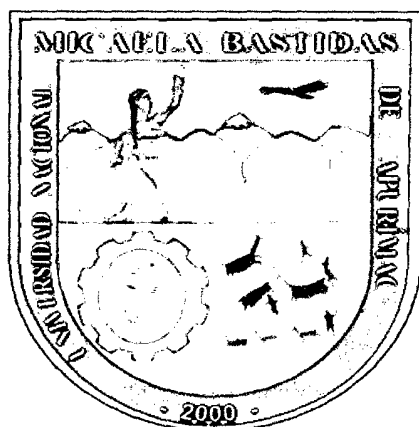


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA EN EL AÑO 2010”

**Proyecto de Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

AUTOR:

José Carlos Vilca Narváez

ABANCAY, DICIEMBRE DE 2010

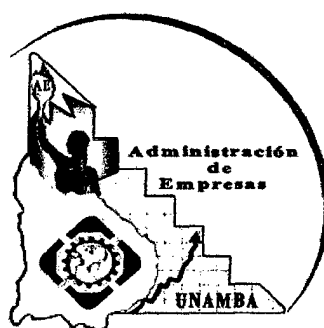
APURIMAC - PERÚ

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T AEM V 2010	
	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	28 MAR 2012
Nº DE INGRESO:	00173



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA EN EL AÑO 2010”

Candidato/a:

José Carlos Vilca Narváez

Asesor/a:

Lic. Adm. Rober A. Luciano Alipio

Presidente Jurado/a:

Lic. José Yudberto Vilca Ccolque

Primer Jurado/a:

Mag. Marcial Guzmán Falcón

Segundo Jurado/a:

Abog. Marco Hernán Pantigozo Loayza

Abancay, 28 de Diciembre de 2010

PENSAMIENTO

Adquirir el hábito de la lectura y rodearnos de buenos libros es construirnos un refugio moral que nos protege de casi todas las miserias de la vida

W. Somerset Maugham

La motivación es el combustible imprescindible para mantener la maquina humana funcionando

Zig Ziglar

la educación formal te permite tener una vida decente; la auto educación te permite ganar una fortuna

Jim Rohn

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a fruto de mi formación universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Dedico a mi esposa Anaiz Tume Serrano y mi hijo Carlos Franck, quienes me motivan a seguir fortaleciendo mis conocimientos con sus exigencias y sonrisas a cada amanecer del día.

Dedico a mi mamá Valentina Narváez y mi papá serafín Vilca ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, quienes fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso.

José Carlos

AGRADECIMIENTO

Agradecer a la prestigiosa Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, de habernos cobijado en distintos claustro Universitarios, con el fin de darnos una formación a través de los catedráticos ilustres quienes nos transmitieron sus conocimientos.

Agradezco a los servidores de la municipalidad provincial de Antabamba por disponer su valioso tiempo para dar su opinión a nuestro cuestionario de preguntas.

Mi agradecimiento a todas aquellas personas, docentes y amigos de la Universidad, quienes me apoyaron desinteresadamente como son: Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio, quien me asesoro el desarrollo de la tesis; Mg. Marcial Guzmán Falcón, Lic. José Yudberto Vilca Ccolque, Abog. Marco Hernán Pantigozo Loayza, dichos docentes son los jurados de mi tesis y el Ing. Wilson Moyocondo, quien me apoyó en el procesamiento de los datos y análisis estadístico de los instrumentos aplicados durante la investigación,



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Dr. Leoncio Teófilo Carnero Carnero
Vicerectora Académica	:	Dra. Lucy Marisol Guanuchi Orellana
Vicerector Administrativo	:	Dr. Mario David Huamán Rodrigo

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Administración	:	Lic. Percy Fritz Puga Peña
Directora de la Escuela Académica de Administración	:	Lic. Silvia López Ibáñez



Carta N° 015-2010

Abancay, 28 de Diciembre del
2010

Señora:

Lic. Adm. Silvia López Ibañez

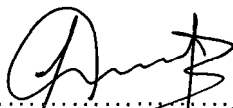
**Directora de la Escuela Académico Profesional de Administración de
Empresas**

Asunto: Visto bueno del Informe Final de Tesis

Es particularmente grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo comunicarle que en calidad de Asesor doy el visto bueno al informe final de Tesis titulado: "LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA EN EL AÑO 2010", presentado por la BACH. ADM. JOSÉ CARLOS VILCA NARVÁEZ, para optar el Título profesional de Licenciada en ciencias Administrativas.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mis consideraciones y estima personal.

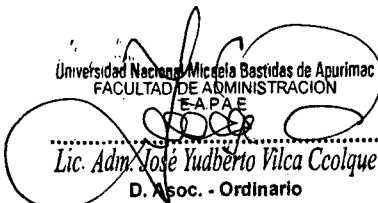
Atentamente.



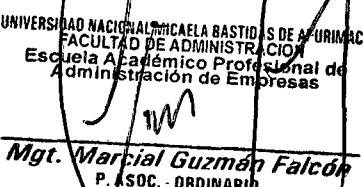
.....
Lic. Adm. Reber Anibal Luciano Alipio
Docente Asesor

JURADOS

Presidente : Lic. José Yudberto Vilca Ccolque

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
E.A.P.A.E.

Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque
D. Asoc. - Ordinario

Primer miembro : Mgt. Marcial Guzmán Falcón

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas

Mgt. Marcial Guzmán Falcón
P. ASOC. - ORDINARIO

Segundo miembro : Abog. Marco Hernán Pantigozo Loayza

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas

Abog. Marco Hernán Pantigozo Loayza
P.A.U.C. - ORDINARIO

INDICE PRELIMINAR

Pensamiento:.....	iv
Dedicatoria:.....	v
Agradecimientos:.....	vi
Autoridades de la Universidad:.....	vii
Visto Bueno del asesor:.....	viii
Jurados:.....	ix
Índices:.....	x
Índices de tablas y gráficos:.....	xii
Resumen:.....	xiii
Abastract:.....	xiv
Introducción:.....	xv

Capítulo I

MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de la investigación:.....	2
1.2. Bases teóricas:.....	6
1.2.1. Municipalidad:.....	6
1.2.2. Gestión descentralizada de los Recursos Humanos :.....	7
1.2.3. Ley marco del empleo público:.....	9
1.2.4. Ley de bases de la Carrera Administrativa:.....	10
1.2.5. Motivación:.....	11
1.2.6. Teorías de contenido de la motivación:.....	12
1.2.6.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:.....	13
1.2.6.2. Teoría del factor dual de Herzberg:.....	16
1.2.6.3. Teoría de McClelland:.....	18
1.2.2.6. Teoría de ERC de Alderfer:.....	20
1.2.7. Teoría de proceso:.....	22
1.2.7.1. Teoría de VIE de Vroom:.....	22
1.2.7.2. Teoría de Fijación de metas de Locke:.....	25
1.2.7.3. Teoría de la Equidad de Stacey Adams:.....	28
1.2.8. Teoría de la Motivación Laboral a tomar:.....	29
1.2.9. Desempeño laboral:.....	30
1.2.10. Factores que influye en el desempeño laboral:.....	32
1.2.11. Factores de motivación y su relación con desempeño laboral:.....	33
1.2.12. El desempeño óptimo laboral como función de la motivación:.....	40
1.2.13. Resultados esperados en el ambiente laboral:.....	41
1.2.14. Nivel de motivación del empleado y desempeño del trabajo:.....	43
1.2.15. Administración del Talento Humano:.....	43



1.3. Marco conceptual:.....	44
1.3.1. Motivación laboral:.....	44
1.3.2. Desempeño laboral:.....	45
1.3.3. Rendimiento laboral:.....	45
1.3.4. Gestión de Talento Humano:.....	45
1.3.4. Eficiencia laboral:.....	46
1.3.5. Eficacia laboral:.....	46

Capítulo II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo y nivel de investigación:.....	47
2.1.1. Tipo de investigación:.....	47
2.1.2. Tipo de investigación:.....	47
2.2. Método y diseño de investigación:.....	48
2.2.1. Método de Investigación:.....	48
2.2.2. Diseño de investigación:.....	49
2.2.3. Población:.....	49
2.3. Técnicas de investigación:.....	50
2.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:.....	52

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnostico del objeto de estudio:.....	53
3.2. Preguntas generales de la investigación:.....	54
3.3. Motivación laboral:.....	59
3.4. Desempeño laboral:.....	62
3.5. Resultado general:.....	65
3.6. Prueba de tesis:.....	66
3.6.1. Hipótesis específico:.....	67
3.6.2. Hipótesis general:.....	72

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:.....	74
RECOMENDACIONES:.....	76
BIBLIOGRAFÍA:.....	78
WEB GRAFÍA:.....	79
ANEXO 1:.....	-
ANEXO 2:.....	-
ANEXO 3:.....	-



INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Grafico N° 01. Teoría de las necesidades de Maslow:.....	14
Grafico N° 02. Teoría de Frederick Herzberg (1968):.....	17
Grafico N° 03. ERC de Clayton Alderfer (1969):.....	21
Grafico N° 04. Teoría VIE de Vroom:.....	25
Grafico N° 05. El desempeño optimo laboral:.....	41
Grafico N° 06. Ciclo para la acción motivación-desempeño:.....	42
Grafico N° 07. Cuadro denlos servidores que laboran en la entidad:.....	50
Grafico N° 09. Técnicas de Investigación a utilizar:.....	51
Grafico N° 010. Tipo de instrumento a utilizar:.....	52
Grafico N° A-01. Sexo de los servidores:.....	54
Grafico N° A-02. Edad de los servidores:.....	54
Grafico N° A-03. Tiempo de permanencia de los servidores en la entidad:.....	55
Grafico N° A-04. Condición de trabajo:.....	56
Grafica N° A-05. Cantidad de servidores:.....	57
Grafico N° A-06. Nivel de instrucción:.....	58
Grafico N° B-01. Motivación laboral extrínseca:.....	59
Grafico N° C-01. Motivación laboral intrínseca:.....	60
Grafico N° D-02. Eficacia laboral de los servidores:.....	62
Grafico N° E-01. Eficiencia laboral de los servidores:.....	63
Grafico N° F-01. Motivacion y desempeño laboral de los servidores:.....	65



RESUMEN

“La Motivación y su influencia en el Desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Antabamba en el año 2010”, el estudio de la motivación y el desempeño laboral de los servidores es importante para un buen cumplimiento de los objetivos institucionales y de esa manera brindar los servicios públicos de manera eficiente y eficaz a los usuarios y beneficiarios de la localidad.

La motivación extrínseca de los servidores de la MPA es bueno en un porcentaje de 63.70% y la motivación intrínseca se perciben como excelente en un porcentaje de 50% esto significa de que el empleador que en este caso viene a ser el alcalde como profesional se interese en generar programas de motivación extrínseca e intrínseca hacia lo servidores de acuerdo a las exigencias del avance en de los sistemas administrativos.

La eficacia laboral de los servidores de la MPA se considera como excelente en un porcentaje de 72.70% y la eficiencia laboral como excelentes en un porcentaje de 36.40% esto significa de que el empleador lo tiene actualizado los instrumentos de gestión municipal como política institucional.

El 36.40% de los servidores se encuentran con una excelente motivación y a la vez su desempeño laboral también es excelente y optimo, el 22.70% de los servidores encuestados se sienten con una motivación laboral regular y a la vez con desempeño laboral muy bueno, esto significa de que los servidores se encuentran motivados por su empleador que en este caso es el alcalde como representante legal de la entidad a pesar de que la captación de sus recursos Directamente Recaudados son limitados.

Palabras claves: *motivación, desempeño, eficacia y eficiencia laboral*

ABSTRACT

"Motivation and its influence on the work performance of the servers in the Provincial Municipality of Antabamba in 2010," the study of motivation and job performance of servers is important for a successful fulfillment of institutional objectives and that way to provide public services efficiently and effectively to users and beneficiaries of the town.

Extrinsic motivation servers MPA is good on a percentage of 63.70% and intrinsic motivation are perceived as great a percentage of 50% this means that the employer in this case is to be the mayor and professional interests programs to generate extrinsic and intrinsic motivation towards the servers according to the demands of progress in administrative systems.

The labor efficiency of servers in the MPA is considered excellent as a percentage of 72.70% and excellent in working efficiency as a percentage of 36.40% means that the employer has updated municipal management tools and institutional policy.

The 36.40% of the servers are an excellent motivation and job performance while also excellent and optimal, the 22.70% of respondents feel the servers with a regular job motivation and job performance once with very good, this means of The servers are motivated by their employer in this case is the mayor as the legal representative of the entity even though uptake directly collected resources are limited.

Keywords: motivation, performance, efficiency and labor efficiency

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la presente Ley. En la capital de la República el gobierno local lo ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos, en dichos procesos se establecen las políticas públicas en el ámbito local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

La población de este trabajo de investigación es el conjunto de servidores de la Municipalidad Provincial Antabamba entre nombrados y contratados ascienden a una cantidad de 22 servidores que vienen laborando en las distintas unidades administrativas de la institución cumpliendo funciones y responsabilidades.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas.

El comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

La eficacia laboral está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

La eficiencia laboral es el medio por el cual una entidad logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma.

Los servidores públicos en el siglo XXI deben de ser eficientes, eficaces y productivos teniendo en conocimiento de que vivimos en un mundo globalizado y competitivo en la era donde que los peces más veloces se los comen a los peces más lentos, esto implica de que los directivos deben de poner más empeño en dar una adecuada motivación a sus servidores.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de la investigación ¹

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

En la Universidad Nacional de Chiclayo en el año 2009 bajo una iniciativa personal del señor. Juan Carlos Carrasco Bustamante estudiante de la Facultad Ciencias Administrativas y Contables, se digno en realizar el estudio de pre grado para la obtención de su título profesional con el tema denominado "Influencia de la motivación en el desempeño del personal técnico en la empresa INGESA Norte S.A. de la ciudad de Chiclayo en el año 2009".

