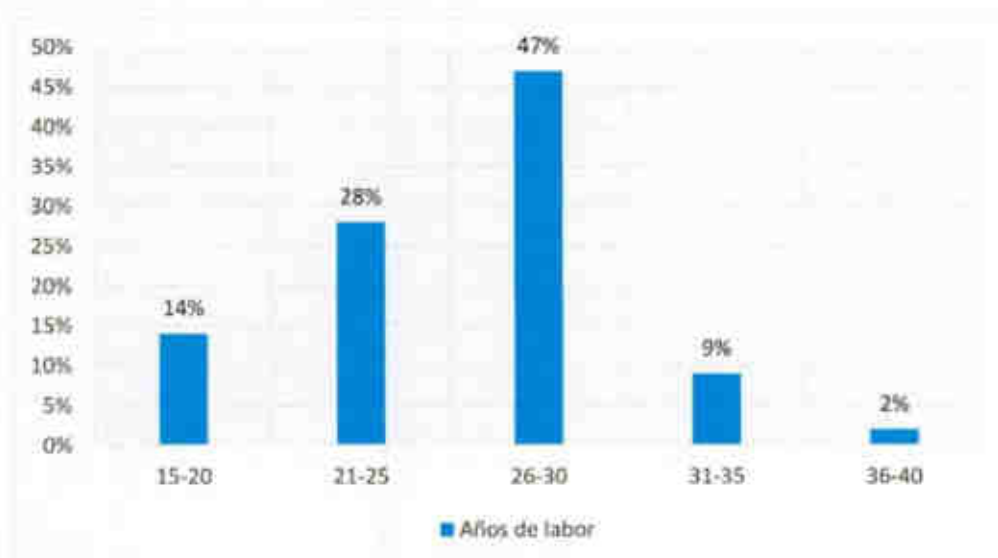
Años de labor:

Tabla 10. Años de labora del personal nombrado del GRA - Sede Abancay

{15-20}		{21-25}		{26-30}		{31-35}		{36-40}	
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
24	14%	48	28%	80	47%	16	9%	4	2%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac -Sede Abancay

Figura 7. Años de labora del personal nombrado del GRA - Sede Abancay



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

5.1.2. Análisis situacional de la motivación y su incidencia en el desempeño laboral.

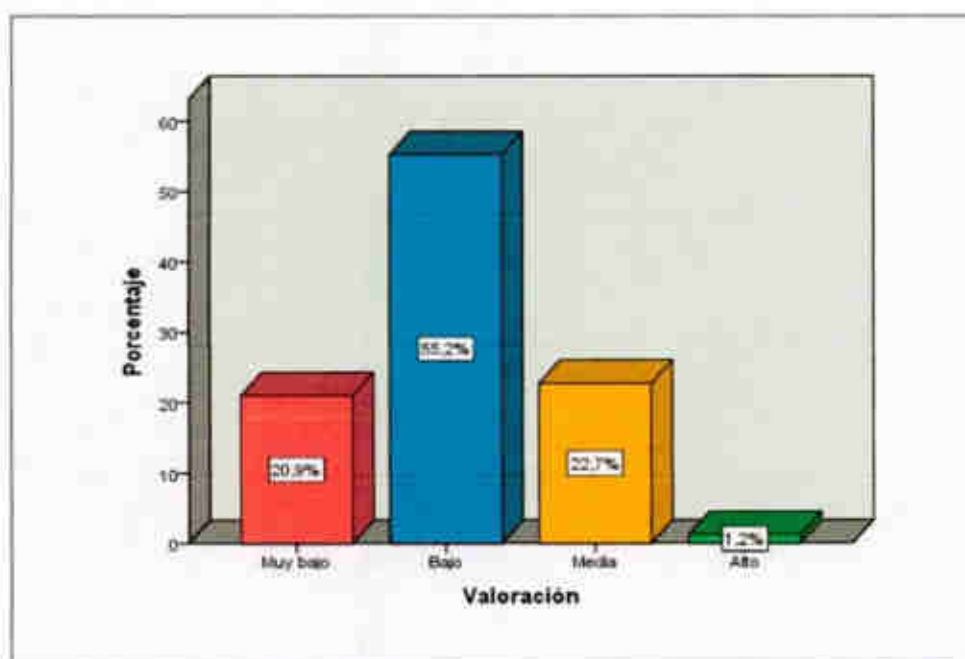
Tabla 11. Niveles de motivación del personal nombrado

Niveles	Fi (frecuencia)	%
MB	36	20,9
B	95	55,2
M	39	22,7
A	2	1,2
MA	0	0
Total	172	100

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la *tabla 11*, se aprecia que en la variable motivación el 55.2% de los trabajadores la valoran en un nivel bajo; el 20.9% la valoran en un nivel muy bajo, el 22.7% en un nivel medio y el 1,2% la valora en un nivel muy alto.

Figura 8. Niveles de motivación del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

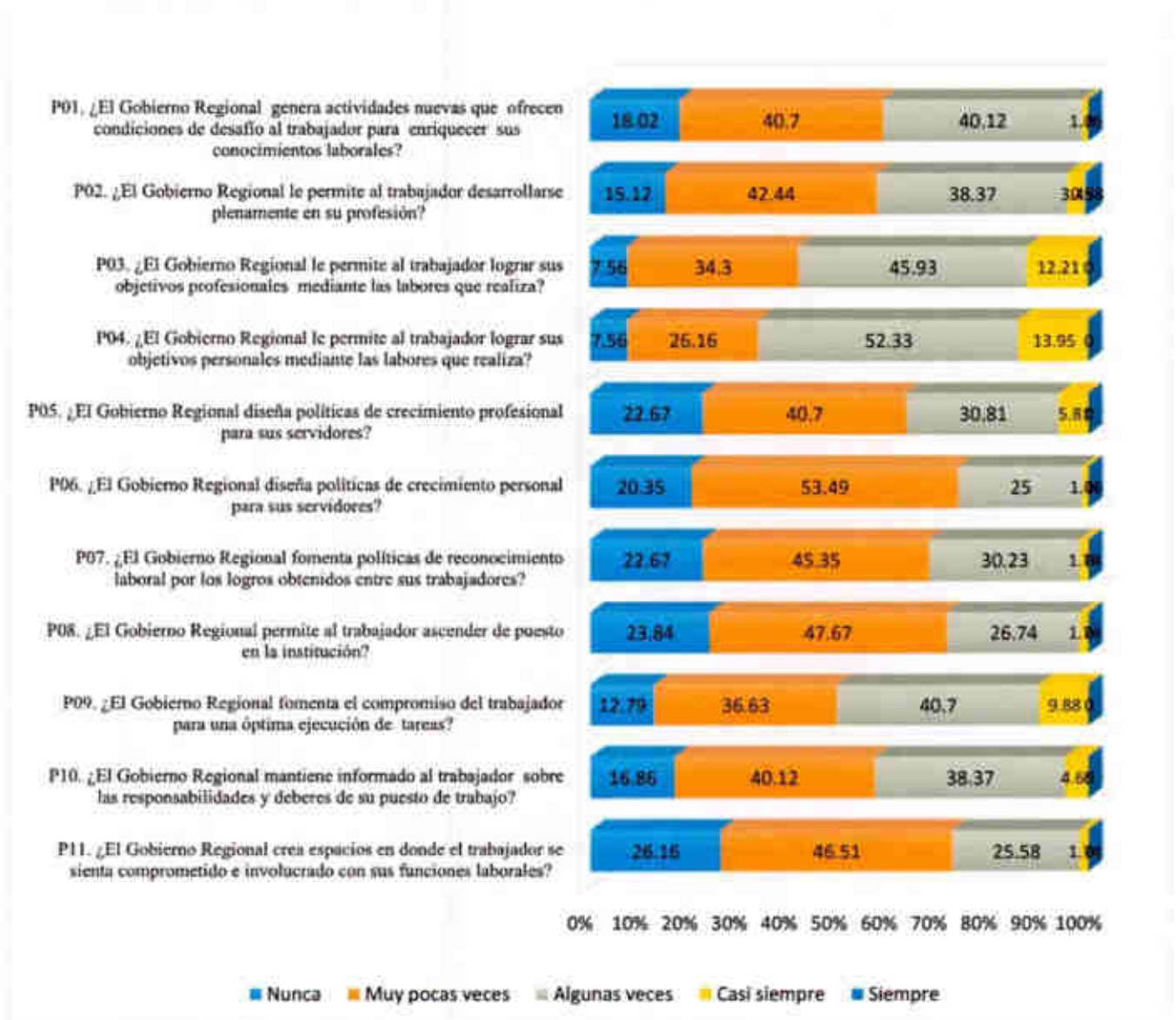
Tabla 12. Factores de motivación del personal nombrado

Nº	PREGUNTAS	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P01	¿El gobierno regional genera actividades nuevas que ofrecen condiciones de desafío al trabajador para enriquecer sus conocimientos laborales?	31	18.02%	70	40.70%	69	40.12%	2	1.16%	0	0.00%
P02	¿El gobierno regional le permite al trabajador desarrollarse plenamente en su profesión?	26	15.12%	73	42.44%	66	38.37%	6	3.49%	1	0.58%
P03	¿El gobierno regional le permite al trabajador lograr sus objetivos profesionales mediante las labores que realiza?	13	7.56%	59	34.30%	79	45.93%	21	12.21%	0	0.00%
P04	¿El gobierno regional le permite al trabajador lograr sus objetivos personales mediante las labores que realiza?	13	7.56%	45	26.16%	90	52.33%	24	13.95%	0	0.00%
P05	¿El gobierno regional diseña políticas de crecimiento profesional para sus servidores?	39	22.67%	70	40.70%	53	30.81%	10	5.81%	0	0.00%
P06	¿El gobierno regional diseña políticas de crecimiento personal para sus servidores?	35	20.35%	92	53.49%	43	25.00%	2	1.16%	0	0.00%
P07	¿El gobierno regional fomenta políticas de reconocimiento laboral por los logros obtenidos entre sus trabajadores?	39	22.67%	78	45.35%	52	30.23%	3	1.74%	0	0.00%

P08	¿El gobierno regional permite al trabajador ascender de puesto en la institución?	41	23.84%	82	47.67%	46	26.74%	3	1.74%	0	0.00%
P09	¿El gobierno regional fomenta el compromiso del trabajador para una óptima ejecución de tareas?	22	12.79%	63	36.63%	70	40.70%	17	9.88%	0	0.00%
P10	¿El gobierno regional mantiene informado al trabajador sobre las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?	29	16.86%	69	40.12%	66	38.37%	8	4.65%	0	0.00%
P11	¿El gobierno regional crea espacios en donde el trabajador se sienta comprometido e involucrado con sus funciones laborales?	45	26.16%	80	46.51%	44	25.58%	3	1.74%	0	0.00%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 9. Factores de motivación del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