El investigador resume su estudio de investigación en el siguiente contenido; la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinadas metas y lograr determinados objetivos establecidos por las organizaciones, especialistas relacionados coinciden en señalar que el desempeño de los trabajadores y personas en general depende, en gran medida, del grado o nivel de motivación que posea el trabajador.

Considerando la motivación como un factor clave en el éxito de este tipo de programas, como en cualquier otro programa de capacitación, formación o, incluso, en cualquier régimen de estudio, una investigación de esta naturaleza puede contribuir a fortalecer la formación de técnicos medios (en

¹ AMAROS, Eduardo. Comportamiento Humano en las Organizaciones del norte del Perú, recuperado el 20 de junio del año 2010, de: www.eumed.net/



cualquier especialidad y mención) auspiciada por empresas privadas y con ello garantizar la continuidad de estos innovadores programas educativos.

El presente trabajo tiene como propósito determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE, para lograr esto se ha recolectado información de acuerdo al tema que se va a tratar.

Sobre esta base teórica se formulo la operacionalizacion de variables y posteriormente se elaboró una encuesta aplicada a los trabajadores de dicha empresa. Luego de obtener los daros necesarios y analizarlos, fue posible llegar a las siguientes conclusiones del presente estudio.

El investigador concluye en la siguiente manera: El gerente en coordinación con el supervisor deben mejorar su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para comunicarse con ellos determinando su eficacia ya que existe una relación directa entre motivación y desempeño de los trabajadores.

La empresa debe preocuparse por proporcionar nuevos equipos como: equipos de comunicación, cuerdas y poleas de izaje, botiquines de campaña, correas de seguridad, cascos, guantes, zapatos de seguridad, arnés y otros para el mejor desarrollo de las distintas actividades que se realicen.

Difundir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes sobre seguridad e higiene ocupacional del sub sector de electricidad, Código Nacional de Electricidad y Reglamento Interno de Seguridad y Normas Internas de la Empresa INGESA NORTE.

La empresa se debe preocupar más por monitorear y asesorar al personal técnico sobre el plan de trabajo que se va a desarrollar, efectuando un acompañamiento permanente e intensivo con todas las actividades relacionadas con la prevención, apoyo, capacitación y realización de todas las actividades necesarias que posibiliten la implementación y ejecución del presente plan de trabajo.

Como segunda antecedente de la investigación se considera; de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (2008), el estudiante de la facultad de Ciencias Administrativas Carlos Javier Limo López, realizó el estudio de pre grado para optar el título profesional en Licenciado en Administración, quien denominó como título de investigación “Análisis de los niveles motivacionales del personal en la Empresa Molinera Inca S.A sucursal Arequipa en el año 2008”

El investigador resume su estudio de investigación en el siguiente contenido; En estos días vemos un sin número de empresas que progresan y otras que se estancan o se desmoronan en el camino, y una de las causas fundamentales para el progreso de alguna Empresa es la motivación, pues no solo ayuda a los Empleados, sino también a la Empresa ya que gracias a ella pueden crecer los dos beneficiándose ambos.

La Empresa Molinera Inca, toma en consideración los siguientes Puntos; en la primera parte: Planteamiento del Problema donde se ha establecido los objetivos de la investigación y formulación del problema, donde también se tiene en cuenta la metodología, las variables. Posteriormente se ha desarrollado un Marco Teórico, donde fundamenta el estudio de “La motivación”, finalizando tenemos los Resultados de la encuesta aplicada, y con ello las discusiones, conclusiones recomendaciones.



En la investigación se estudia el nivel motivacional del Personal de la Empresa Molinera Inca, ya que es un factor primordial dentro de cualquier organización, teniendo en cuenta que la motivación es un factor que hace que las personas se desarrollen de una manera más efectiva en busca de la realización de un objetivo.

Existen muchas formas de motivar al trabajador, una de estas formas son los incentivos , el debido reconocimiento que se le pueda brindar, condiciones de trabajo que satisfagan no solo a la Empresa, sino al trabajador y así lograr que el trabajador este identificado con la Empresa .

El investigador concluye en los siguientes puntos; Que la motivación es un tema más que fundamental en la empresa, pues tiende a servir como eje que hace que los trabajadores pueden desarrollar su labor en mejores condiciones.

Que simplemente la empresa no se base en dar motivación externamente, pues también necesita tener el trabajador una ayuda con respecto a su parte interna ya que esto ayudara a mejorar e incentivar de una forma económica y emocional a sus empleados (...)

Toda persona tiene necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas, si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer sus necesidades, pues ellos necesitan sentir que su trabajo tiene valor y lo que ellos hacen también.

De la encuesta podemos precisar que de lo positivo de la Empresa es que hay una buena comunicación, flexibilidad y apoyo con respecto a los Jefes, existe la acción escuchar e informar y reconocen constantemente el valor que ocupa cada persona con respecto a la Empresa.

La mayoría de los trabajadores están satisfechos en la empresa donde labora, se identifican con la empresa y podemos tener en cuenta que no son conformistas ya que casi todos no se conforman con el puesto que tienen y aspiran a más.

En cuanto a la motivación económica, se ha podido observar que la mayoría no consideran que la remuneración básica y los incentivos los motiven ya que son muy nulos en las Empresas excepto en meses donde se vende fuerte pero es debido al entorno comercial influye mucho eso.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Municipalidad ²

Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la presente Ley. En la capital de la República el gobierno local lo ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley.

El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales.

Luego, la Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas dan a las municipalidades funciones promotoras del desarrollo local, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios

² JOHNNY ZAS, Friz. (2009), Gestión Pública Regional y Municipal, Perú, editorial, Caballero Bustamante S.A.C. Pág. 150-155



de la colectividad, además de las de promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales.

Otro aspecto importante que le asigna la Ley Orgánica de Municipalidades, se refiere a la promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través del manejo de planes de desarrollo económico local, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dichos procesos se establecen las políticas públicas en el ámbito local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

1.2.2. Gestión Descentralizada de los Recursos Humanos ³

En nuestro país cuando acudimos a una entidad pública es usual recibir un servicio fuera de los estándares esperados. El carácter engorroso de los trámites, la limitada capacidad y la mala atención de los funcionarios los

³ JOHNNY ZAS, Friz. (2009), Gestión Pública Regional y Municipal, Perú, editorial, Caballero Bustamante S.A.C. Pág. 281-292



excesivos requisitos y la nula información, constituyen solo algunos de los elementos que apreciamos diariamente en el servicio público.

Por ello, el servicio público debe ser revaluado involucrando aspectos modernos en materia de recursos humanos. En la actualidad ya no es dable hablar de regímenes de carrera pública ni de términos de desuso como nuestro pretérito “escalafón” hoy es mejor referirnos al Sistema Nacional de Recursos Humanos, gerencia por resultados, indicadores de gestión sistemas de monitoreo, control y evaluación, entre otros términos aplicables a gerencia moderna que deben inspirar el proceso de reforma del Servicio civil.

Precisamente, bajo de este enfoque, la exposición de motivos de la norma de creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, en adelante SERVIR indica que un nuevo Servicio Civil es el punto de inicio de la reforma estructural de la Administración Pública en el Perú, la misma desde hace muchos años se ha caracterizado por su debilidad institucional, que no permite un nivel adecuado de servicios al ciudadano. Así mismo como indica que la reforma civil resulta crucial afin de posibilitar mejores servicios estatales, mejorar de la calidad de las políticas públicas y brindar sostenibilidad a las reformas.

La existencia de un rendimiento decreciente para la función pública ha sido en muchos casos motivados por la falta de visión de un estado que adormitaba al igual que los funcionarios. Lejos de establecer programas de fortalecimiento de capacidades institucionales o de mejora de calidad en la gestión estatal, se pretendieron realizar programas de evaluación sin resultados, incrementos remunerativos, contratación de personal ineficiente, nombramiento de funcionarios por sus afiliaciones políticas, entre otras variables.



La responsabilidad de estos hechos también alcanzan a los ciudadanos, quienes no hemos sido capaces de empoderarnos de la vigilancia en la eficiencia del servicio público y hemos asumido con letargo las condiciones que nos impuso el "status quo" propio de el ejercicio de la función pública. La ciudadanía debe exigir mejores estándares de atención, prontitud en la presentación de servicios, mejora de los procesos, costos que respondan a la realidad, e incremento a las capacidades de los funcionarios públicos.

Por ello, una nueva visión de la administración pública implica establecer una lógica moderna, eficiente de calidad, importando conceptos del régimen privado y definiendo un sistema de evaluación del desempeño que premie la meritocracia y la profesionalización de sus servidores. Solo con ello, se redundara en la mejora de la gestión estatal y lograra constituir un servicio público orientado al ciudadano.

1.2.3. Ley Marco del Empleo Público⁴

En el Artículo I como finalidad de la LEY N° 28175, La presente Ley tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos, el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

En el Artículo II. Trata de los Objetivos de la Ley marco del empleo público a continuación se detalla los siguientes objetivos; Consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan,

⁴ Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, presidente de la republica (2005),



determinar los principios que rigen al empleo público, crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad, normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

En el Artículo III. Trata sobre el Ámbito de aplicación La presente Ley regula la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que éste tenga, y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público, para efectos de la presente Ley son entidades de la administración pública.

Los trabajadores sujetos a regímenes especiales se regulan por la presente norma y en el caso de las particularidades en la prestación de su servicio por sus leyes específicas.

1.2.4. Ley de bases de la Carrera Administrativa⁵

Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Objetivos: Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

⁵ D.L. N° 276, ley de bases de la carrera administrativa



Artículo 2º. Servidores no comprendidos, no están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados, los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero sí en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable.

No están comprendidos en norma alguna de la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional ni los trabajadores de las Empresas del Estado o Sociedades de Economía Mixta., cualquiera sea su forma jurídica.

Artículo 3º. Deberes de los servidores públicos, Los servidores públicos están al servicio de la Nación y en tal razón deben; Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los períodos de gobierno; Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio; Constituir un grupo calificado y en permanente superación; Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio; y, Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social (...)

1.2.5. Motivación⁶

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o

⁶ LÓPEZ MAS, Julio (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Recopilado el 20 de junio del 2010 de: www.eumed.net/ Email – johans_jlopez@yahoo.es



externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Debemos añadir que “no existe la persona promedio”. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

1.2.6. Teorías de contenido de la motivación laboral ⁷

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su derredor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

⁷ MONTES GUTIÉRREZ, Isidro (1990). Desarrollo Humano Directivo; México, editorial LIMUSA, Pág. 214 – 257.



1.2.6.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

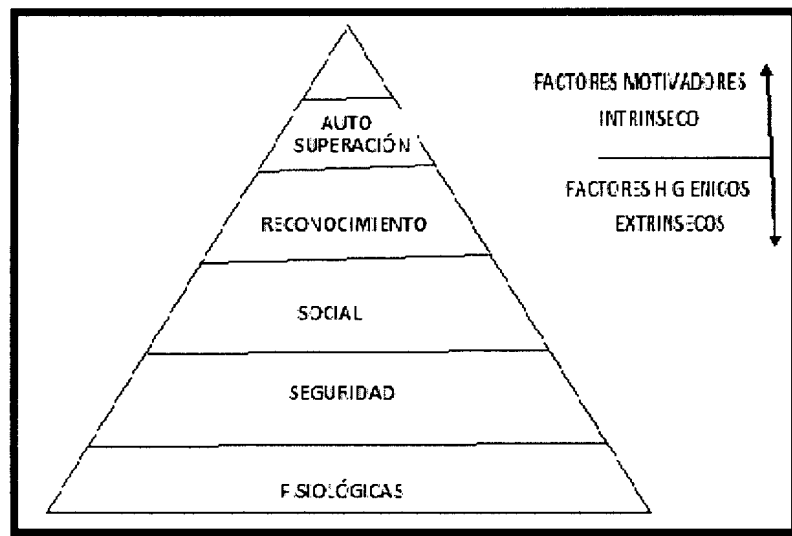
Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción es una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior, sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

A continuación en el siguiente cuadro se muestra la jerarquía de las necesidades Maslow, contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior, aquí mostradas en el siguiente grafico.

Grafico N° 01. Teoria de las necesidades de Maslow



Fuente: MONTES GUTIÉRREZ, Isidro (1990) Pag. 216

Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de Reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de Auto-Superación: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

1.2.6.2. Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg.⁸

Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores.

Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad 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, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las 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 éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

⁸ ROUSSELL, Patrice. (2000), la motivación conceptos y teorías; Universidad de Taulouse - ciencias sociales, Francia, Artículo Virtual Pag. 15-20 www.eumet.net.es/



La premisa fundamental de Herzberg consiste en afirmar que lo contrario de satisfacción no siempre la insatisfacción, los factores de una y otra son distintos e independientes. La superación de los factores de insatisfacción no produce la satisfacción de la personas. En este sentido, y en el ámbito laboral considera que los factores higiénicos lo son de insatisfacción, ya que cuando se dan en un sentido negativo provocan alta insatisfacción laboral, en cambio, cuando se dan en ese sentido positivo producen una moderada satisfacción, a continuación demostramos el siguiente grafico.

Grafico N° 02. Teoría de Frederick Herzberg (1968)

Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo	
Factores intrínsecos (satisfechos)	<ul style="list-style-type: none"> • logros • reconocimiento • autorrealización • incentivo • responsabilidad • asenso
Factores extrínsecos (insatisfechos)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Salarios • Exigencia • Condiciones laborales • Relaciones laborales • Trabajo en equipo • Organización

Fuente: ROUSSELL, Patrice. (2000), pág. 19

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.



Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

1.2.6.3. Teoría de David McClelland

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado.

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

Que el resultado dependa de su propio esfuerzo, que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos y en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. “La meta de la motivación para el poder”, como señala McClelland, “es sentirse poderoso”. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración; El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal.

También pueden interferir en el trabajo de los subordinados mas por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea.



Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son mas amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

1.2.6.4. Teoría Existencia Relación Crecimiento de Alderfer ⁹

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades, a continuación detallamos en el siguiente grafico.

⁹ STEPHEN, Robbins. (1994), Comportamiento Organizacional; México, Editorial prentice-Hall pag. 240-250

Grafico N° 03. ERC de Clayton Alderfer (1969)

Existencia Relación Crecimiento de Alderfer	
Necesidades de existencia (E)	Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
Necesidades de relación (R)	Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
Necesidades de crecimiento (C)	Incluyen las de autorrealización y autoestima.

Fuente: STEPHEN, Robbins. (1994)

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización; Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de



que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores.

En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior"

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

1.2.7. Teoría de proceso

1.2.7.1. Teoría Valencia Instrumentalidad Expectativa de Vroom ¹⁰

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores que explica que la motivación es el resultado de múltiples factores.

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo, este nivel de deseo varía de persona a

¹⁰ Davis, K y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el trabajo, Mexico, Editorial McGraw-Hill, octava edición, pag. 305-312



persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso)

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo la organización lo valore y reciba su recompensa, el valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

En este prototipo no se percibe la satisfacción como causa de desempeño elevado; señala que los empleados que se desempeñan bien se sentirán más satisfechos.

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado.

Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen

al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta, Davis y Newstrom (2003, P. 308)

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

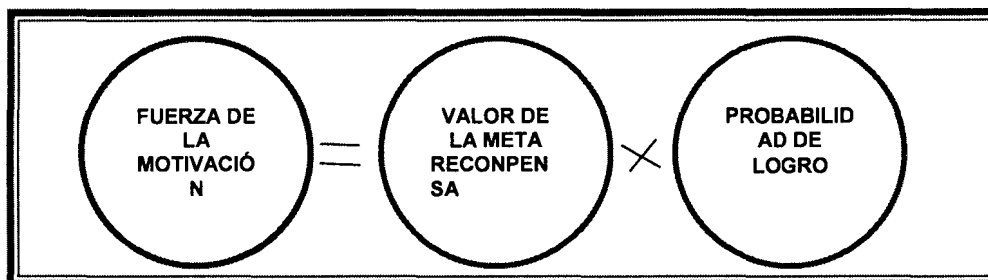
Fuerza = valor x expectativa; La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Ello se expresa en el gráfico siguiente, demostramos en la siguiente grafico del Modelo de las Expectativas.



Grafico N° 04. Teoría VIE de Vroom



Fuente: Davis, K y Newstrom, J. (2003, P. 311)

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

1.2.7.2. Teoría de Fijación de metas de Locke¹¹

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar, la evidencia apoya fuertemente el valor de las metas, para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

¹¹ Puchol, L. (2000), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos, Pag. 400-402



Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de "hágalo lo mejor posible", lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también podemos decir que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.

Si los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, trabajarán más arduamente. La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados.

Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar. Si la gente participa en la fijación de

las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, el autoeficacia adecuada y la cultura nacional.

La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde fuera.

La autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura.

Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos y que considerarán importante el desempeño.

1.2.7.3. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams (2007, P. 205) plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo, recompensa y la razón de esfuerzo, recompensa de otros en situaciones parecidas", las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto, Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

En otras palabras mas simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una solida y productiva relación que se logra con el empleado.

1.2.8. Teoría de la motivación laboral a tomar en consideración

La mención de esta teoría se centra en un análisis realizado por algunos autores de las distintas formas de administración de los Recursos Humanos modernos, la concepción de esta teoría surge de la convicción de los elementos externos como forma de influencia en el comportamiento, el autor ha dividido la motivación en dos factores en su punto de trabajo, el primero de ellos son los higiénicos y los segundos los motivacionales.

A diferencia de Maslow que lleva su jerarquía al interior del hombre y Herzberg sostiene que un individuo en su lugar de trabajo está rodeado de una serie de condiciones como lo son sus necesidades extrínsecas tales como: capacitaciones, salario, exigencia, condiciones laborales, relaciones personales y organización; de la misma manera las necesidades intrínsecas básicas de Logro, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad, incentivos y ascenso, los manuales de inducción y de puestos de trabajo por nombrar algunos.

Estos elementos son los que las empresa han utilizado comúnmente para lograr la motivación, no obstante estos factores han sido cuestionado por muchos autores ya que no han generado cambios efectivos en el comportamiento.

Estos aspectos Herzberg los ha denominado Factores Higiénicos refiriéndose a la idea de la limpieza de elementos que pudiesen generar cierta entropía en la satisfacción de los trabajadores.

En segundo lugar, el autor ha denominado Factores Motivacionales a aquellas variables que generan un aumento en la productividad debido a una motivación sostenida en el tiempo, considerando que la motivación viene de la mano con emociones relacionadas con el reconocimiento y la significación de su trabajo.



De esta manera Herzberg afirma que la satisfacción del cargo es producto del contenido de éste y a la vez que la insatisfacción es dependiente del ambiente, según el autor para generar cierta motivación en el cargo, es por medio del aumento de las responsabilidades y en especial el desafío de las tareas a realizar.

De la misma manera se considera como un modelo importante para la presente investigación para la variable dependiente, Teoría de Fijación de metas de Locke, quien propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo es decir las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas para enfatizarlo mejor podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles.

1.2.9. Desempeño laboral

QUINTERO, Niria y AFRICANO, Nelly (2004, P. 33), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, P. 510), quien afirma "el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad"

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño, este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes que ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de deserción, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El nivel de desempeño de un servidor está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para

satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Según la Real Academia Española, desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

1.2.10. Factores que influyen en el desempeño laboral¹²

Las instituciones públicas que brindan servicios para poder ofrecer una buena atención a sus usuarios deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los servidores, entre los cuales se consideran para esta investigación.

1.2.10.1. Eficiencia laboral

Es el medio por el cual una entidad logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma.

1.2.10.2. Eficacia laboral

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

¹² STONER REIST, James (1993), Teorías Administrativas, México, Editorial, Prentice Hall, tercera edición, pág. 511

1.2.11. Factores de motivación y su relación con desempeño laboral ¹³

1.2.11.1. Capacitación

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal; la necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

El entrenamiento para Chiavenato (2003, P. 203) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad; esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado, las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

¹³BELLOSO CHACIN, Rafael (2004), Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas, Venezuela, recopilado el 25 de julio del 2010, de: www.eumed.net/



1.2.11.4. Condiciones laborales

Las Condiciones de trabajo, son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

1.2.11.5. Relaciones laborales

Koontz, (2004, P. 124) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo, cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

La obsolescencia también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

1.2.11.2. Salarios

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

1.2.11.3. Exigencia

Es la acción de recibir órdenes como subordinado por el jefe superior, básicamente para el cumplimiento de tareas y metas que están propuestos dentro de los objetivos institucionales.



1.2.11.6. Trabajo en equipo

Podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes; Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo, Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas, ofrecer información relevante y hechos contrastados.

1.2.11.7. Organización

Para Simón Andrade Espinoza (2009, P.04, REVISTA), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"

Según Alexia Guerra Sotillo (2009, P.24) la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta"

Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo.



Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns (2009, P. 214), la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

1.2.11.8. Logro

Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

1.2.11.9. Reconocimiento

Robbins (2007, P. 315) señala, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente sus mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

1.2.11.10. Autorrealización

La Autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud, la autorrealización es un camino de Autodescubrimiento experiencial en el cual contactamos con el Yo real, y vivimos desde esa verdadera identidad. Sólo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

1.2.11.11. Incentivo

se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

1.2.11.12. Responsabilidad

Se dice de una persona que es responsable cuando está obligada a responder de sus propios actos. Aunque algunos autores mantienen que la libertad es definida por la responsabilidad, la gran mayoría de estos están de acuerdo en que el fundamento de la responsabilidad es la libertad de la voluntad.

Una vez admitida la libertad que fundamenta la responsabilidad, se plantea todavía varias cuestiones importantes: ante todo, se trata de saber si la responsabilidad afecta solamente a algunos actos de la persona o bien si afecta a todos.

1.2.11.13. Asenso

Los ascensos se sujetarán al régimen siguiente; el ascenso de los trabajadores a tareas o puestos de trabajo que impliquen mando o especial confianza, será de libre designación y revocación por la empresa; para ascender, cuando proceda, a una categoría profesional superior, se establecerán por la empresa sistemas de carácter objetivo, teniendo en cuenta la formación, méritos y permanencia del trabajador en la empresa, y podrán tomar como referencia, entre otras, las siguientes circunstancias.

Titulación adecuada, conocimiento del puesto de trabajo, historial profesional, haber desempeñado función de superior categoría profesional, superar satisfactoriamente las pruebas que se propongan, las cuales deberán ser las adecuadas al puesto de trabajo a desempeñar.

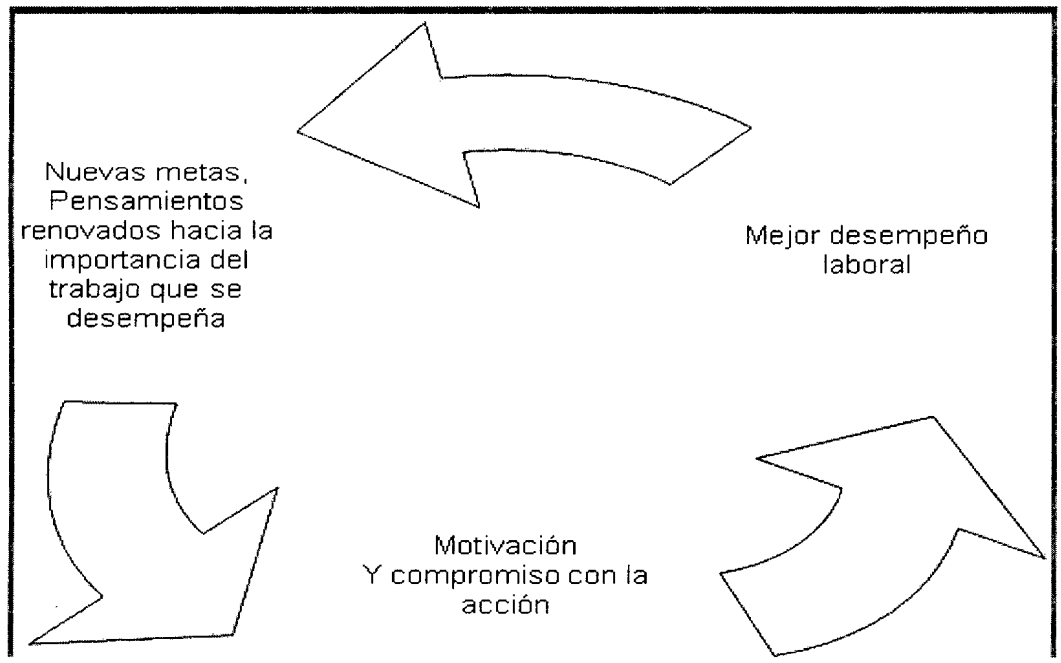
1.2.12. El desempeño optimo laboral como función de la motivación¹⁴

La relación motivación-desempeño laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. Giovanni A. Magaña Cortez llevo a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y desempeño Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña a continuación se detalla en el siguiente grafico.

¹⁴ Giovanni A. MAGAÑA CORTEZ, (2004), Venezuela, Motivación y desempeño laboral. Enfoque personal , recopilado el 22 de agosto del 2010, de: www.monografias.com/

Grafico N° 05. El desempeño optimo laboral



Fuente: Giovanni A. Magaña Cortez

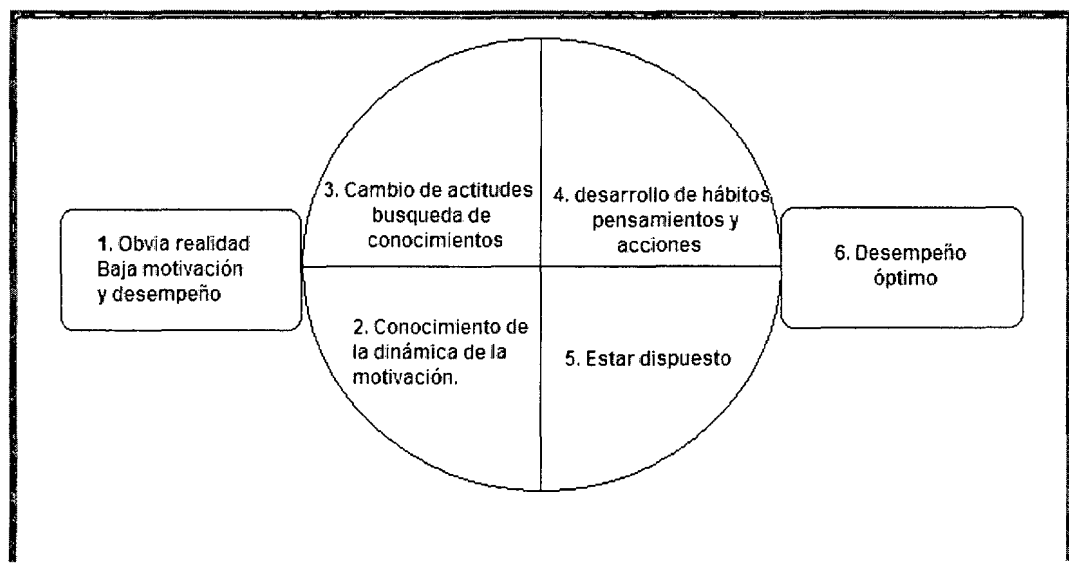
Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

1.2.13. Resultados esperados en el ambiente laboral

Un reto a las obvias realidades que bloquean o condicionan los resultados, un cambio que rompa con el sentido común de las prácticas tradicionales (...) a través de la adquisición de nuevos ciclos de aprendizaje para la acción (Santos, 2004, p. 6).