La dimensión factores de motivación, por pregunta realizada, en las respuestas dadas por las personas encuestadas observamos que los mayores porcentajes en cada pregunta se encuentra en la categoría muy pocas veces o algunas veces, así observamos que en la pregunta: ¿El gobierno regional genera actividades nuevas que ofrecen condiciones de desafío al trabajador para enriquecer sus conocimientos laborales?, el 40,7%, manifiesta que muy pocas veces; en la pregunta ¿El gobierno regional le permite al trabajador desarrollarse plenamente en su profesión?, el 42,44% de los trabajadores manifiesta que muy pocas veces, en la pregunta; a la pregunta, ¿El gobierno regional diseña políticas de crecimiento profesional para sus servidores?, el 40,7% de los encuestados manifiesta que muy pocas veces; a la cuestión formulada, ¿El gobierno regional diseña políticas de crecimiento personal para sus servidores?, el 40,07% de los encuestados manifiesta que muy pocas veces; igual forma en la pregunta ¿El gobierno regional fomenta políticas de reconocimiento laboral por los logros obtenidos entre sus trabajadores?, el 45,3% de los trabajadores indica que muy pocas veces se reconoce la labor de los trabajadores; a la pregunta ¿El gobierno regional mantiene informado al trabajador sobre las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?, el 40,1% de los trabajadores manifiesta que muy pocas veces se informa a los trabajadores sobre sus responsabilidades; a la pregunta formulada ¿El gobierno regional crea espacios en donde el trabajador se sienta comprometido e involucrado con sus funciones laborales?, el 46,5%, indica que muy pocas veces se generan los espacios que permita un mayor compromiso de los trabajadores; las restantes preguntas formuladas los mayores porcentajes de las respuestas dadas por los encuestados se encuentran en la categoría de algunas

veces, así tenemos en la cuestión ¿El gobierno regional le permite al trabajador lograr sus objetivos profesionales mediante las labores que realiza?, observamos que el mayor porcentaje corresponde a la respuesta algunas veces con un 45,9%, en la pregunta ¿El gobierno regional le permite al trabajador lograr sus objetivos personales mediante las labores que realiza?, el mayor porcentaje representado por el 52,2%, manifiesta que alguna vez, en la pregunta ¿El gobierno regional fomenta el compromiso del trabajador para una óptima ejecución de tareas?, el 40,7% expresa que algunas veces se fomenta el compromiso de los trabajadores.

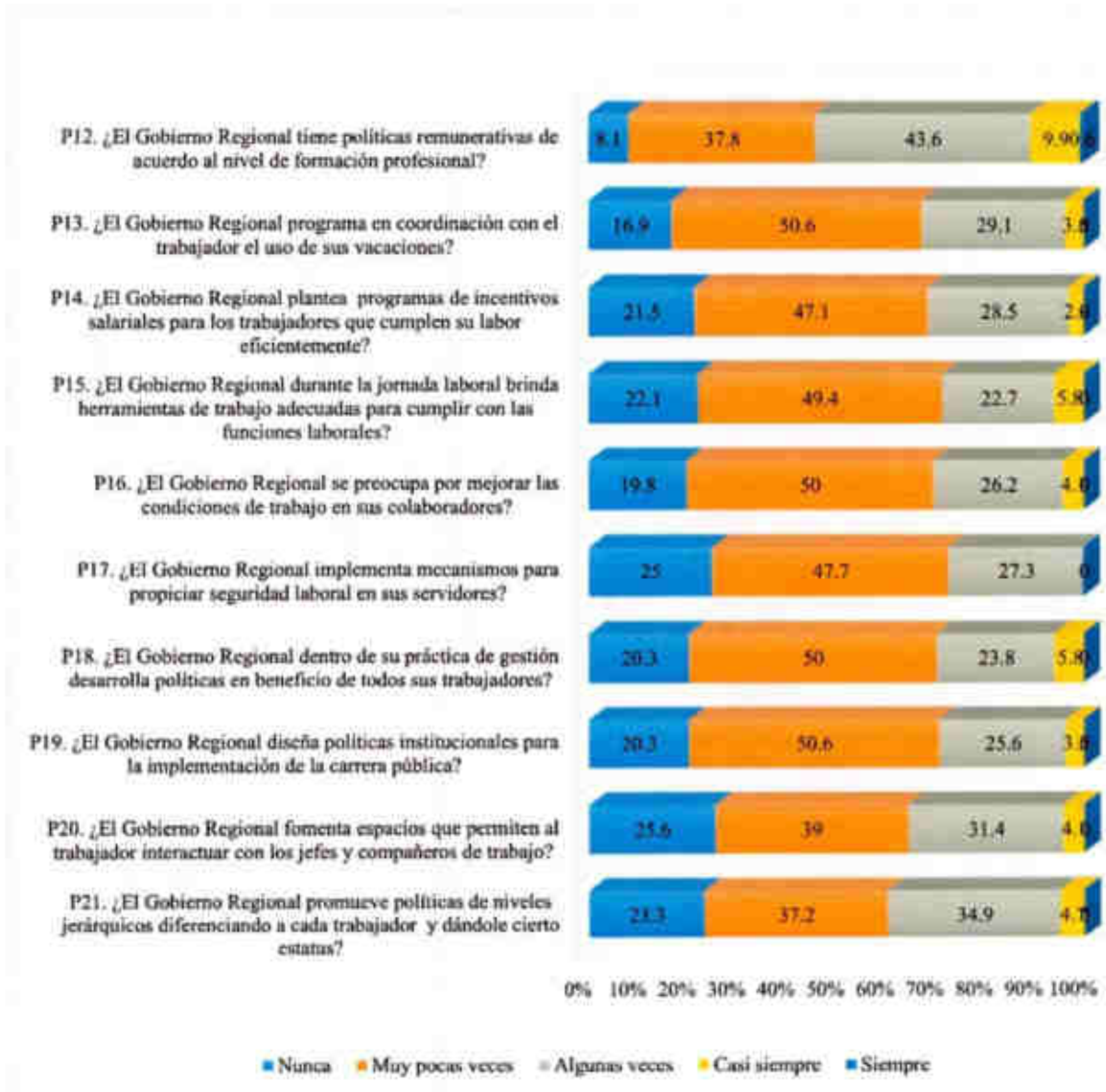
Tabla 13. Factores de higiene del personal nombrado

Nº	PREGUNTAS	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P12	¿El Gobierno Regional tiene políticas remunerativas de acuerdo al nivel de formación profesional?	14	8.1%	65	37.8%	75	43.6%	17	9.9%	1	0.6%
P13	¿El Gobierno Regional programa en coordinación con el trabajador el uso de sus vacaciones?	29	16.9%	87	50.6%	50	29.1%	6	3.5%	0	0.0%
P14	¿El Gobierno Regional plantea programas de incentivos salariales para los trabajadores que cumplen su labor eficientemente?	37	21.5%	81	47.1%	49	28.5%	5	2.9%	0	0.0%
P15	¿El Gobierno Regional durante la jornada laboral brinda herramientas de trabajo adecuadas para cumplir con las funciones laborales?	38	22.1%	85	49.4%	39	22.7%	10	5.8%	0	0.0%
P16	¿El Gobierno Regional se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo en sus colaboradores?	34	19.8%	86	50.0%	45	26.2%	7	4.1%	0	0.0%
P17	¿El Gobierno Regional implementa mecanismos para propiciar seguridad laboral en sus servidores?	43	25.0%	82	47.7%	47	27.3%	0	0.0%	0	0.0%
P18	¿El Gobierno Regional dentro de su práctica de gestión desarrolla políticas en beneficio de todos sus trabajadores?	35	20.3%	86	50.0%	41	23.8%	10	5.8%	0	0.0%
P19	¿El Gobierno Regional diseña políticas institucionales para la implementación de la carrera pública?	35	20.3%	87	50.6%	44	25.6%	6	3.5%	0	0.0%
P20	¿El Gobierno Regional fomenta espacios que permiten al trabajador	44	25.6%	67	39.0%	54	31.4%	7	4.1%	0	0.0%

	interactuar con los jefes y compañeros de trabajo?										
P21	¿El Gobierno Regional promueve políticas de niveles jerárquicos diferenciando a cada trabajador y dándole cierto estatus?	40	23.3%	64	37.2%	60	34.9%	8	4.7%	0	0.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 10. Factores de higiene del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la dimensión factores de higiene, los resultados alcanzados de la aplicación del cuestionario a los 172 sujetos que conforman la muestra, el mayor número de personas califican a cada cuestión como muy pocas veces a casi todas las preguntas y sólo una de ellas califican como algunas veces, así podemos observar en la **Tabla 13**; a la pregunta ¿El gobierno regional tiene políticas remunerativas

de acuerdo al nivel de formación profesional?, el 43,6%, responde que algunas veces el gobierno regional considera algunas políticas que toman en cuenta las remuneraciones percibidas por los trabajadores; en la pregunta ¿El gobierno regional programa en coordinación con el trabajador el uso de sus vacaciones?, el 50,6% de los encuestados responde que muy pocas se coordina las vacaciones de los trabajadores; en la pregunta ¿El gobierno regional plantea programas de incentivos salariales para los trabajadores que cumplen su labor eficientemente?, el 47,1% expresa que muy pocas veces se realiza incentivos salariales; a la pregunta ¿El gobierno regional durante la jornada laboral brinda herramientas de trabajo adecuadas para cumplir con las funciones laborales?, el 49,4% de los trabajadores manifiesta que muy pocas veces se proporcionan las herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores; a la pregunta ¿El gobierno regional implementa mecanismos para propiciar seguridad laboral en sus servidores?, el 47,7% responde que muy pocas veces se implementa mecanismos de seguridad laboral; en la pregunta ¿El gobierno regional dentro de su práctica de gestión desarrolla políticas en beneficio de todos sus trabajadores?, el 50% de los trabajadores expresa que muy pocas veces el gobierno desarrolla políticas que benefician al trabajador; en la pregunta ¿El gobierno regional diseña políticas institucionales para la implementación de la carrera pública?, el 50,6% manifiesta que muy pocas veces se implementan políticas que mejoren la carrera pública; a la cuestión ¿El gobierno regional fomenta espacios que permiten al trabajador interactuar con los jefes y compañeros de trabajo?, el 39% responde que muy pocas veces se realiza esta acción, y finalmente en la cuestión ¿El Gobierno Regional promueve políticas de niveles jerárquicos diferenciando a

cada trabajador y dándole cierto estatus? El 37,2% manifiesta como en las anteriores preguntas, que muy pocas veces se promueven este tipo de acciones.

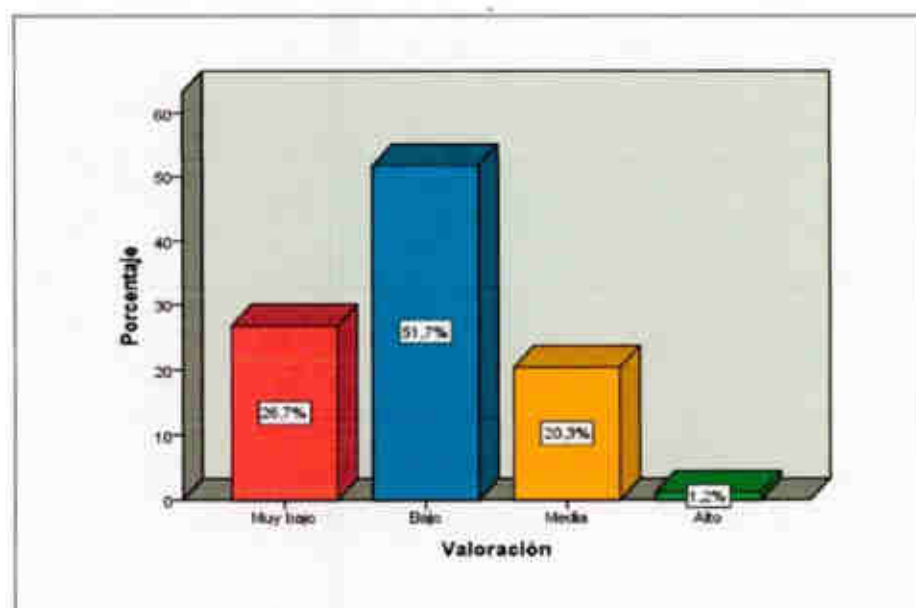
Tabla 14. Niveles de desempeño laboral del personal nombrado

Nivel	Fi (frecuencia)	%
MUY BAJO	46	26,7
BAJO	89	51,7
MEDIO	35	20,3
ALTO	2	1,2
MUY ALTO	0	0
Total	172	100

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la tabla, se aprecia que en la variable desempeño laboral el 51.7% de los trabajadores la valoran en un nivel bajo; el 26.7% la valoran en un nivel muy bajo y el 20.3% en un nivel medio y el 1,2% valora el desempeño laboral en un nivel muy alto.

Figura 11. Niveles de desempeño laboral del personal nombrado



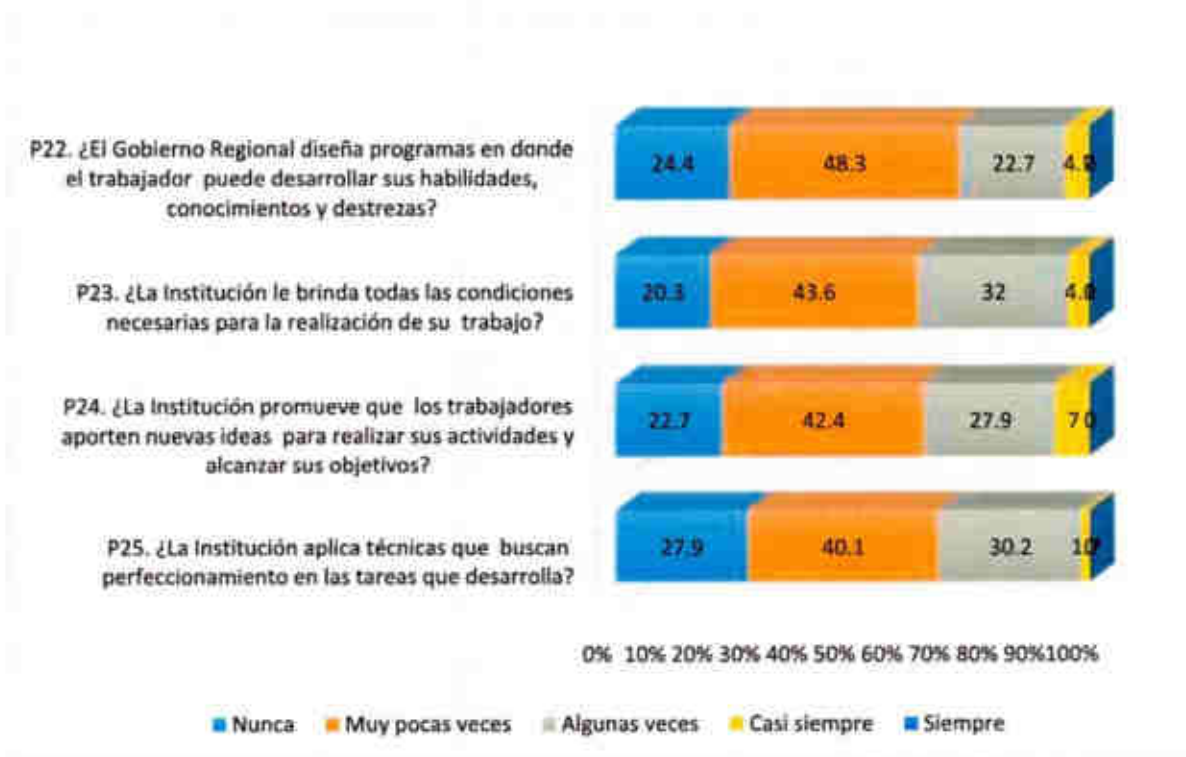
Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Tabla 15. Habilidad del personal nombrado

Nº	PREGUNTAS	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P22	¿El gobierno regional diseña programas en donde el trabajador puede desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas?	42	24.4%	83	48.3%	39	22.7%	8	4.7%	0	0.0%
P23	¿La Institución le brinda todas las condiciones necesarias para la realización de su trabajo?	35	20.3%	75	43.6%	55	32.0%	7	4.1%	0	0.0%
P24	¿La Institución promueve que los trabajadores aporten nuevas ideas para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos?	39	22.7%	73	42.4%	48	27.9%	12	7.0%	0	0.0%
P25	¿La Institución aplica técnicas que buscan perfeccionamiento en las tareas que desarrolla?	48	27.9%	69	40.1%	52	30.2%	3	1.7%	0	0.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 12. Habilidad del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Respecto a la dimensión habilidad, de la variable desempeño laboral, en el cuestionario aplicado a la muestra, los resultados obtenidos que se muestra en la tabla número cinco, observamos que los mayores porcentajes alcanzados en cada

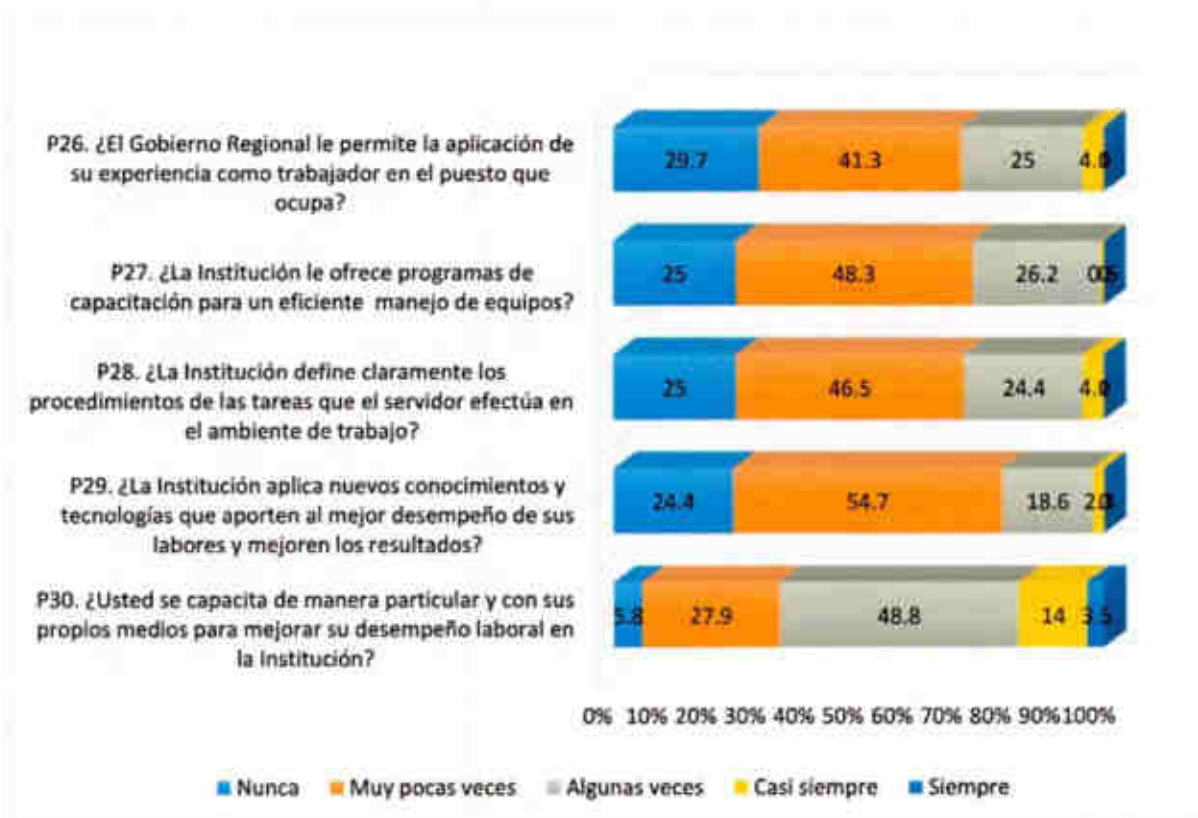
pregunta se encuentran en la categoría muy pocas veces, así en la pregunta ¿El gobierno regional diseña programas en donde el trabajador puede desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas?, el 48,3% indica que muy pocas veces se diseñan programas que permitan desarrollar las habilidades de los trabajadores; en la pregunta ¿La Institución le brinda todas las condiciones necesarias para la realización de su trabajo?, el mayor número de encuestados representado por el 43,6% indica que muy pocas veces; a la cuestión ¿La Institución promueve que los trabajadores aporten nuevas ideas para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos?, el 42,4% expresa que muy pocas veces se valora las ideas que aportan los trabajadores; en la pregunta ¿La Institución aplica técnicas que buscan perfeccionamiento en las tareas que desarrolla?, el 40,1% indica que muy pocas veces se aplica técnicas que permitan perfeccionar las tareas que desarrollan los trabajadores.