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral. Como se explica en el siguiente gráfico.

Grafico N° 06. Ciclo para la acción motivación-desempeño



Fuente: Giovanni A. Magaña Cortez

Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.

Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.

Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.

Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

Estar dispuesto, compromiso con la acción y practica de los hábitos aprendidos.

Desempeño óptimo laboral resultado útil obtenido, hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia: creatividad, liderazgo, integridad, asistencia y cooperación.

1.2.14. Nivel de motivación del empleado y desempeño del trabajo¹⁵

Según Davis, K y Newstrom, J. El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Davis, K y Newstrom, J. Sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

1.2.15. Administración del Talento Humano¹⁶

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes.

¹⁵ Davis, K y Newstrom, J. (1993) Comportamiento Humano en el trabajo, Mexico, Editorial McGraw-Hill, octava edición, pag. 345-346

¹⁶ CHIAVENTO, Idalberto. Año de Edición (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá Colombia: Quebecor World Bogota S.A. página 38

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

1.3. Marco conceptual

1.3.1. Motivación laboral¹⁷

La motivación laboral define Morales (2002), “es aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie traba por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que se desarrolla y con los objetivos de la misma”

Nosotros creemos que, actualmente, la motivación laboral se debe definir en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y q se fundamenta en factores intrínsecos (propias del trabajador) y extrínsecos (propias de la organización hacia el trabajador).

¹⁷ Morales, A.C. (1997), Análisis de la organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones, Córdova, editorial ETEA. Pag. 205

1.3.2. Desempeño laboral

Se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa¹⁸.

1.3.3. Rendimiento laboral

Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado, el rendimiento es el valor asignado por la organización a una serie de comportamientos de sus empleados.

Para la consecución de una cierta eficacia organizacional, hay que distinguir entre rendimiento y resultados (p.ej.: eficiencia, productividad o eficacia). El rendimiento se refiere a las conductas que se dirigen a los resultados¹⁹.

1.3.4. Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes²⁰.

¹⁸ CHIAVENTO, Idalberto. Año de Edición (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá Colombia: Quebecor World Bogota S.A. página 450

¹⁹ CHIAVENTO, Idalberto. Año de Edición (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá Colombia: Quebecor World Bogota S.A. pág. 37

²⁰ CHIAVENTO, Idalberto. Año de Edición (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá Colombia: Quebecor World Bogota S.A. pág. 06



1.3.5. Eficacia laboral

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

1.3.6. Eficiencia laboral

Es el medio por el cual una entidad logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma.²¹

21 STONER REIST, James (1993), Teorías Administrativas, México, Editorial, Prentice Hall, tercera edición, pág. 511

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. Tipo y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de la investigación ²²

El tipo de investigación es Básica denominada también pura o fundamental, porque busca el progreso científico, ampliar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

2.1.2. Nivel de investigación

Es una investigación explicativa o causal, por qué se responde a las causas de los eventos físicos o sociales (...) su interés se centra en conocer por qué ocurre un fenómeno; que es el caso que se pretende explicar el desempeño laboral como resultado de la motivación.

Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos, Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste. "Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

²² HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, (1991) Metodología de la investigación, México, editorial, McC RawW-Hill, Pág. 71



Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”.

2.2. Método y diseño de investigación

2.2.1. Método de investigación²³

a) descriptivo

Esta investigación se ubica en el cuarto nivel, responde a la pregunta ¿Cómo es la realidad que es objeto de investigación o de estudio?, en base a fuente documentales, la investigación descriptiva es una primera parte, básica pero no suficiente, porque sin descripción previa no se puede explicar, si el ¿Cómo es? La realidad no se puede intentar el ¿Por qué? Es así la realidad de la presente investigación.

b) explicativo

Esta investigación alcanza el tercer nivel, responde a la pregunta ¿Por qué? Es así la realidad objeto de investigación o estudio. Son causales ya que plantean hipótesis explicativas que mediante el cruce o relación de variables primero del problema (Variable Dependiente) con las de marco de referencia ¿Variable Independiente?, Plantean propuestas de explicación al problema causal; que deberán luego ser contrastados.

²³ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. innovación en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado, Lima-Perú, edita, Instituto metodológico Alen Caro E.R.Ltda. pág. 83-84

Una investigación explicativa, en diversos momentos y para sus diversas partes, como elementos previos, requieren de investigación exploratoria y descriptivas, e incluso a partir de las correlaciones establecidas, se pueden plantear las explicativas causales. Pero, todas ellas, como insumo previo de las explicativas causales.

2.2.2. Diseño de investigación

Para la investigación se aplicará en primer lugar el método de la observación del objeto de investigación, luego se usará el método del análisis para identificar las variables y finalmente deductivo, de la teoría general al objeto particular de investigación.

El diseño de investigación corresponde al método científico de las ciencias sociales con un carácter no experimental y la recopilación de los datos en forma transversal, correlacional y causal utilizando los tipos de hipótesis de investigación hipótesis nula e hipótesis alterna con una medición estadística.

2.2.3. Población

2.2.3.1. Características y delimitación

a) Población

La población de este trabajo de investigación es el conjunto de servidores de la Municipalidad Provincial Antabamba entre nombrados y contratados ascienden a una cantidad de 41 servidores hasta el mes de octubre se maneja esa información, pero en el mes de noviembre cuando se realizó la encuesta solo se encontró 22 servidores este cambio sucede por motivos de cambio de autoridades en la gestión municipal.



Grafico N° 07. Cuadro denlos servidores que laboran en la entidad

DETALLE	CANTIDAD	%
NOMBRADOS	14	34.15%
Con secundaria completa	9	64.29%
Con estudios no concluidos	5	37.71%
CONTRATADOS	27	65.85%
profesionales	15	55.56%
Con secundaria completa	6	22.22%
Con estudios no concluidos	6	22.22%

Fuente: Elaboración Propia

Para la presente investigación se aplico un censo y se investiga el fenómeno en toda la población, por lo que no se determinara la muestra. Se considera censo porque el Autor. Alejandro E. Caballero Romero (2009) en la página 282. Indica cuando en una investigación, se recurre a la totalidad de la población informantes y se pretende (aunque no se obtenga al 100%) obtener todos los datos de los dominios de todas sus variable, esa investigación es un Censo²⁴.

2.3. Técnicas de investigación

Este menú, en forma sencilla, pero muy clara y precisa, debe contener las técnicas más usadas para recolectar datos; luego debe precisar el instrumento que le corresponde a cada una; a continuación el tipo de informante fuente que le corresponde; y, para terminar las ventajas y desventajas respecto a los cuales considero la conveniencia o no de utilizarlas, en el siguiente cuadro se muestra las técnicas a utilizar para la siguiente recolección de informaciones de la investigación.

²⁴ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. innovación en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado, Lima-Perú, edita, Instituto metodológico Alen Caro E.R.Ltda. pág. 282

Grafico N° 09. Técnicas de Investigación a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMANTES O FUENTES	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJES
Encuesta	cuestionario	Servidores de la MPA	Aplicable a gran número de informantes. Sobre gran número de datos	Poca profundidad
Entrevista	Guía de entrevista	Exclusivamente a los servidores directivos	Permite profundizar los aspectos interesantes	- Difícil y costoso - solo aplicable a un pequeño número de informantes importantes
Análisis documental	Fichas (precisas el tipo: textuales, resumen)	Precisarlas	Muy objetiva. Puede constituir evidencias	-Aplicación limitada a fuentes documentales
Observación de campo	Guía de observación de campo	Informante 1ra persona: el propio investigador	Contacto directo del investigador con la realidad	- aplicación limitada aspectos fijos o repetitivos.

Fuente: Alejandro E. Caballero Romero (2009)

2.3.1. Tipo de instrumento ²⁵

Para recolectar la información se utiliza el cuestionario tipo Likert el cual cuanta de 5 ítems que serán medidos en la siguiente escala, a continuación mostramos en el siguiente grafico.

Grafico N° 010. Tipo de instrumento a utilizar

ÍTEMS	NIVELES	MEDIDAS	VALORACIÓN
A	Siempre	05 Puntos	Excelente y optimo
B	Casi siempre	04 Puntos	Muy bueno
C	Indiferente	03 Puntos	Bueno
D	Casi nunca	02 Puntos	Regular
E	Nunca	01 Puntos	Bajo

Fuente: Sánchez, F. Psicología Social.

2.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicados serán incorporados al programa computarizado SPSS versión 19 y Excel, con ellos se harán gráficos con precisiones porcentuales, prelaaciones, ordenamientos de mayor a menor.

²⁵ Sánchez, F (1998). Psicología Social. España, editorial, McGRAW HILL. Madrid. Pág. 124

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnostico del objeto de estudio

la provincia de Antabamba centenaria capital de la provincia del mismo nombre, departamento de Apurímac; de agreste geografía, pero un emporio de riqueza minera y de pastos naturales para la crianza de todo tipo de ganado principalmente de camélidos sudamericanos, fue creado por Ley regional N° 499 el 20 de agosto del año 1872.

La municipalidad provincial de Antabamba viene funcionando como una institución pública desde el año 1975, que empezó brindar sus servicios a los usuarios de la localidad en registro civil con dos servidores más un alcalde elegido de manera democrática en una asamblea pública y su autoridad era sin remuneración hasta el año 1985, en el mismo año se nombran a 15 servidores más por la magnitud poblacional.

En la actualidad la institución cuenta con 12 servidores nombrados y 10 servidores contratados que viene asumiendo funciones y responsabilidades en las distintas unidades administrativas, en cumplimiento de los procedimientos administrativos con la finalidad de brindar servicios públicos de manera eficiente y eficaz a los beneficiarios y usuarios.

La Municipalidad Provincial de Antabamba como uno de los niveles de gobierno del estado, está en la capacidad de poder recoger las demandas y necesidades de los ciudadanos de este sector de la región, cuenta con limitados recursos económicos asignados a través de FONCOMUN, CANO Y SOBRE CANON Y RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS, que asciende a un monto de S/1,653,799.00 N/S de manera anual según

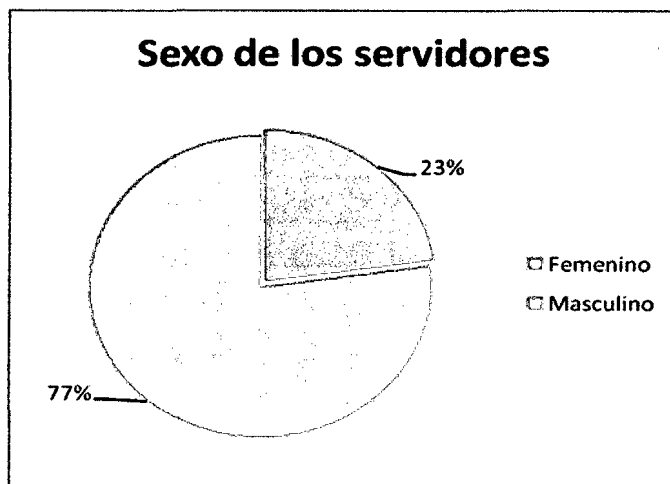


referencias del PIA 2,011, dicho presupuesto es asignado para brindar servicios públicos y para promover el desarrollo económico local.

3.2. Preguntas generales de la investigación

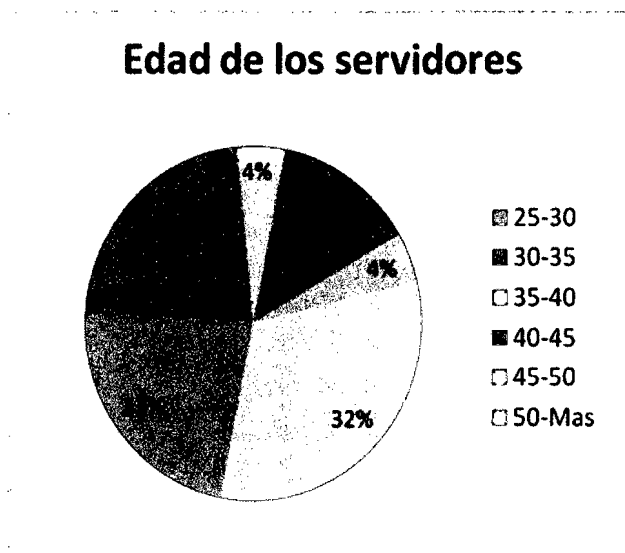
A. Resultados generales

Grafico N° A-01



Según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas tabla N° A-01 y Grafico N° A-02 manifiestan de que el 77% de los servidores de la MPA encuestados son de sexo masculino y el 23% de los servidores encuestados son de sexo femenino quienes vienen laborando en la entidad.