Tabla 16. Conocimiento del personal nombrado

N°	PREGUNTAS	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P26	¿El gobierno regional le permite la aplicación de su experiencia como trabajador en el puesto que ocupa?	51	29.7%	71	41.3%	43	25.0%	7	4.1%	0	0.0%
P27	¿La Institución le ofrece programas de capacitación para un eficiente manejo de equipos?	43	25.0%	83	48.3%	45	26.2%	1	0.6%	0	0.0%
P28	¿La Institución define claramente los procedimientos de las tareas que el servidor efectúa en el ambiente de trabajo?	43	25.0%	80	46.5%	42	24.4%	7	4.1%	0	0.0%
P29	¿La Institución aplica nuevos conocimientos y tecnologías que aporten al mejor desempeño de sus labores y mejoren los resultados?	42	24.4%	94	54.7%	32	18.6%	4	2.3%	0	0.0%
P30	¿Usted se capacita de manera particular y con sus propios medios para mejorar su desempeño laboral en la Institución?	10	5.8%	48	27.9%	84	48.8%	24	14.0%	6	3.5%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 13. Conocimiento del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la dimensión conocimiento, al igual que en la anterior dimensión, la mayoría de las respuestas a cada cuestión formulada en el cuestionario se quedan en la categoría de muy pocas veces, así se observa en la tabla número seis, en la pregunta ¿El gobierno regional le permite la aplicación de su experiencia como trabajador en el puesto que ocupa?, el 41,3% de los encuestados manifiesta que muy pocas se permite aplicar la experiencia lograda por los trabajadores; a la cuestión ¿La Institución le ofrece programas de capacitación para un eficiente manejo de equipos?, el 48,3% responde que muy pocas veces se capacita al personal para mejorar su eficiencia; en la pregunta ¿La Institución define claramente los procedimientos de las tareas que el servidor efectúa en el ambiente de trabajo?, el 46,5% indica que muy pocas veces se realiza esta acción; en la pregunta ¿La Institución aplica nuevos conocimientos y tecnologías

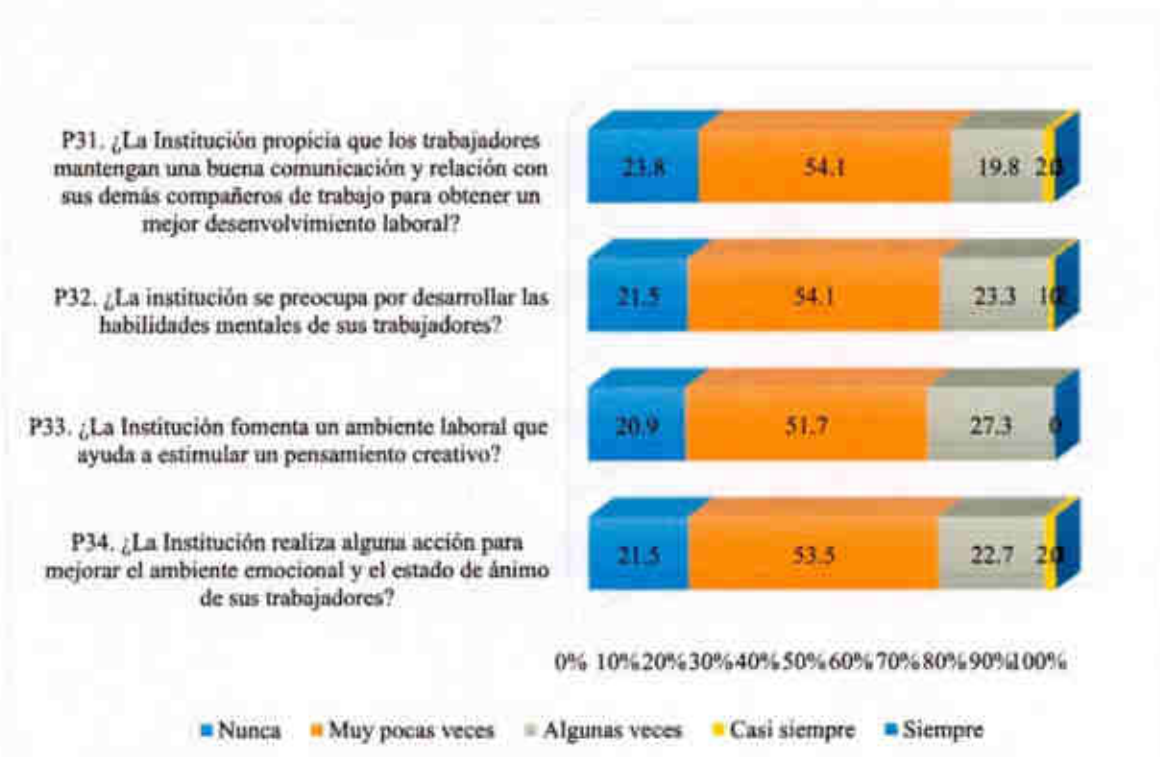
que aporten al mejor desempeño de sus labores y mejoren los resultados?, el mayor número de encuestados representado por el 54,7% manifiesta que muy pocas veces la institución aplica nuevos conocimientos y tecnologías para lograr mejores desempeños; a la cuestión ¿Usted se capacita de manera particular y con sus propios medios para mejorar su desempeño laboral en la Institución?, el 48,8% indica que algunas veces se capacitan en forma personal.

Tabla 17. Personalidad del personal nombrado

N°	PREGUNTAS	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P31	¿La Institución propicia que los trabajadores mantengan una buena comunicación y relación con sus demás compañeros de trabajo para obtener un mejor desenvolvimiento laboral?	41	23.8%	93	54.1%	34	19.8%	4	2.3%	0	0.0%
P32	¿La institución se preocupa por desarrollar las habilidades mentales de sus trabajadores?	37	21.5%	93	54.1%	40	23.3%	2	1.2%	0	0.0%
P33	¿La Institución fomenta un ambiente laboral que ayuda a estimular un pensamiento creativo?	36	20.9%	89	51.7%	47	27.3%	0	0.0%	0	0.0%
P34	¿La Institución realiza alguna acción para mejorar el ambiente emocional y el estado de ánimo de sus trabajadores?	37	21.5%	92	53.5%	39	22.7%	4	2.3%	0	0.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 14. Personalidad del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En cuanto a la dimensión personalidad, en las cuatro cuestiones formuladas en la encuesta la mayoría de los sujetos que conforman la muestra han respondido con muy pocas veces, así se observa en la tabla número siete, donde, en la pregunta ¿La Institución propicia que los trabajadores mantengan una buena comunicación y relación con sus demás compañeros de trabajo para obtener un mejor desenvolvimiento laboral?, el 54,1% manifiesta que muy pocas veces se propicia la buena comunicación entre los trabajadores; a la pregunta ¿La institución se preocupa por desarrollar las habilidades mentales de sus trabajadores? El 54,1% indica que muy pocas veces se preocupan por desarrollar las habilidades mentales de los trabajadores; en la pregunta ¿La Institución fomenta un ambiente laboral que ayuda a estimular un pensamiento creativo?, el 51,7% expresa que muy pocas veces se fomenta un clima laboral que favorezca la creatividad; a la pregunta ¿La Institución realiza alguna acción para mejorar

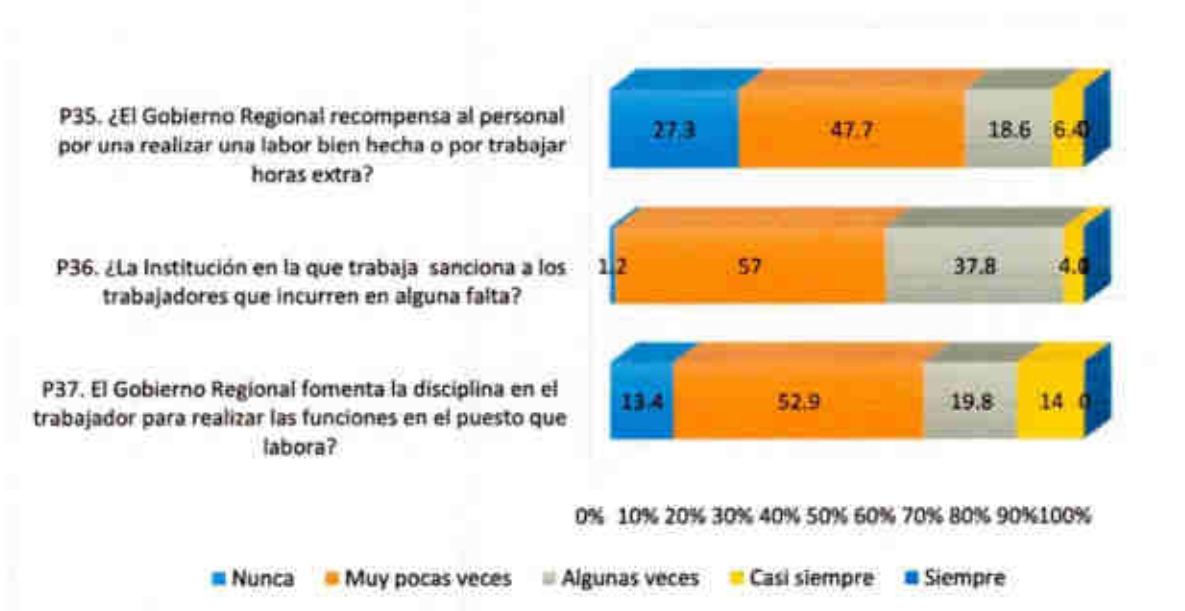
el ambiente emocional y el estado de ánimo de sus trabajadores?, el 53,5% expresa que muy pocas veces se realizan acciones que permitan mejorar el ambiente emocional y el estado de ánimo de los trabajadores.

Tabla 18. Expectativas del personal nombrado.

N°	PREGUNTA	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P35	¿El gobierno regional recompensa al personal por una realizar una labor bien hecha o por trabajar horas extra?	47	27.3%	82	47.7%	32	18.6%	11	6.4%	0	0.0%
P36	¿La institución en la que trabaja sanciona a los trabajadores que incurren en alguna falta?	2	1.2%	98	57.0%	65	37.8%	7	4.1%	0	0.0%
P37	El gobierno regional fomenta la disciplina en el trabajador para realizar las funciones en el puesto que labora?	23	13.4%	91	52.9%	34	19.8%	24	14.0%	0	0.0%

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Figura 15. Expectativas del personal nombrado



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

Respecto a la dimensión expectativas, de la variable desempeño laboral, podemos observar en la tabla número ocho, que a las cuestiones formuladas en la encuesta, las respuestas en su mayoría alcanzan la categoría de muy pocas veces, así en la pregunta ¿El gobierno regional recompensa al personal por una realizar una labor bien hecha o por trabajar horas extra?, el 47,7% indica que muy pocas veces se recompensa la labora extra; en la pregunta ¿La Institución en la que trabaja sanciona a los trabajadores que incurren en alguna falta? El 57% manifiesta que muy pocas veces se sanciona las faltas en las que incurren los trabajadores, finalmente en la pregunta ¿El gobierno regional fomenta la disciplina en el trabajador para realizar las funciones en el puesto que laboral, el 52,9% expresa que muy pocas veces se fomenta la disciplina en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.

5.2. Discusión

En la actualidad, la motivación es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto desempeño en la empresa” (Hurtado, 2001).

Es así, que, de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior la motivación es un tema crucial y debe ser de prioridad mantener motivado al principal recurso de la institución, las personas, quienes tienen diferentes factores motivacionales e higiénicos, así como también expectativas frente a la organización.

En el presente informe, se conceptualiza a la motivación laboral cuando los objetivos personales y de la organización concuerdan provocando un mejor rendimiento en los empleados, por esto los factores de motivación que se usan en

la actualidad deben adaptarse a las situaciones presentes y combinarse entre sí para obtener un mejor desempeño en el trabajo, según, Herzberg. (Arias F. G., 1989, pág. 49). Asimismo, el desempeño laboral en su definición más sencilla, es el comportamiento, conducta asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada, es un comportamiento voluntario, sin embargo exigido por la tarea o el puesto y que está bajo el control de la persona que lo realiza es así que el desempeño laboral está determinado por la evaluación de elementos como habilidad, conocimiento, personalidad y las expectativas (Arias, 1989).

En el presente informe, según los resultados obtenidos existe relación e incidencia significativa entre las variables motivación y desempeño laboral con un p-valor "sig. Aproximada = $0,000 < 0,05$; con un coeficiente de correlación de pearson equivalente a $0,826$; este valor está comprendido entre $0,80$ y 1 ($0,80 < 0,826 < 1$) significando esto que la correlación es fuerte, además el nivel de significancia obtenido es $0,000$ que es menor que la significancia asignada de $0,01$ ($0,000 < 0,01$), con un nivel de significancia de 99% . Es decir, la motivación causa mediante los factores de motivación (trabajo con significado, sentimiento de logro, reconocimiento de una labor bien hecha, responsabilidad, oportunidad de alcanzar los objetivos y oportunidad de crecimiento) y los factores de higiene (remuneración, condiciones laborales, seguridad laboral, estatus, beneficios marginales, reglas y procedimientos y relaciones interpersonales) que el desempeño laboral del trabajador se vea mejor reflejado en los resultados institucionales, así como también en el alcance de sus objetivos personales .

Según los resultados, debemos considerar que el objetivo de la motivación es desarrollar los factores propios de la persona y propios de la organización para

lograr influenciar en el nivel de rendimiento y desempeño del trabajador, en otras palabras esto implica aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados para cumplir con las funciones del puesto de trabajo. (Herzberg F. , 1959)

Los resultados de la presente investigación, coinciden con los estudio realizados por (Montserrat Velasco, 2006), quien concluyo que la escala de necesidades propuesta por Maslow, es de gran importancia no sólo para los docentes del departamento de ciencias básicas sino para cualquier área, debido a que se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Por otra parte, de acuerdo a otras investigaciones previas se encontraron entre otras esta conclusión: Sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron en la motivación de las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado (Olivera, 2001).

La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de ciencias administrativas titulado; Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg, nos sugieren hacer un trabajo reflexivo. Asimismo, existen otros trabajos de investigación que anteceden a la motivación tales como la investigación realizada por Jonathan SAURRÉ, de la Universidad Cesar Vallejo, elaboro un estudio de investigación denominado "La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la oficina de gestión documentarias del

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS”, que tuvo por objetivo general: Identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, basándose en los factores internos y externos de Herzberg, este autor concluyo que existe relación entre ambas variables. Lo cual sugiere, que existe una relación e incidencia en ambas variables.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo (Lopez, 2008).

Con respecto al desempeño laboral, según la revisión a la literatura correspondiente al desempeño laboral, existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos, se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas. El desempeño laboral está determinado por la conjugación de elementos como habilidad, conocimiento, personalidad y las expectativas (Arias, 1989).

Según, (Arias, 1989), la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto., la habilidad se puede medir a través de la realización del trabajo, el aporte de ideas y el perfeccionamiento.

“Galicia afirma que el desempeño laboral es sinónimo de comportamiento en el trabajo, y que este incluye únicamente a las conductas ligadas con la consecución de los objetivos de organización” (Conte, 2005).

El desempeño laboral, tiene dependencia causal con la motivación ya que según uno de los elementos que este autor plantea la expectativa de un trabajador está vinculada a la probabilidad de una recompensa y/o sanciones, por lo que, si la

expectativa no es satisfactoria, el individuo sentirá decepción o desmotivación (Arias, 1989).

Es importante mencionar que debido a la relación e incidencia existente entre motivación y desempeño laboral se tienden a considerar que las teorías de motivación en cuanto a sus dimensiones son las mismas que en el fondo del contenido teórico sustentan el desempeño laboral, es así que se tomaron como autores principales para la investigación al renombrado psicólogo Herzberg que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, propuso la Teoría de los dos factores, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene; y por otra parte al reconocido autor Arias Galicia psicólogo social y profesor mexicano, su obra es vasta, abarcando muchos aspectos de la experiencia humana.

Finalmente podemos afirmar la hipótesis alterna es decir: la motivación incide significativamente en el desempeño laboral mediante los factores de motivación e higiene, generando un bajo o alto desempeño en el trabajador. Adicionalmente esto tiene un efecto significativo en la organización y se ve reflejado en el trabajo eficiente y buena atención al usuario del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

Sin embargo, debido a la falta de relevancia en implantar políticas, programas y mecanismos de reconocimiento, desarrollo profesional, buenas prácticas de gestión y buenas herramientas de trabajo, los niveles de motivación en el personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay son bajos en mayor porcentaje tal como se muestra en los resultados obtenidos, por ello se concluye que según la encuesta realizada si los factores de motivación y factores de higiene están

en un nivel bajo, se verá reflejado en los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas), de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos en la investigación realizada se afirma que la relación e incidencia entre motivación y desempeño es fuerte, pero con niveles bajos, con un nivel de significancia de 99%.

5.3. Contrastación de hipótesis

5.3.1. Prueba de normalidad

Formulación de hipótesis:

H₀: La distribución de la muestra de motivación y desempeño laboral no difiere de la normalidad.

H_a: La distribución de la muestra de motivación y desempeño laboral si difiere de la normalidad.

La prueba de normalidad, tiene el objetivo de determinar si las distribuciones correspondientes a las variables en estudio, tienen el comportamiento de una distribución normal o no para que en función de ella se decida que estadísticos de prueba utilizar en la contrastación de las hipótesis.

Tabla 19. Prueba de normalidad de kolmogorov – Smirnov (variable motivación)

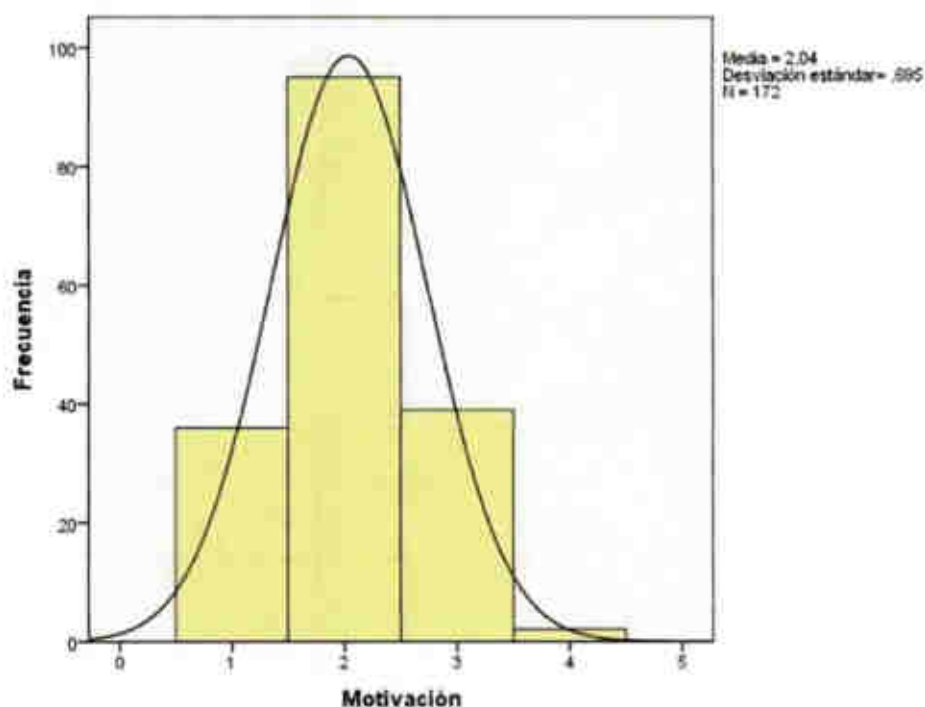
N		172
Parámetros normales ^{a,b}	Media	46,9593
	Desviación estándar	11,70413
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,063
	Positivo	,063
	Negativo	-,053
Estadístico de prueba		,063
Sig. asintótica (bilateral)		,096 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Figura 16. Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

De los resultados, de la **prueba de normalidad para una muestra de 172** unidades de análisis y de acuerdo al cuadro y gráfico, observamos que el valor de significancia (p) obtenido es 0,096; este valor es mayor que el valor de significancia ($\alpha=0,05$) asignado ($0,096>0,05$), lo que nos permite concluir que distribución de la variable Motivación es normal.

Tabla 20. Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov (Desempeño laboral)

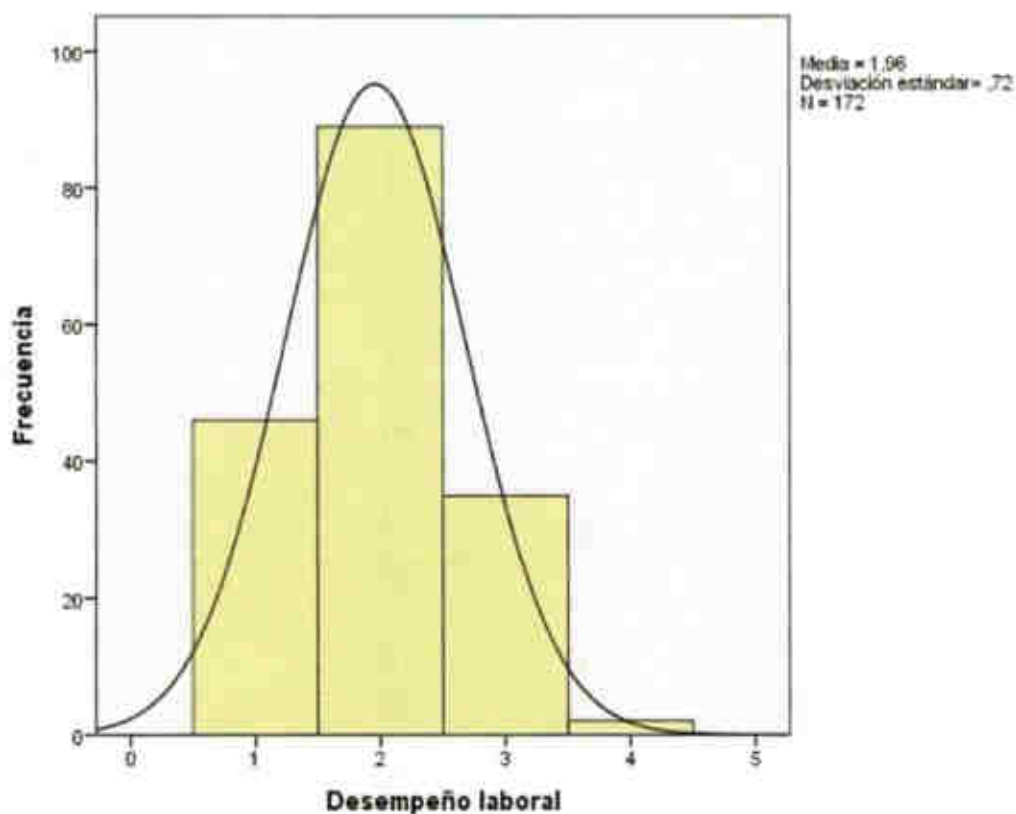
N		172
Parámetros normales ^{a,b}	Media	34,4593
	Desviación estándar	9,79280
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,100
	Positivo	,100
	Negativo	-,092
Estadístico de prueba		,100
Sig. asintótica (bilateral)		,062 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Figura 17. Prueba de normalidad de kolmogorov . Smirnov



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

De los resultados, de la prueba de normalidad para una muestra de 172 unidades de análisis y de acuerdo al cuadro y gráfico, observamos que el valor de significancia (p) obtenido es 0,062; este valor es mayor que el valor de significancia ($\alpha=0,05$) asignado ($0,062>0,05$), lo que nos permite concluir que distribución de la variable desempeño laboral es normal.