Grafico N° A-02

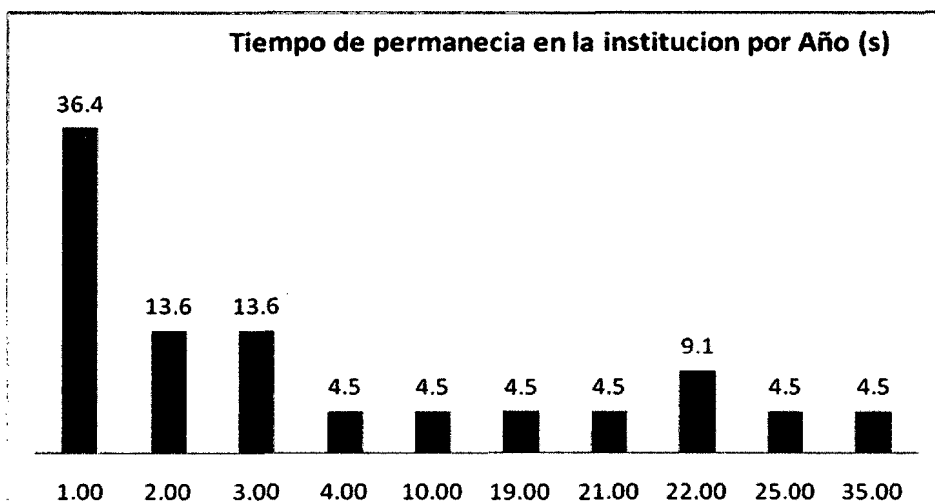


Según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas tabla N° A-02 y Grafico N° A-02 donde manifiestan que el 32% de los servidores de la MPA encuestados tienen la edad de 50 años a más, el 23% de los servidores son de la edad 25 a 30 años y de 30 a 35 años, el 14% de los servidores tienen la edad de 40 a 45 años y el 4% de los servidores tienen la edad de 35 a 40 años y de 45-50 años de edad.

Un buen porcentaje de los servidores encuestados de la MPA tienen la edad de 50 años a más, este indicador nos demuestra de que los servidores tienen una edad avanzada y por lo tanto ya no hay interés de seguir especializándose para ejercer su cargo de manera eficiente y eficaz a pesar de que haiga oportunidades de superación laboral.

El 46% de los servidores tienen la edad de 25 a 35 años de edad, este indicador significa que los servidores son profesionales jóvenes que tienen el interés de desarrollar sus funciones y responsabilidades con eficiencia y eficacia en la institución que vienen laborando.

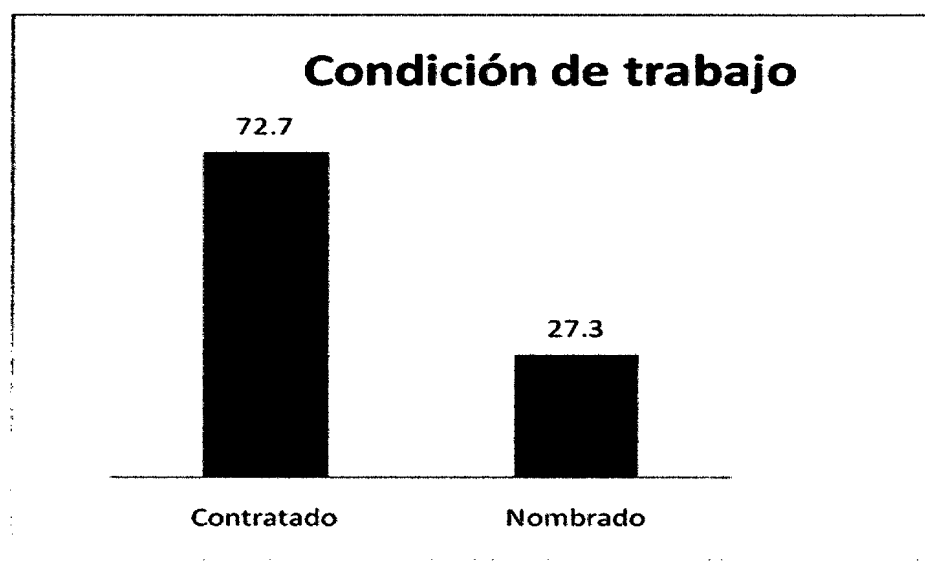
Grafico N°. A-03



Según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas tabla N° A-03 y Grafico N° A-02 manifiestan de que el 36.4% de los servidores de la MPA encuestados tienen la permanencia de 01 (uno) año en la entidad, el 13.6% de los servidores indican sobre su permanencia entre 2 y 3 años en la entidad, el 4.5% de los servidores indican que tienen 4 años de permanencia en la entidad y finalmente los encuestados tienen la permanencia de 10,19,21,22,25 y 35 años de permanencia en la entidad como nombrados.

Un buen porcentaje de los servidores encuestados de la MPA tienen la permanencia de 01, 02, 03, 04 años en la entidad, este indicador nos muestran de son servidores contratados que asumen funciones y responsabilidades en las distintas unidades administrativas de la Municipalidad en la gestión edil 2007 a 2010 que vienen a ser un periodo de 04 años según referencias de la ley orgánica de las municipalidades N° 27972 el alcalde es electo por 04 años.

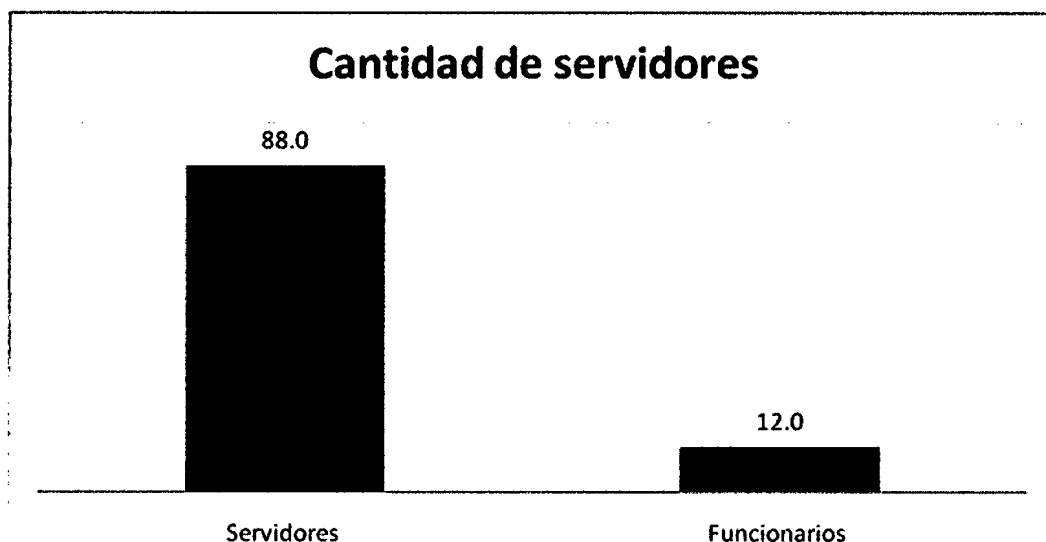
Grafico N° A-04



Según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas tabla N° A-04 y Grafico N° A-04 manifiestan de que el 72.70% de los servidores de la MPA encuestados son contratados y el 27.30% de los servidores de la entidad son nombrados.

Un buen porcentaje de los servidores encuestados de la MPA son contratados por el actual alcalde para que asuman funciones y responsabilidades de manera eficiente y eficaz en las distintas unidades administrativas y de esta manera brindar servicios a los usuarios y beneficiarios de la localidad de ser una misión y objeto de ser como una entidad pública del estado.

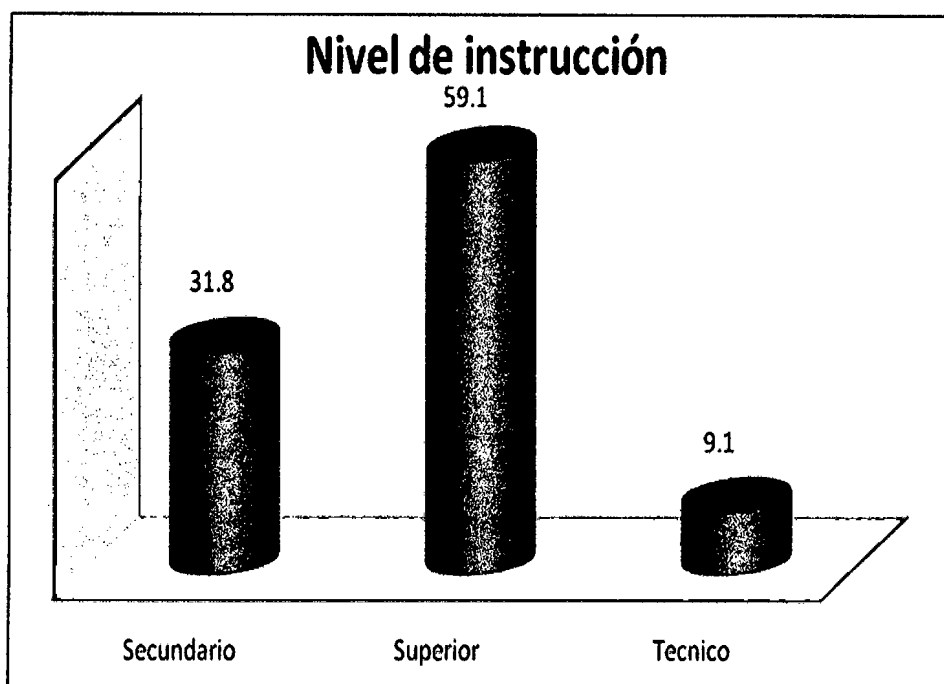
Grafica N° A-05



Según los resultados obtenidos y análisis realizado del cuestionario de preguntas tabla N° A-05 y Grafico N° A-05 manifiestan de que el 88.00% de los trabajadores de la MPA son servidores y solo el 12.00% son funcionarios que delegan funciones y responsabilidades a los servidores a través de los documentos e instrumentos de gestión municipal como son (MOF, ROF, CAP, PAP Y PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD)



Grafico N° A-06



Según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas tabla N° A-06 y Grafico N° A-06 manifiestan de que el 59.10% de los servidores de la MPA encuestados tienen el nivel de instrucción superior universitario, el 31.80% de los servidores tienen el nivel de instrucción secundario completa y 9.10% de los servidores de la entidad son profesionales técnicos.

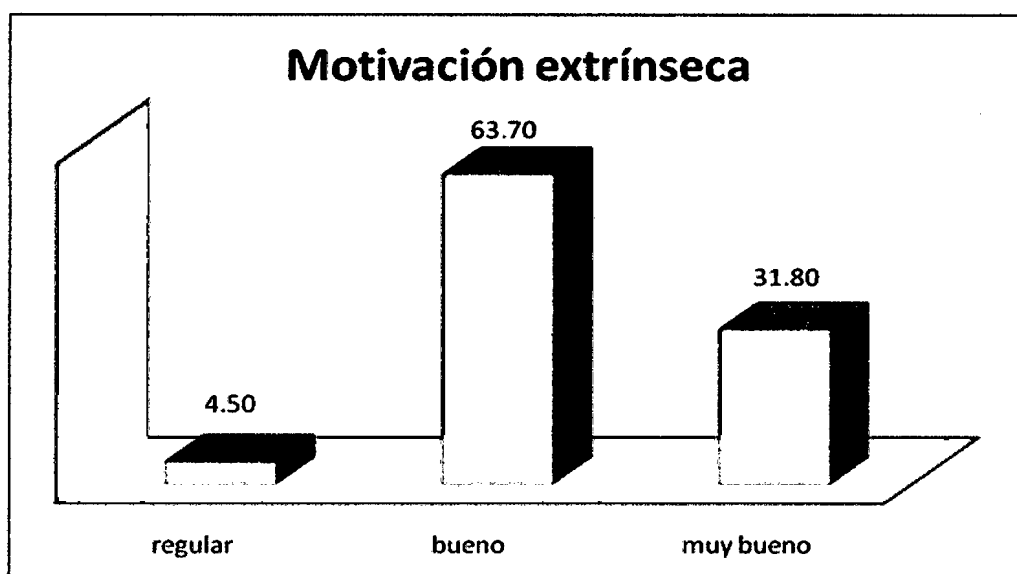
Un buen porcentaje de los servidores encuestados de la MPA tienen un nivel de instrucción superior universitarios, según los resultados obtenidos a través del cuestionario de preguntas, los servidores de la entidad opinaron de se sienten motivados y con un nivel de desempeño laboral de regular con tendencias a muy bueno y excelente.

3.3. Motivación laboral

B. Motivación laboral extrínseca

Referencia Anexo1. Sobre las tablas de doble entrada y campana de gauss

Grafico N° B-01



Según los resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los cuestionarios sobre la motivación laboral extrínseca en referencia a la tabla N° B-01 y Grafico N° B-01 manifiesta de que el 63.70% de los servidores de la MPA encuestados perciben bueno la motivación laboral extrínseca, el 31.80% de los servidores distinguen de muy bueno y el 4.50% de los servidores manifiestan regular la motivación laboral extrínseca.

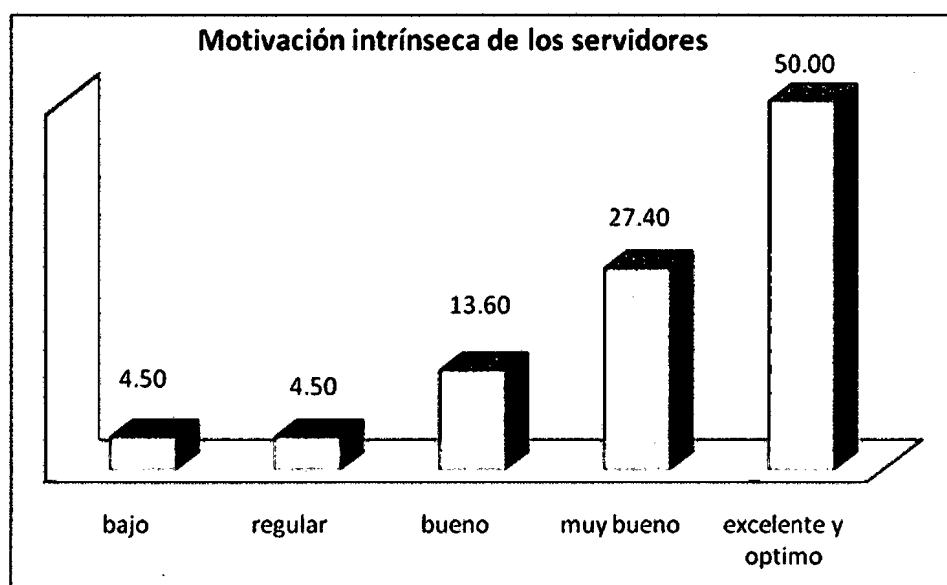
Los servidores de la MPA perciben la motivación extrínseca de regular hacia muy bueno, esto significa de que reciben capacitaciones, salarios, mantienen relaciones laborales con la entidad, trabajo en equipo y se sienten organizados los servidores para asumir más compromisos.

La motivación extrínseca se puede concluir según los Autores. Frederick Herzberg, Abraham Maslow y McClelland; es aquella que se estimula al individuo desde el exterior generalmente se hace ofreciendo una recompensa, felicitación, un bono o que le aumenten un salario es algo exterior para el individuo como una estimulación desde afuera.

Este tipo de motivación hace generalmente a las personas por las ventajas de que aquello ofrece, sus ventajas es aquello que se pueden obtener resultados inmediatos es decir si te doy un bono muy probablemente haiga resultados inmediatos pero no duraderos.

C. Motivación laboral intrínseca

Grafico N° C-01



Según los resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los cuestionarios sobre la motivación laboral intrínseca en referencia a la tabla N° B-01 y Grafico N° B-01 manifiesta de que el 50.% de los servidores de la MPA encuestados perciben como excelente la motivación laboral intrínseca, el 27.40% de los servidores distinguen de muy bueno, el 13.60% de los

servidores manifiestan bueno, el 4.50% de los servidores manifiestan la motivación intrínseca de regular y bajo; es la percepción de opinión de los encuestados sobre la motivación intrínseca.

Los servidores de la MPA perciben la motivación intrínseca de bueno hacia excelente, esto significa de qué reciben una motivación intrínseca en un 50% los servidores por parte de los empleadores de la entidad.

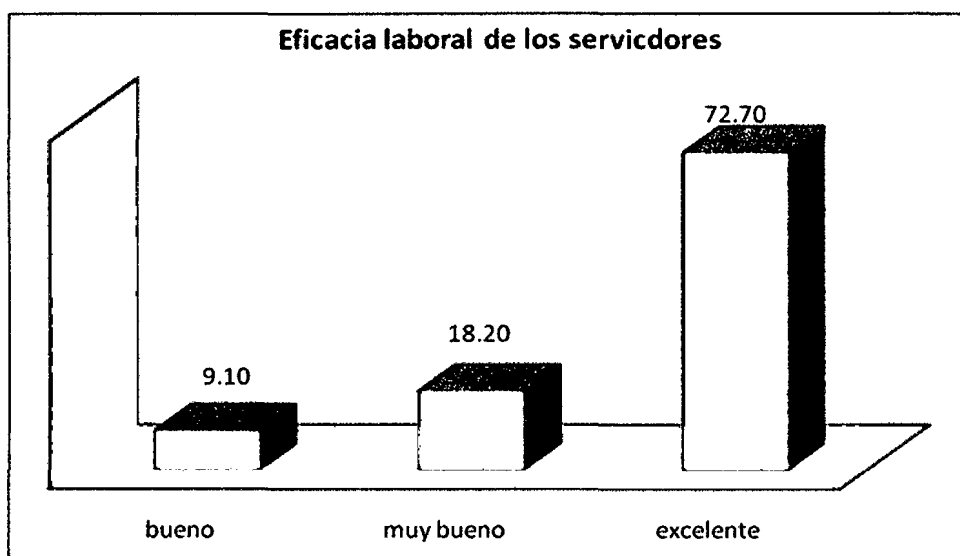
Los autores Frederick Herzberg, Abraham Maslow y McClelland concluyen sobre la motivación laboral intrínseca, indicando de que la motivación laboral intrínseca surge dentro del individuo obedece a motivos propios e internos es cuando la persona hacen las cosas con interés su trabajo y está uniendo todo su esfuerzo esto es cuando coincide con sus aspiraciones y sus metas este trabajo le está ayudando hacer mejor para su desempeño laboral en el futuro.

Entonces hay que hacer que los individuos adquieran sus conocimientos para que mejoren su futuro en la entidad que bien laborando haciéndole sentir importante al colaborador, recuerde de que se debe de utilizar más la motivación intrínseca que la extrínseca por que la motivación laboral intrínseca fortalece sus conocimientos para el futuro y no solo para actuar de manera inmediata.

3.4. Desempeño laboral

D. Eficacia laboral de los servidores

Grafico N° D-02



Según los resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los cuestionarios sobre la eficacia laboral de los servidores de la MPA en referencia a la tabla N° D-01 y Grafico N° D-01 manifiesta de que el 72.70% de los servidores de la entidad consideran la eficacia laboral de manera excelente, el 18.20% de los servidores manifiestan la eficacia laboral como muy bueno y el 9.10% de los servidores le consideran bueno a la eficacia laboral.

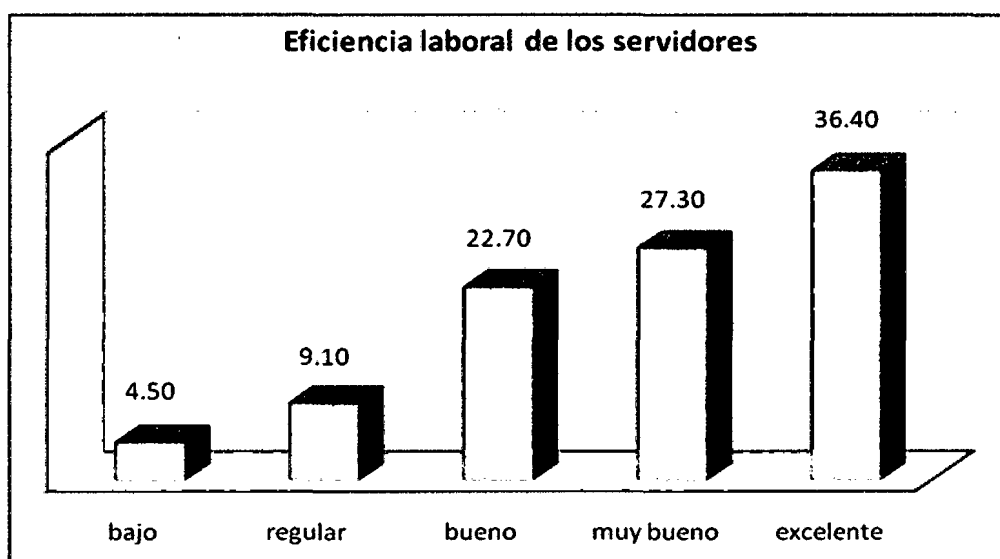
Los servidores de la MPA consideran la eficacia laboral como excelentes esto significa de que tienen la capacidad suficiente para cumplir las tareas asignados con efectividad, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado institucional.

Por otro lado el autor Edwin Locke (año 2000, P. 400-402) afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo, es decir las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar, la evidencia apoya fuertemente el valor de las metas.

E. Eficiencia laboral de los servidores

Grafico N° E-01



Según los resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los cuestionarios sobre la eficiencia laboral de los servidores de la MPA, en referencia a la tabla N° E-01 y Grafico N° E-01 manifiesta de que el 36.40% de los servidores de la entidad consideran la eficiencia laboral de manera excelente, el 27.30% de los servidores manifiestan la eficiencia laboral como muy bueno, el 22.70% de los servidores manifiestan la eficiencia

laboral como bueno, el 9.10% de los servidores manifiestan la eficiencia laboral como regular y el 4.50% de los servidores le consideran bajo a la eficiencia laboral en la entidad.

Los servidores de la MPA consideran la eficiencia laboral como excelente esto significa de que los servidores en la entidad logran alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la institución, los servidores para ejercer con eficiencia sus funciones tiene en conocimientos sobre las normatividades municipales de su cargo.

De la misma manera la Teoría de Fijación de metas de Locke, quien propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo es decir las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

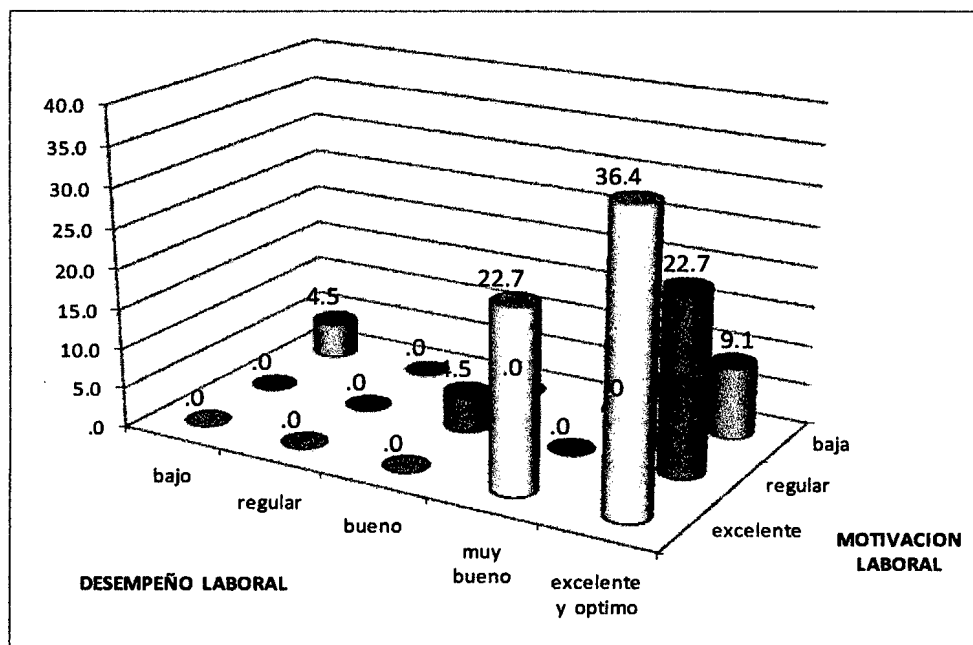
La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas para enfatizarlo mejor podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles.

Para enfatizarlo mejor, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño.

3.5. Resultado general

F. Motivación y desempeño laboral de los servidores

Grafico N° F-01



Según los resultados obtenidos a través del análisis estadístico para la comprobación del Hipótesis General de motivación y desempeño laboral de los servidores de la MPA, en referencia a la tabla N° F-01 y Grafico N° F-01 manifiesta de que el 36.40% de los servidores se encuentran con una excelente motivación y a la vez su desempeño laboral también es excelente y optimo, el 22.70% de los servidores encuestados se sienten con una motivación laboral regular y a la vez con desempeño laboral muy bueno

Según el grafico N° F-01 se describe de que la motivación laboral es excelente y a la vez el desempeño laboral, esto significa de que a mayor motivación a los servidores el desempeño laboral será excelente y optimo, este indicador demuestra de que en la entidad se debe tomar en consideración la motivación laboral para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que están establecidos en sus instrumentos de gestión municipal para cada uno de los servidores de la institución.

El Autor. Stacey Adams (año 2000, P. 324-325) sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo, recompensa y la razón de esfuerzo, recompensa de otros en situaciones parecidas, las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto, Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

3.6. Prueba de tesis

Un contraste de hipótesis (también denominado test de hipótesis o prueba de significación) es una metodología de inferencia estadística para juzgar si una propiedad que se supone cumple una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población. Fue iniciada por Ronald Fisher en el (año 2005, Web. www.Wikipedia.es)

El enfoque actual considera siempre una hipótesis alternativa a la hipótesis nula. De manera explícita o implícita, la hipótesis nula, a la que se denota habitualmente por H_0 , se enfrenta a otra hipótesis que denominaremos hipótesis alternativa y que se denota H_1 .

Se denomina hipótesis nula H_0 a la hipótesis que se desea contrastar. El nombre de "nula" indica que H_0 representa la hipótesis que mantendremos a no ser que los datos indiquen su falsedad, y puede entenderse, por tanto, en el sentido de "neutra". La hipótesis H_0 nunca se considera probada, aunque puede ser rechazada por los datos.

3.6.1. Hipótesis específico

A continuación se realiza la contrastación de las hipótesis específicas, propuestas en el proyecto de investigación.

Prueba de Hipótesis HE-01.

Hipótesis investigación: El grado de la motivación laboral extrínseca de los Servidores es buena con tendencias a muy buena

H_0 : La proporción entre los diferentes grados de motivación extrínseca de los servidores no es buena con tendencias a muy bueno

H_1 : La proporción entre los diferentes grados de motivación extrínseca es buena con tendencias a muy bueno

Prueba no paramétrica

Estadísticos de contraste

	motivación extrínseca
Chi-cuadrado	11,545
Gl	2
Sig. asintót.	0,003

Como el valor de "sig. asintot" es 0.003 menor al 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto la proporción entre los diferentes grados de motivación extrínseca es de buena con tendencias a muy buena lo cual implica que "El grado de la motivación laboral extrínseca de los Servidores es bueno con tendencias a muy bueno" en un 63.70% esta afirmación se realiza con nivel de confianza del 95%.