Según, el p-valor “sig (bilateral) $>0,000$ ($p>0,05$), la distribución de la muestra de motivación y desempeño laboral no difiere de la normalidad, por lo tanto, se concluye en aceptar la hipótesis nula que nos indica que la distribución de la muestra de motivación y desempeño laboral es normal.

De los resultados obtenidos concluimos que, las variables tienen el comportamiento de una distribución normal, lo que nos permite concluir que

las variables son paramétricas, por tanto para las pruebas de hipótesis podemos emplear el coeficiente de Pearson y la regresión lineal.

5.3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Hipótesis planteada (H1): La motivación incide de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

Hipótesis Nula (Ho): La motivación no incide de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

La relación será cuantificada mediante el coeficiente de correlación de pearson en la siguiente tabla:

Tabla 21. Motivación y desempeño laboral del personal nombrado

		Motivación	Desempeño laboral
Motivación	Pearson	1	,826**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	172	172
Desempeño laboral	Pearson	,826**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	172	172

** . La relacion es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

El coeficiente de Pearson, obtenido entre las variables motivación y desempeño laboral es de 0,826, este valor está comprendido entre 0,80 y 1 ($0,80 < 0,826 < 1$) significando esto que la relación es fuerte, además el nivel de significancia obtenido es 0,000 que es menor que la significancia asignada

de 0,01(0,000<0,01), estos valores obtenidos fortalecen la hipótesis alterna con una confianza del 99%, afirmando que si existe una relación significativa entre las variables motivación y desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

Hipótesis específica 1

Hipótesis planteada (Ha): Los Factores de motivación inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay

Hipótesis Nula (Ho): Los Factores de motivación no inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay

Tabla 22. Factores de motivación y desempeño laboral del personal nombrado

		Factores de motivación	Desempeño laboral
Factores de motivación	Pearson	1	,589**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	172	172
Desempeño profesional	Pearson	,589**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	172	172

** La relación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

El coeficiente de Pearson, obtenido entre la dimensión factores de motivación y la variable desempeño laboral es de 0,589, este valor está comprendido entre 0,50 y 0,80 (0,50<0,826 <0,80) significando esto cuando la relación es moderada, además, el nivel de significancia obtenido es 0,000 que es menor que la significancia asignada de 0,01(0,000<0,01), estos valores obtenidos fortalecen la hipótesis alterna con una confianza del 99%, afirmando que si

existe una relación significativa entre la dimensión factores de motivación y la variable desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

Hipótesis específica 2

Hipótesis planteada (Ha): Los factores de higiene, inciden de manera significativa en el variable desempeño laboral del personal nombrado de gobierno regional de Apurímac, sede Abancay

Hipótesis nula (Ho): Los factores de higiene, no inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay

Tabla 23. Factores de higiene y desempeño laboral del personal nombrado

		Factores de higiene	Desempeño profesional
Factores de higiene	Pearson	1	,897**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	172	172
Desempeño profesional	Pearson	,897**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	172	172

** La relación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

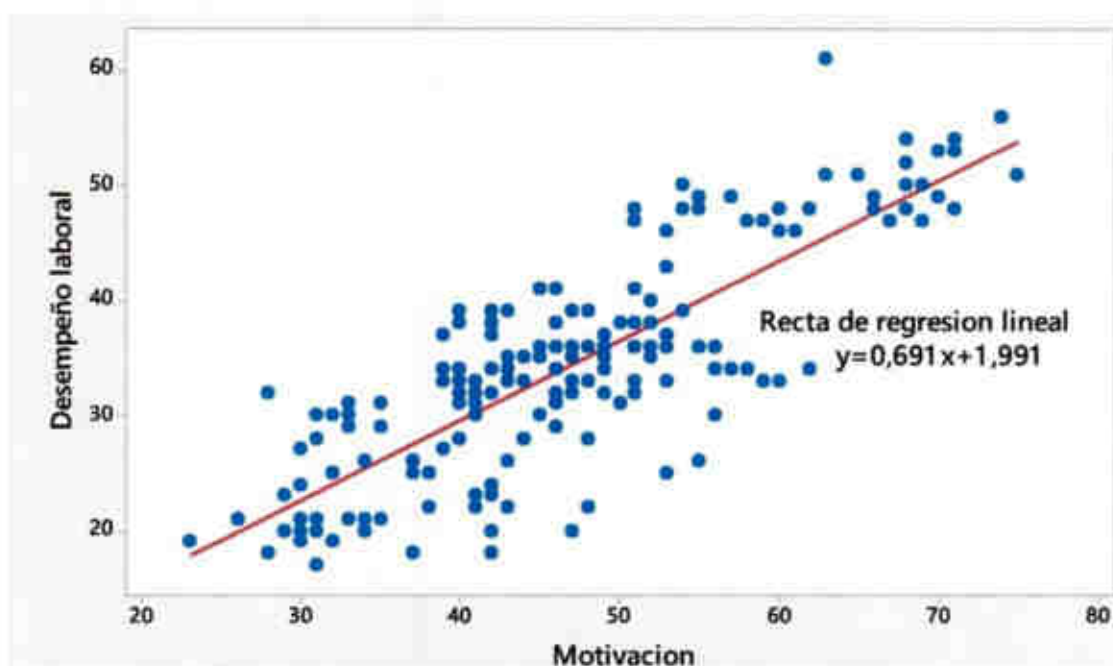
Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

El coeficiente de Pearson, obtenido entre la dimensión factores de motivación y la variable desempeño laboral es de 0,897, este valor está comprendido entre 0,80 y 1 ($0,80 < 0,897 < 1$) significando esto que la relación es fuerte, además el nivel de significancia obtenido es 0,000 que es menor que la significancia asignada de 0,01 ($0,000 < 0,01$), estos valores obtenidos fortalece la hipótesis alterna con una confianza del 99%, afirmando que si existe una relación significativa entre la dimensión factores de higiene y la variable desempeño

laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

5.3.3. Prueba de hipótesis

Figura 18. Regresión lineal de motivación y desempeño laboral

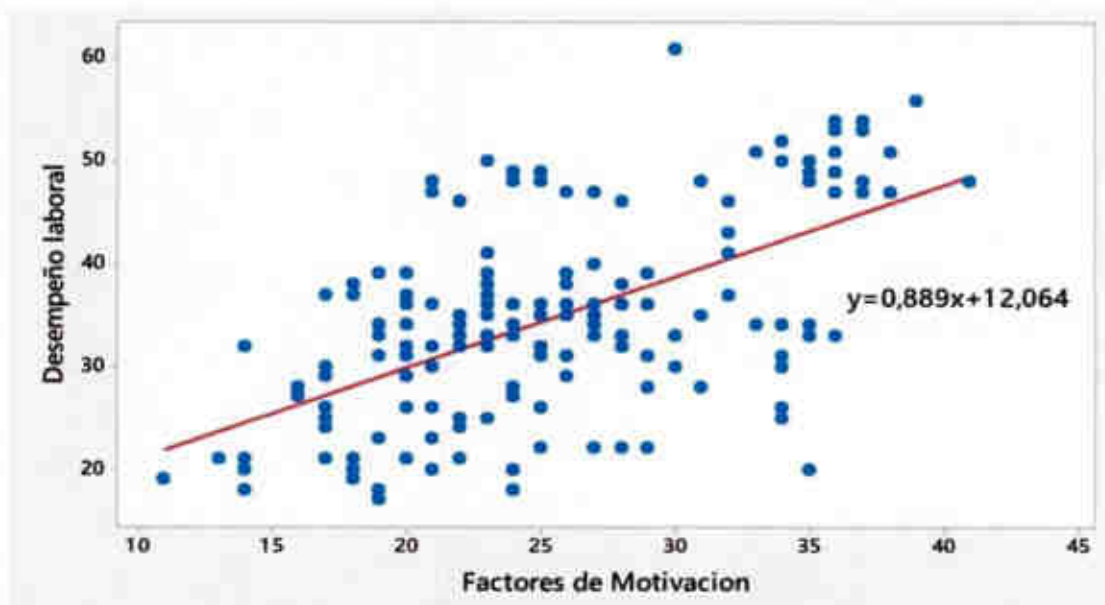


Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la *figura 18*, observamos el modelo de regresión lineal entre las variables motivación y desempeño laboral, la pendiente positiva 0,691 nos indica que si la variable motivación crece, el desempeño laboral también crece, significando esto que hay una relación de dependencia entre la variable desempeño laboral respecto de la motivación.

El coeficiente obtenido y la regresión lineal nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que la motivación incide significativamente en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, Sede Abancay.

Figura 19. Regresión lineal de los factores de motivación y desempeño laboral

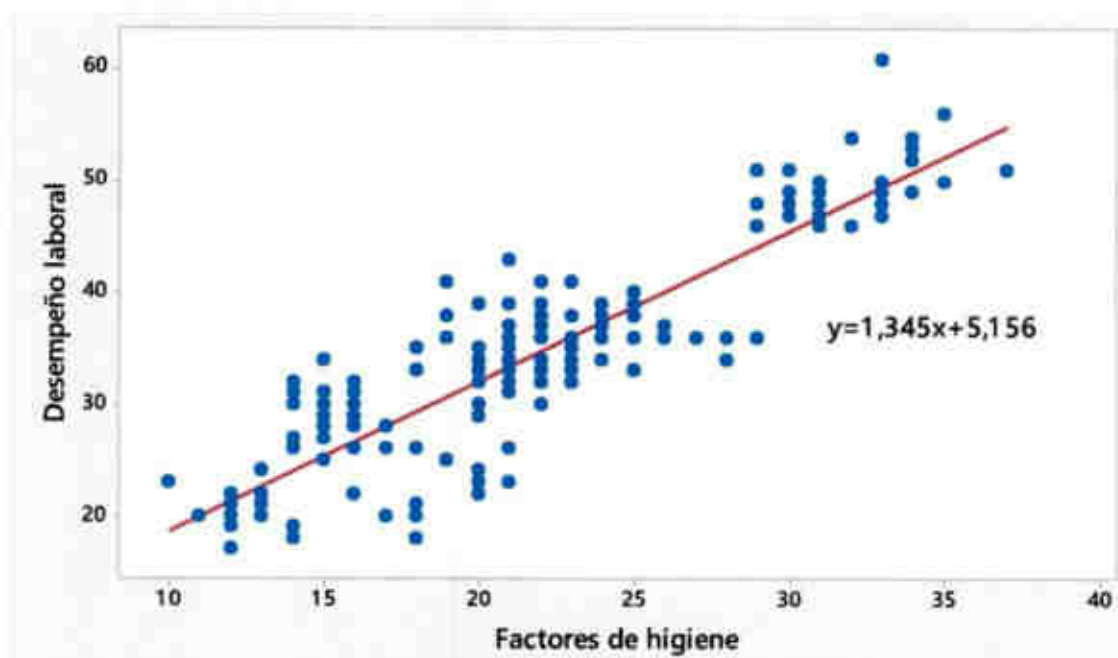


Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la **figura 19**, observamos el modelo de regresión lineal entre la dimensión factores de motivación y la variable desempeño laboral, la pendiente positiva 0,889 nos indica que si la calificación a la dimensión factores de motivación crece, la calificación al desempeño laboral también crece, significando esto que hay una relación de dependencia entre el desempeño laboral respecto de los factores de motivación

El coeficiente obtenido y la regresión lineal, nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que la dimensión factores de motivación incide significativamente en la variable desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay.

Figura 20. Regresión lineal de factores de higiene y motivación laboral



Fuente: Encuestas realizadas al personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac – Sede Abancay

En la **figura 20**, observamos el modelo de regresión lineal entre la dimensión factores de higiene y la variable desempeño laboral, la pendiente positiva 0,345 nos indica que, si la calificación a la dimensión factores de higiene crece, la calificación al desempeño laboral también crece, significando esto que hay una relación de dependencia entre el desempeño laboral respecto de los factores de higiene.

El coeficiente obtenido y la regresión lineal nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que la dimensión factores de higiene, incide significativamente en la variable desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al objetivo general: determinar de qué manera incide la motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay, podemos afirmar lo siguiente:

1. La motivación, mediante los factores de motivación (trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, responsabilidad) y los factores de higiene (factores económicos, condiciones de trabajo, administración de la empresa, factores sociales y estatus), inciden en un nivel bajo que va expresado en porcentajes de 55,2%, en el desenvolvimiento del trabajador, lo cual, se ve reflejado en los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas) del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay, en un nivel bajo expresado en porcentajes de 51,7% de acuerdo a los descriptores de categorización.

Es decir, existe relación de causalidad significativa entre la variable motivación y la variable desempeño laboral, ya que, según la encuesta realizada si los factores de motivación y factores de higiene están en un nivel bajo de 55,2%, así mismo los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas) se ven reflejadas también en un nivel bajo de 51,7%, según los resultados estadísticos obtenidos en la investigación realizada se afirma que la relación de causalidad es fuerte, con un nivel de significancia de 99%.

Al objetivo específico 1: determinar de qué manera incide los factores de motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del gobierno regional de Apurímac, sede Abancay, podemos afirmar lo siguiente:

2. De acuerdo a la investigación realizada, existe relación de causalidad significativa entre factores de motivación y la variable desempeño laboral, ya que de acuerdo a la investigación realizada de los factores de motivación (trabajo estimulante, el sentimiento de autorrealización, el reconocimiento de una labor bien hecha y la responsabilidad) inciden en un nivel bajo en el desempeño laboral, ya que de acuerdo a los descriptores de categorización los indicadores con un mayor porcentaje de nivel bajo son: sentimiento de autorrealización representado en un porcentaje de 53,49% y reconocimiento de una labor bien hecha con un porcentaje de 47,67%, lo cual hace que los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas) se ven reflejadas también en un nivel bajo de 51,7%, según los resultados estadísticos obtenidos en la investigación realizada se afirma que la relación de causalidad es moderada, con un nivel de significancia de 99%.

Al objetivo específico 2: determinar de qué manera incide los factores de higiene en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, sede Abancay, podemos afirmar lo siguiente:

3. De acuerdo a la investigación realizada existe relación de causalidad significativa entre factores de higiene y la variable desempeño laboral, ya que, de acuerdo a la investigación realizada de los factores de higiene (factores económicos, las condiciones de trabajo, la administración de la empresa, los factores sociales y el estatus) inciden en un nivel bajo en el desempeño laboral,

y de acuerdo a los descriptores de categorización los indicadores con un mayor porcentaje de nivel bajo son factores económicos y condiciones de trabajo representado en un porcentajes de 50,6% y 50,0%; lo cual hace que los elementos del desempeño laboral (habilidad, conocimiento, personalidad y expectativas) se ven reflejadas también en un nivel bajo de 51,7%, según los resultados estadísticos obtenidos en la investigación realizada, se afirma que la relación de causalidad es fuerte, con un nivel de significancia de 99%.

6.2. Recomendaciones

El presente trabajo de investigación, es de mucha relevancia, ya que, contiene información valiosa para la implementación de estrategias, políticas y/o programas que generen mayor motivación y un mejor desempeño laboral en los trabajadores nombrados. Por tal motivo se recomienda lo siguiente:

Al gobierno regional de Apurímac, que tiene como misión integrar y descentralizar con una sola identidad regional, andina y moderna surgida del diálogo intercultural de los pueblos, se recomienda darle mayor trascendencia a las dimensiones de motivación, por lo cual se sugiere fomentar que el trabajador este comprometido con la institución, mejorando sus condiciones de trabajo, fomentando mecanismos para su seguridad laboral entre otros, con la intención de que el trabajador se sienta involucrado con su trabajo y por ende este motivado.

Al gobernador del gobierno regional de Apurímac: considerar los resultados de la presente investigación, para coordinar con su personal de confianza y diseñar políticas de gestión para la creación de programas de motivación en los trabajadores nombrados, con el fin de promover un mejor desempeño laboral que conlleve a una mejora en la productividad y en un mejor servicio al ciudadano.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, F. (1989). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Trillas.
- Boudreut. (1994). *Evaluacion de desempeño*. Estados unidos: Nort.
- Brief, M. &. (1986). *Desempeño laboral*. Ee.uu: Academy of managemnt review.
- Campbell. (1990). *An overview of the army selection and classification project : Psicología personal*. Estados unidos: Nyc.
- Cave, M. T. (10 de Marzo de 2006). *La motivacion en los recursos humanos*. Recuperado el 07 de Febrero de (2015), de <http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml>: <http://www.monografias.com/trabajos16/motivacion-recursos-humanos/motivacion-recursos-humanos.shtml>
- Chajara Cupita, F. (2009). *El mapic en la metodologia de investigacion* (1era ed. ed.). Puno: Sagitario.
- Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mexico: Mc Graw-hill.
- Encinas Rodriguez, I. (1987). *Teoria y tecnicas en la investigacion*. Lima: Ave S.A.
- Hartman J, &. H. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Psy-Ny.
- Hellriegel, D., & Jonh W. Slocum, J. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.
- Hernandez, S. &. (2006). *Metodologia de investigacion. Cuarta Edicion*. Mexico: Mc graw hill.
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *El factor humando en la empresa*. Mexico: Pretince - Hall.
- Herzberg, F. (1959). *El Factor humano en la empresa*. Mexico: Perentince -Hall.
- Hurtado Ballon, A. (17 de Octubre de 2001). *La motivacion y su influencia en el ambito laboral*. Mexico, Mexico, Mexico.
- Koontz, H., & Weihich, H. (1998). *Administracion: Una perspectiva global*. Mexico: Mc grow hill.
- Landy, F. &. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mexico: Mc graw-hill.
- Lopez García, J. (2001). *El comportamiento humano en la organizacion* (segunda ed.). Peru: Upc.

- Luthmas, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (Vol. un decima edicion). Mexico: Graw- hill Interamericana.
- Luthnas, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc graw- hill.
- Malfitano Cayuela, O. (2007). *Celebrando negocios y servicios*. Buenos aires: Granica S.A.
- Martines. (1996). *Administracion en las organizaciones: Elemenos del desempeño*. Mexico: En Trillas (Ed).
- Maslow, A. (1943). *Una teoria de motivacion humana*. Estados unidos: Kairos.
- Milkovich. (1994). *Evaluacion de desempeño*. Eu.uu: Nort.
- Noe, M. &. (2005). *Evaluacion de desempeño laboral*. Madrid: Horizonte.
- Organ, R. &. (1995). *Personal y organizacion*. Ee.uu: Mc Gregor.
- Rada, F. &. (2001). *El comportamiento humano en la organizacion* (Vol. Segunda edicion). Lima, Peru: Upc.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento empresarial, teoria y practica*. Hispanoamerica: Pretince hall.
- Sanchez, F. (2009). *Psicologia Social*. España: Mc-Graw. Hill.
- Santos, J. (1993). *Estudios de psicologia laboral y administracion* (5ta ed.). Colombia: Mc grae - hill.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Tecnicas de investigacion social* (14ta ed. ed.). España: Thomson Learning.
- Solano, D. S. (2007). La motivacion por el servicio publico: Entendirndo las claves para tener un buen funcionario publico. *Gestion publica y desarrollo*, 13-52.