Ya que la atención de la motivación laboral extrínseca a los servidores en la MPA es tomado en consideración por el empleador para un buen

desempeño laboral de los servidores en la entidad, porque los procedimientos administrativos y los sistemas administrativos del sector público están basados en normas, directivas y Leyes.

El empleador que en este caso es el alcalde, en la entrevista realizada sobre la motivación a sus servidores de dicha institución manifestó que hoy en día la administración pública desarrolla en las distintas unidades administrativas a través de los sistemas operativos tales como son: en tesorería, presupuesto y planificación (SIAF), Logística (SEACE), almacén y área usuaria (SIGA), Unidad Formuladora y OPI (SNIP) y software en la unidad de registro civil y recaudación.

Para el uso adecuado de estos sistemas operativos se genera programas de capacitación para los servidores de acuerdo a los cambios y modificaciones que realizan los administradores de dichos sistemas que en este caso es desde el Ministerio de Economía y Finanzas, las capacitaciones permanentes a los servidores obedecen de que cada unidad administrativa tiene funciones y responsabilidades que asumir para un buen desempeño laboral de sus planes institucionales.

Prueba de Hipótesis HE-02.

Hipótesis investigación : El grado de la motivación laboral intrínseca de los Servidores es bueno con tendencias a excelente

H_0 : La proporción entre los diferentes grados de motivación intrínseca no es bueno con tendencias a excelente

H_1 : La proporción entre los diferentes grados de motivación intrínseca es bueno con tendencias a excelente



Estadísticos de contraste

	motivación intrínseca
Chi-cuadrado	16,182
gl	4
Sig. asintót.	0,003

Como el valor de "sig. asintot" es 0.003 menor al 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto la proporción entre los diferentes grados de motivación intrínseca es bueno con tendencias a excelente; lo cual implica que *"El grado de la motivación laboral intrínseca de los Servidores es bueno con tendencias a excelente"* en un 50% esta afirmación se realiza con nivel de confianza del 95%.

Ya que la atención de la motivación laboral intrínseca en la MPA es importante para un buen desempeño laboral de los servidores en la entidad, teniendo en conocimiento de que la motivación intrínseca fortalece la sus conocimientos de los servidores para que actué de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asumidas.

Prueba de Hipótesis HE-03.

Hipótesis investigación : El nivel de eficacia laboral de los Servidores es regular con tendencias a excelente

H_0 : La proporción entre los diferentes niveles de eficacia laboral no es regular con tendencias a excelente

H_1 : La proporción entre los diferentes niveles de eficacia laboral es regular con tendencias a excelente



Estadísticos de contraste

	s_eficacia (agrupado)
Chi-cuadrado	15,636
gl	2
Sig. asintót.	0,000

Como el valor de "sig. asintot" es 0.000 menor al 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto la proporción entre los diferentes niveles de eficacia laboral es regular con tendencias a excelente; lo cual implica que *"El nivel de eficacia laboral de los Servidores es regular con tendencias a excelente"* en un 72.70% esta afirmación se realiza con nivel de confianza del 95%.

El cumplimiento de las tareas y objetivos institucionales de manera eficaz por los servidores de la MPA, es importante para atender con velocidad los servicios públicos a los ciudadanos de la localidad, esto se debe de que sus instrumentos de gestión municipal tales como son: MOF, ROF, CAP y PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL están actualizados de acuerdo a la responsabilidad que asume como una entidad pública de nivel local y de carácter provincial.

Los servidores demuestran eficiencia porque el 59.10% de ellos tienen un nivel de instrucción superior y el 72.20% son contratados entre un año, dos años y tres años, estos indicadores nos afirman la eficacia laboral en la entidad porque ellos tienen conocimientos de la administración municipal y tienen mayores iniciativas para contribuir al desarrollo institucional.

Los instrumentos de gestión municipal actualizados les permiten cumplir los objetivos institucionales porque en ellas establecen las actividades diarias que deben de desarrollar de manera periódica.

Prueba de Hipótesis HE-04.

Hipótesis investigación : El nivel eficiencia laboral de los Servidores regular con tendencias a excelente

H_0 : La proporción entre los diferentes niveles de eficiencia laboral no es regular con tendencias a excelente

H_1 : La proporción entre los diferentes niveles de eficiencia laboral es regular con tendencias a excelente

Estadísticos de contraste

	s_eficiencia (agrupado)
Chi-cuadrado	7,545
gl	4
Sig. asintót.	0,01

Como el valor de "sig. asintot" es 0.01 menor al 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto la proporción entre los diferentes niveles de eficiencia laboral es regular con tendencias a excelente; lo cual implica que "El nivel eficiencia laboral de los Servidores regular con tendencias a excelente" en un 36.40% esta afirmación se realiza con nivel de confianza del 95%.

El cumplimiento de las tareas y objetivos institucionales se desarrolla con eficiencia por los servidores de la MPA, es importante atender con

velocidad los servicios públicos, como una entidad pública de nivel local que está cerca a los ciudadanos de su localidad.

3.6.2. Hipótesis general

Finalmente se realiza la contrastación de hipótesis general, propuesta en el proyecto de investigación.

Hipótesis Investigación: La motivación Influye en un alto porcentaje en el desempeño laboral en los servidores de la Municipalidad Provincial de Antabamba en el Año 2010.

H_0 : La motivación no influye en el desempeño laboral.

H_1 : La motivación si influye en el desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		desempeño o laboral
motivación laboral	Chi cuadrado	12,749
	Gl	6
	Sig.	0,047

Tabla N° F-02

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint	T aproxima da	Sig. aproximad a
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0.40	0,229	-0,176	0,860
	Tau-c de Kendall	0.31	0,176	-0,176	0,860
N° de casos válidos		22			

Como el valor de “sig.” es 0.047 es menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto “existe una influencia entre motivación laboral y desempeño laboral”. Además según la tabla N° F-02 el índice de Tau-c de Kendall es 0.31 lo cual indica una correlación moderada entre ambas variables, lo que nos permite afirmar que cuando la motivación tiende hacia excelente el desempeño laboral se acerca a muy bueno o excelente en un 36.40% tal como se aprecia en el gráfico F-01.

La motivación laboral como variable independiente es importante para el desempeño laboral de los servidores en la MPA, porque a cuanto más programas de motivación laboral ya sean intrínsecos o extrínsecos el desempeño laboral será excelente, esto significa que los objetivos institucionales se realizaran de manera satisfactoria en el marco del plan estratégico institucional de la entidad.



CAPITULO IV CONCLUSIONES

- I. los servidores de la Municipalidad Provincial de Antabamba, vienen laborando en una entidad pública del estado que está más directo a los ciudadanos para percibir sus necesidades y demandas sociales que aqueja a dicho sector como zona del objeto de estudio en la presente investigación

Según los resultados obtenidos la motivación extrínseca de los servidores de la MPA es bueno en un porcentaje de 63.70%, esto significa de que el empleador que en este caso viene a ser el alcalde como profesional se interesen en generar programas de motivación extrínseca hacia los servidores de acuerdo a las exigencias del avance en de los sistemas administrativos.

La motivación extrínseca es aquella que se estimula al individuo desde el exterior generalmente se hace ofreciendo una recompensa, felicitación, un bono o que le aumenten un salario es algo exterior para que el individuo considere como una estimulación desde afuera.

- II. Según los resultados obtenidos sobre la motivación intrínseca de los servidores de la MPA perciben como excelente en un porcentaje de 50%, esto significa de que el empleador que en este caso viene a ser el alcalde como profesional se interesa en generar programas de motivación intrínseca para el mejor desempeño de cada uno de los servidores a largo plazo.

Tomando en consideración de que la motivación se aplica en un campo laboral, a pesar de que existen muchos autores que tratan de la motivación pero todos ellos concluyen en motivación extrínseca y motivación intrínseca,

la motivación intrínseca es aquella que surge dentro del individuo obedece a motivos propios e internos es cuando la persona hacen las cosas con interés su trabajo y está uniendo todo su esfuerzo esto es cuando coincide con sus aspiraciones y sus metas las labores que desempeña en la entidad.

- III.** Según los resultados obtenidos sobre la eficacia laboral de los servidores de la MPA consideran como excelente en un porcentaje de 72.70%, esto significa de que el empleador lo tiene actualizado los instrumentos de gestión municipal como política institucional tales como son (MOF, ROF, CAP Y EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL).

Para que los servidores asuman funciones, responsabilidades de acuerdo a lo establecido en los instrumentos de gestión municipal y cumplir los procedimientos administrativos de la municipalidad en su debido momento de acuerdo a la ley y directiva que norma a la entidad pública del estado, de esa manera evitar futuros problemas de incumplimiento de objetivos institucionales.

- IV.** Los servidores de la MPA consideran la eficiencia laboral como excelentes en un porcentaje de 36.40%, esto significa de que los servidores en la entidad logran alcanzar los objetivos y metas previstas en plan estratégico institución utilizando solo los insumos necesarios;

Realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la institución, los servidores para ejercer con eficiencia sus funciones tienen en conocimientos sobre las normatividades municipales de su cargo.



- V. Se concluye de manera general que 36.40% de los servidores se encuentran con una excelente motivación y a la vez su desempeño laboral también es excelente y optimo, el 22.70% de los servidores encuestados se sienten con una motivación laboral regular y a la vez con desempeño laboral muy bueno, esto significa de que los servidores se encuentran motivados por su empleador que en este caso es el alcalde como representante legal de la entidad a pesar de que la captación de sus recursos Directamente Recaudados son limitados.

El desempeño laboral es excelente porque la institución cuenta con instrumentos de gestión actualizados de acuerdo a la realidad institucional, a la vez los instrumentos de gestión han sido socializados por los funcionarios a cada uno de los servidores de su dependencia jerárquica.

RECOMENDACIONES

- I. La motivación laboral extrínseca debe ser tomada en consideración por los responsables de las instituciones públicas del Estados de nuestra región y país, para que de esa manera los servidores puedan ejercer sus funciones y responsabilidades con bastante iniciativa y emotiva en cualquier entidad pública siendo la responsabilidad única de brindar los servicios de manera eficiente y eficaz a los usuario y/o beneficiarios de su sector.
- II. La motivación intrínseca debe ser tomado en consideración como política institucional por los jefes de las distintas instituciones públicas, para el fortalecimiento de sus conocimientos de cada uno de los servidores y de esa manera coadyuvar con sus servicios a la optimización en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y beneficiarios en general de su sector.

- III.** En las instituciones públicas de los distintos niveles del Estado de nuestro país deben de aplicar las metodologías de gestión por resultados y por productividad dichos instrumentos son aplicados en el sector privado, para que de esa manera las instituciones públicas puedan actuar con velocidad en la atención de la necesidades y prioridades que demandas los ciudadanos en los distintas regiones de nuestro país.

Los servidores públicos en el siglo XXI deben de ser eficientes, eficaces y productivos teniendo en conocimiento de que vivimos en un mundo globalizado y competitivo en la era donde que los peces más veloces se los comen a los peces más lentos, solo de esa manera podemos generar una nueva imagen de las instituciones públicas de nuestro país.

- IV.** Como una recomendación general del trabajo de investigación realizada, pongo en consideración de todos los jefes, directores y gerentes de las distintas instituciones públicas de nuestro país de que la motivación laboral a los servidores es muy importante para generar un alto desempeño laboral a través del cumplimiento de los objetivos institucionales ya sea a corto, mediano o largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAROS, Eduardo. Comportamiento Humano en las Organizaciones del norte del Perú,
- BELLOSO CHACIN, Rafael (2004), Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas
- CHIAVENTO, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- CABALLERO ROMERO, Alejandro E. innovación en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado
- Davis, K y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el trabajo, Mexico, Editorial McGraw-Hill, octava edición.
- D.L N° 276, ley de bases de la carrera administrativa
- Giovanni A. MAGAÑA CORTEZ, (2004), Venezuela, Motivación y desempeño laboral. Enfoque personal
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, (1991) Metodología de la investigación, México, editorial, McC RawW-Hill.
- JOHNNY ZAS, Friz. (2009), Gestión Publica Regional y Municipal, Perú, editorial, Caballero Bustamante S.A.C.
- LÓPEZ MAS, Julio (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, presidente de la republica (2005)
- MONTES GUTIÉRREZ, Isidro (1990). Desarrollo Humano Directivo; México, editorial LIMUSA
- Morales, A.C. (1997), Análisis de la organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones, Córdoba, editorial ETEA.
- Puchol, L. (2000), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos
- QUINTERO, Niria y AFRICANO, Nelly (2004), desempeño laboral



- ROUSSELL, Patrice. (2000), la motivación conceptos y teorías; Universidad de Taulouse - ciencias sociales, Francia, Artículo Virtual
- Sánchez, F (1998). Psicología Social. España, editorial, McGRAW HILL. Madrid.
- STONER REIST, James (1993), Teorías Administrativas, México, Editorial, Prentice Hall, tercera edición
- KOONTZ, Harold y Werkrich (1999). "Administración: Una Perspectiva Global". Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.