ANEXOS

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Anexo 02. Cuestionario

Anexo 03. Validación de encuesta

Anexo 04. Base de datos

Anexo 05. Registro fotográfico

PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera incide la motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay?</p>	<p>TEORIA DE LA MOTIVACION - HERZBERG</p> <p>Factores que afectan los sentimientos de los trabajadores; Factores Motivadores o intrínsecos Que incluye el trabajo mismo, el reconocimiento, la libertad de decidir cómo realizar un trabajo y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros de individuo.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La motivación incide de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>MOTIVACION</p> <p>La motivación depende de la observancia de dos factores: Motivacionales e Higiénicos. (Herzberg, citado por Chiavenato, 2013)</p>	<p>Factores de Motivación</p> <p>Factores de Higiene</p>	<p>Trabajo estimulante</p> <p>Sentimiento de autorrealización</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha</p> <p>Mayor responsabilidad</p> <p>Factores económicos</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Administración de la empresa</p> <p>Factores sociales</p> <p>Estatus</p>	<p>Tipo de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicada <p>Nivel de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicativo <p>Método de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductivo <p>Diseño de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • No experimental de carácter transeccional/causal <p>Población</p> <p>La población a investigar está constituida por el personal nombrado de la sede principal del Gobierno Regional de Apurímac - 2015, el cual está conformado por 312 TRABAJADORES.</p> <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestreo probabilístico $n = \frac{(N)(z^2)(P)(Q)}{NE^2 + (z^2)(P)(Q)}$ <p>leyenda</p> <p>N= población Z= nivel de confianza=1.96 E= margen de error = 0.05 P= probabilidad de éxito=0.50 Q= probabilidad de fracaso=0.50 n=172</p> <p>Técnicas de recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • encuesta <p>procesamiento y análisis de datos</p> <p>programas computarizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excel • SPS <p>Tiempo</p> <p>10 meses</p> <p>Presupuesto</p> <p>TOTAL: S/ 11,387.00</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>PE.1 ¿De qué manera inciden los Factores de Motivación en el Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay?</p>	<p>Factores De Higiene o extrínsecos Se enfocan en el contexto en el que se produce el trabajo y desmotivan cuando no están presentes. Incluyen las políticas de administración de la organización, las relaciones con el supervisor, el salario y beneficios, el ambiente físico, condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual este se realiza.</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>OE.1 Determinar de qué manera inciden los Factores de Motivación en el Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay</p>	<p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>HE.1 Los Factores de Motivación inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>El desempeño laboral está determinado por la conjugación de elementos como habilidad, conocimiento, personalidad y las expectativas. (Arias Galicia, 2012)</p>	<p>Habilidad</p> <p>Conocimiento</p> <p>Personalidad</p> <p>Expectativas</p>	<p>Realización del trabajo</p> <p>Aporte de ideas</p> <p>Perfeccionamiento</p> <p>Manejo de equipos</p> <p>Procedimientos</p> <p>Innovaciones tecnológicas</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Pensamiento</p> <p>Emociones</p> <p>Recompensa</p> <p>Sanciones</p>	
<p>PE.2 ¿De qué manera inciden los Factores de Higiene en la variable Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay?</p>		<p>OE.2 Determinar de qué manera inciden los Factores de higiene en el Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay</p>	<p>HE.2 Los Factores de higiene inciden de manera significativa en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac, Sede Abancay.</p>				



Anexo 02. Cuestionario

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad determinar como la Motivación incide en el Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac - Sede Abancay, por lo que se le solicita responder con total honestidad sobre sus experiencias y percepciones en la Entidad en la que labora, se le garantiza que estas serán manejadas en forma estrictamente confidencial.

I. Perfil del personal nombrado

- Género: Masculino Femenino
- Edad: 35
- Puesto que ocupa: Analista
- Años de labor: 4 años

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada enunciado y responda marcando con una "X" en el recuadro de la derecha, eligiendo la opción que más se acerque a su percepción y/o experiencia considerando la escala del 1 al 5.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

II. Respecto a la Motivación

Nº	Ítems / preguntas	1	2	3	4	5
Factores de Motivación						
01	¿El Gobierno Regional genera actividades nuevas que ofrecen condiciones de desafío al trabajador para Enriquecer sus conocimientos laborales?		X			
02	¿El Gobierno Regional le permite al trabajador desarrollarse plenamente en su profesión?			X		
03	¿El Gobierno Regional le permite al trabajador lograr sus objetivos profesionales mediante las labores que realiza?			X		
04	¿El Gobierno Regional le permite al trabajador lograr sus objetivos personales mediante las labores que realiza?		X			
05	¿El Gobierno Regional diseña políticas de crecimiento profesional para sus servidores?			X		
06	¿El Gobierno Regional diseña políticas de crecimiento personal para sus servidores?			X		
07	¿El Gobierno Regional fomenta políticas de reconocimiento laboral por los logros obtenidos entre sus trabajadores?		X			
08	¿El Gobierno Regional permite al trabajador ascender de puesto en la institución?		X			
09	¿El Gobierno Regional fomenta el compromiso del trabajador para una óptima ejecución de tareas?			X		
10	¿El Gobierno Regional mantiene informado al trabajador sobre las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?			X		
11	¿El Gobierno Regional crea espacios en donde el trabajador se sienta comprometido e involucrado con sus funciones laborales?			X		
Factores de Higiene						
12	¿El Gobierno Regional tiene políticas remunerativas de acuerdo al nivel de formación profesional?			X		
13	¿El Gobierno Regional programa en coordinación con el trabajador el uso de sus vacaciones?		X			
14	¿El Gobierno Regional plantea programas de incentivos salariales para los trabajadores que cumplen su labor eficientemente?			X		
15	¿El Gobierno Regional durante la jornada laboral brinda herramientas de trabajo adecuadas para cumplir con las funciones laborales?			X		

17	¿El Gobierno Regional implementa mecanismos para propiciar seguridad laboral en sus servidores?			X		
18	¿El Gobierno Regional dentro de su práctica de gestión desarrolla políticas en beneficio de todos sus trabajadores?			X		
19	¿El Gobierno Regional diseña políticas institucionales para la implementación de la carrera pública?			X		
20	¿El Gobierno Regional fomenta espacios que permiten al trabajador interactuar con los jefes y compañeros de trabajo?	X				
21	¿El Gobierno Regional promueve políticas de niveles jerárquicos diferenciando a cada trabajador y dándole cierto estatus?			X		

III. Respecto al Desempeño Laboral

Nº	Ítems / preguntas	1	2	3	4	5
Habilidad						
22	¿El Gobierno Regional diseña programas en donde el trabajador puede desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas?		X			
23	¿La Institución le brinda todas las condiciones necesarias para la realización de su trabajo?		X			
24	¿La Institución promueve que los trabajadores aporten nuevas ideas para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos?			X		
25	¿La Institución aplica técnicas que buscan perfeccionamiento en las tareas que desarrolla?			X		
Conocimiento						
26	¿El Gobierno Regional le permite la aplicación de su experiencia como trabajador en el puesto que ocupa?			X		
27	¿La Institución le ofrece programas de capacitación para un eficiente manejo de equipos?			X		
28	¿La Institución define claramente los procedimientos de las tareas que el servidor efectúa en el ambiente de trabajo?		X			
29	¿La Institución aplica nuevos conocimientos y tecnologías que aporten al mejor desempeño de sus labores y mejoren los resultados?			X		
30	¿Usted se capacita de manera particular y con sus propios medios para mejorar su desempeño laboral en la institución?		X			
Personalidad						
31	¿La Institución propicia que los trabajadores mantengan una buena comunicación y relación con sus demás compañeros de trabajo para obtener un mejor desenvolvimiento laboral?		X			
32	¿La institución se preocupa por desarrollar las habilidades mentales de sus trabajadores?			X		
33	¿La Institución fomenta un ambiente laboral que ayuda a estimular un pensamiento creativo?			X		
34	¿La Institución realiza alguna acción para mejorar el ambiente emocional y el estado de ánimo de sus trabajadores?			X		
Expectativas						
35	¿El Gobierno Regional recompensa al personal por una realización una labor bien hecha o por trabajar horas extra?			X		
36	¿La Institución en la que trabaja sanciona a los trabajadores que incurran en alguna falta?		X			
37	El Gobierno Regional fomenta la disciplina en el trabajador para realizar las funciones en el puesto que labora?		X			

Anexo 03. Validación de encuesta



I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: VILCA COLQUE, JOSÉ YUDBERTO

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de Investigación: La Motivación en el Desempeño Laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac. Sede Abancay, 2015.

Responsable/s: Dr. Delia Amalia Cáceres Soto
Br. Jandy Sulcahuamán Camacho

Instrumento:

Cuestionario

Formato de entrevista

1.3. FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
		Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				80%	85%
ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					90%
ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica				80%	9
SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				80%	
INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					95%
CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					90%
COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices				80%	
METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					85%
OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno				79%	89%
TOTAL						

II. OPINIÓN DEL EXPERTO

Visos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento de los Arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos - UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

- Se valida
- No se valida

Abancay, 26 de diciembre del 2016.

Firma y sello del experto: 
 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Dr. José Yudberto Vilca Colque
 DOCENTE - DAA



Anexo 04. Base de datos

Motivación en el desempeño laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Apurímac-Sede Abancay 2015

DIMENSION	VI: MOTIVACIÓN																					V2: DESEMPEÑO LABORAL																		
	FACTORES DE MOTIVACION										FACTORES DE HIGIENE											HABILIDAD				CONOCIMIENTO				PERSONALIDAD				EXPECTATIVAS						
	%	trabajo con significado	sentimiento de logro	Oportunidad de crecimiento	reconocimiento de una labor bien hecha	mayor responsabilidad	factores económicos	condiciones de trabajo	Seguridad laboral	Reglas y procedimientos	Relaciones interpersonales	estatus	Realización del trabajo	Aporte de ideas	Perfeccionamiento	Manejo de equipos	Procedimientos	Innovaciones tecnológicas	Relaciones interpersonales	Pensamiento	Emociones	Recompensa	Sancciones																	
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37			
1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2		
2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1		
3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3		
4	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
5	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2		
6	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2		
7	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
8	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
9	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3		
10	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2			
11	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2		
12	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2		
13	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
14	2	2	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	
16	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
17	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
19	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
20	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
21	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	
22	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	
24	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2		
25	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3		
26	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
27	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	3	2		
28	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
29	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
30	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	



31	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1								
32	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	2	2							
33	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	1					
34	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3					
35	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3					
36	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4					
37	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4				
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
39	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2				
40	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3				
41	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2			
42	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2			
43	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2			
44	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2			
45	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2			
46	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2			
47	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		
48	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
49	1	3	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2		
50	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1		
51	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3		
52	1	1	1	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4		
54	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
56	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
57	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
58	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
59	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
60	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
61	3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
62	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
63	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
64	2	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
66	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
68	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
69	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
70	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	
71	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
72	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
73	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
74	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
75	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
76	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2
77	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

78	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1		
79	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
82	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
83	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
84	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
85	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
86	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
87	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
88	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
89	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
90	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
92	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
93	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
95	1	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
96	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	4	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
97	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
98	2	1	3	3	1	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
99	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
100	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
101	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
102	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
103	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
104	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
105	2	3	2	3	3	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
106	1	3	3	3	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
107	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
110	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	3	1	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
112	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
113	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
114	2	1	3	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
115	1	1	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	2	1	1	3	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3
116	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
117	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
118	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
119	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
120	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
121	2	3	2	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
122	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
123	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
124	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Anexo 05. Registro fotográfico

Fotografía N° 01
Frontis del gobierno regional de Apurímac



Fotografía N° 02
Trabajadores nombrados del gobierno regional de Apurímac siendo encuestados



Fotografía N° 03

Trabajadores nombrados del gobierno regional de Apurímac recibiendo orientación para el llenado de encuestados



Fotografía N° 04

Trabajadores del gobierno regional de Apurímac durante el llenado de encuestas