WEB GRAFÍA

- www.eumed.net/
- www.monografias.com/

ANEXO

01



A. Resultados generales

Tabla N° A-01

Sexo de los servidores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	22.7
Masculino	17	77.3
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral

Tabla N° A-02

Edad de los servidores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
25-30	5	22.7
30-35	5	22.7
35-40	1	4.5
40-45	3	13.6
45-50	1	4.5
50-Mas	7	31.8
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral

Tabla N°. A-03
Tiempo de permanecía en la
institución por Año (s)

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1.00	8	36.4
2.00	3	13.6
3.00	3	13.6
4.00	1	4.5
10.00	1	4.5
19.00	1	4.5
21.00	1	4.5
22.00	2	9.1
25.00	1	4.5
35.00	1	4.5
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

Tabla N° A-04

Condición de trabajo		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	16	72.7
Nombrado	6	27.3
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

Tabla N° A-05

Cantidad de servidores		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Servidores	22	88.0
Funcionarios	4	12.0
Total	26	100.0

Fuente: Encuesta a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

Tabla N° A-06

Nivel de instrucción		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Secundario	7	31.8
Superior	13	59.1
Técnico	2	9.1
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

B. Motivación laboral extrínseca

Cuadro N° B-01 Varianza total explicada

C O M P O N E N T E	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	1.904	27.201	27.201	1.904	27.201	27.201	1.749	24.986
2	1.418	20.257	47.458	1.418	20.257	47.458	1.515	21.648	46.634
3	1.247	17.812	65.270	1.247	17.812	65.270	1.305	18.637	65.270

Cuadro N° B-02

Matriz de componentes	Componente		
	1	2	3
Recibo capacitaciones para un buen desarrollo de mi trabajo en la municipalidad	0.160	0.600	-0.499
Recibo salario digno de los trabajos suplementarios u horas extras realizados en la entidad	0.200	0.323	0.705
Recibo exigencias por mi jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas asignadas	-0.676	0.438	-0.087
Las condiciones laborales en la municipalidad son adecuadas para el cumplimiento de las tareas	-0.409	0.432	-0.414
Se mantiene las relaciones laborales con la municipalidad para el mejor desempeño laboral	-0.327	0.600	0.535
El trabajo en equipo en la municipalidad permite lograr los objetivos institucionales	0.863	0.246	-0.177
La organización de los servidores de la municipalidad permite coordinar los trabajos de la entidad	0.602	0.470	0.064

Se explica según el cuadro B-01 Varianza total explicada y el cuadro B-02 Matriz de componentes en los siguientes:

COMPONENTE 01. Aporta en un 27.20% a la variabilidad de la motivación extrínseca, dicho componente está conformado por las preguntas “El trabajo en equipo en la municipalidad permite lograr los objetivos institucionales” y “La organización de los servidores de la municipalidad permite coordinar los trabajos de la entidad”

COMPONENTE 02. Aporta en un 20.20% a explicar la motivación extrínseca conformada por las preguntas “Recibo capacitaciones para un buen desarrollo de mi trabajo en la municipalidad” y “Se mantiene las relaciones laborales con la municipalidad para el mejor desempeño laboral”

COMPONENTE 03. Aporta en un 17.8% a la explicación de la motivación extrínseca, la cual está conformada por la pregunta “Recibo salario digno de los trabajos suplementarios u horas extras realizados en la entidad”. En resumen se podría decir que las cinco preguntas logran explicar la

motivación extrínseca en un 65.27% del 100% de las preguntas relacionadas a la motivación laboral extrínseca.

Tabla N° B-01

Motivación extrínseca	Frecuencia	Porcentaje
regular	1	4.50
bueno	14	63.70
muy bueno	7	31.80
Total	22	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

C. Motivación laboral intrínseca

Cuadro N° C-01
Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.8	30.8	30.8	1.8	30.8	30.8	1.8	29.5	29.5
2	1.4	22.6	53.3	1.4	22.6	53.3	1.3	21.4	50.8
3	1.1	18.2	71.5	1.1	18.2	71.5	1.2	20.7	71.5
4	0.7	11.4	83.0						
5	0.5	8.9	91.8						
6	0.5	8.2	100.0						



Cuadro N° C-02
Matriz de componentes

	Componente		
	1	2	3
Tus logros obtenidos en la municipalidad te motivan asumir más tareas	0,725	-0,359	-0,119
Recibo reconocimiento por haber realizado un trabajo bien hecho	-0,287	0,366	-0,758
La autorrealización motiva a desarrollar con efectividad las tareas	0,668	0,322	0,247
El incentivo le motiva a alcanzar un cierto nivel de productividad	-0,820	-0,005	0,023
La responsabilidad asumida le motiva a seguir asumiendo otras responsabilidades	-0,200	0,319	0,769
El asenso le motiva un mejor desempeño laboral en su trabajo	0,024	0,902	0,008

Se explica según el cuadro C-01 Varianza total explicada y el cuadro C-02 Matriz de componentes en los siguientes:

COMPONENTE 01. Aporta en un 30.80% a la variabilidad de la motivación intrínseca, dicho componente está conformado por las preguntas “Tus logros obtenidos en la municipalidad te motivan asumir más tareas” y “La autorrealización motiva a desarrollar con efectividad las tareas”

COMPONENTE 02. Aporta en un 22.60% a explicar la motivación intrínseca conformada por las preguntas “El asenso le motiva un mejor desempeño laboral en su trabajo”

COMPONENTE 03. Aporta en un 18.20% a la explicación de la motivación intrínseca, la cual está conformada por la pregunta “La responsabilidad asumida le motiva a seguir asumiendo otras responsabilidades”. En resumen se podría decir que las cuatro preguntas logran explicar la motivación intrínseca en un 71.50% del 100% de las preguntas relacionadas a la motivación laboral intrínseca.

Tabla N° C-01

Motivación intrínseca de los servidores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
bajo	1	4.50
regular	1	4.50
bueno	3	13.60
muy bueno	6	27.40
excelente y optimo	11	50.00
Total	22	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral

D. Eficacia laboral de los servidores

Cuadro N° D-01

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.4	47.1	47.1	1.4	47.1	47.1
2	.8	27.2	74.3			
3	.8	25.7	100.0			

Cuadro N° D-01
Matriz de componentes

	Componente 1
Tus logros obtenidos en la municipalidad te motivan asumir más tareas	0,667
Recibo. reconocimiento por haber realizado un trabajo bien hecho	-0,682
La autorrealización motiva a desarrollar con efectividad las tareas	0,709

Se explica según el cuadro D-01 Varianza total explicada y el cuadro D-02 Matriz de componentes en los siguientes:

COMPONENTE 01. Aporta en un 47.10% a la variabilidad de la eficacia laboral de los servidores, dicho componente está conformado por las siguientes preguntas “Tus logros obtenidos en la municipalidad te motivan asumir más tareas” y “La autorrealización motiva a desarrollar con efectividad las tareas”; En resumen se podría decir que las dos preguntas logran explicar sobre la eficacia laboral de los servidores.

Tabla N° D-01

Variables	Frecuencia	Porcentaje
bueno	2	9.10
muy bueno	4	18.20
excelente	16	72.70
Total	22	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

E. Eficiencia laboral de los servidores

Cuadro N° E-01

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	1.2	41.1	41.1	1.2	41.1
2	1.0	33.1	74.2			
3	0.8	25.8	100.0			

Cuadro N° E-02

Matriz de componentes

	Componente 1
Tiene en conocimientos sobre las normatividades municipales por su cargo	0,201
Qué nivel de conocimiento tiene en el manejo de los sistemas operativos (computadoras) en su centro de trabajo	-0,768
Asistes puntualmente a tu centro de trabajo	0,777

Se explica según el cuadro E-01 Varianza total explicada y el cuadro E-02 Matriz de componentes en los siguientes:

COMPONENTE 01. Aporta en un 41.10% a la variabilidad de la eficiencia laboral de los servidores, dicho componente está conformado por las siguientes preguntas “Tiene en conocimientos sobre las normatividades municipales por su cargo” y “Asistes puntualmente a tu centro de trabajo”;

En resumen se podría decir que las dos preguntas logran explicar sobre la eficiencia laboral de los servidores.

Tabla N° E-01

Variable	Frecuencia	Porcentaje
bajo	1	4.50
regular	2	9.10
bueno	5	22.70
muy bueno	6	27.30
excelente	8	36.40
Total	22	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la MPA sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

F. Motivación y desempeño laboral de los servidores

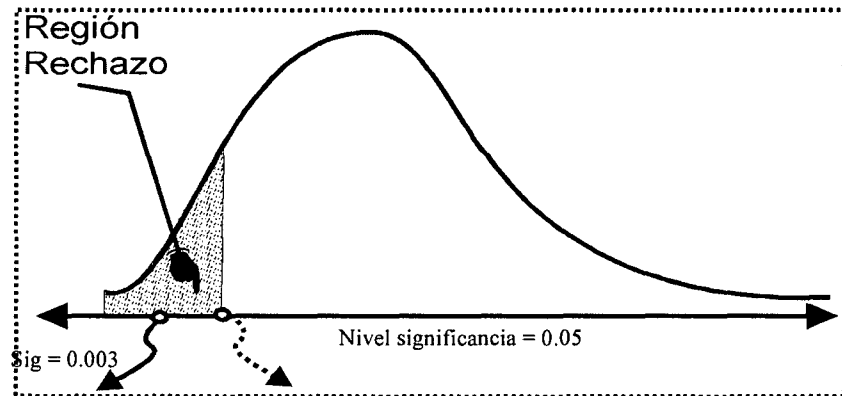
Tabla N° F-01

motivación laboral	desempeño laboral											
	Bajo		regular		bueno		muy bueno		excelente y optimo		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Baja	1	4.5	0	.0	0	.0	0	.0	2	9.1	3	13.6
Regular	0	.0	0	.0	1	4.5	0	.0	5	22.7	6	27.3
excelente	0	.0	0	.0	0	.0	5	22.7	8	36.4	13	59.1
Total	1	4.5	0	.0	1	4.5	5	22.7	15	68.2	22	100.0



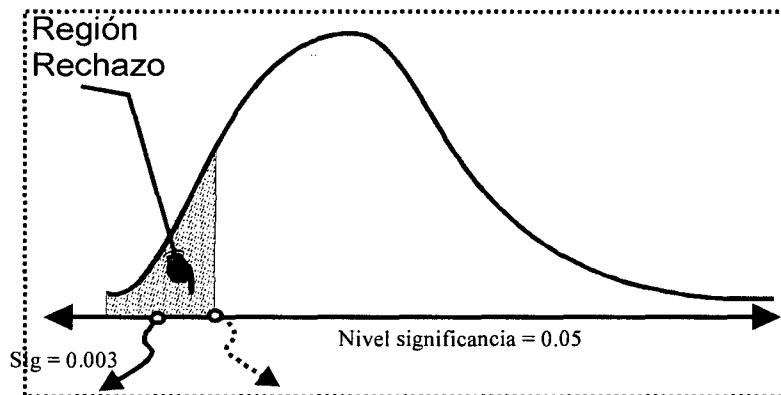
Prueba de Hipótesis HE-01.

Campana de Gauss



Prueba de Hipótesis HE-02.

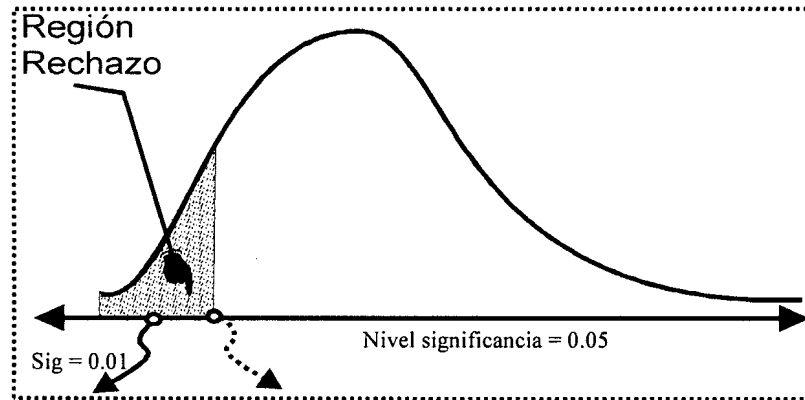
Campana de Gauss



Prueba de Hipótesis HE-03.

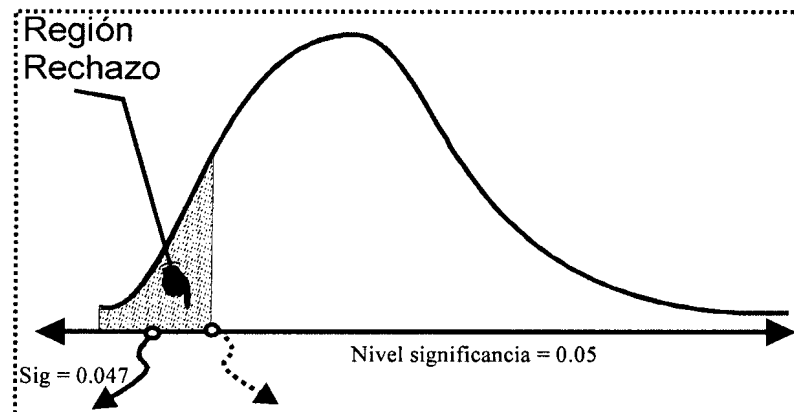
Prueba de Hipótesis HE-04.

Campana de Gauss



Prueba de Hipótesis general

Campana de Gauss



ANEXO

02



UNAMBA

ENCUESTA A LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA, SOBRE LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES

El presente estudio es para optar el grado académico de "Licenciado en Ciencias Administrativas"

INSTRUCCIÓN: Le agradeceré por dar su opinión en cada punto, marcando en el cuadrado acerca de la Motivación y desempeño laboral de los servidores en la entidad.

DATOS GENERALES:

- a. SEXO. M F
- b. EDAD. 52 AÑOS
- c. TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN. 22
- d. CONDICIÓN DE TRABAJO. NOMBRADO CONTRATADO
- e. CARGO QUE OCUPA: Sr. V. en gaspitería
- f. NIVEL ESCOLAR: Secundaria

LEYENDA DEL CUESTIONARIO

ÍTEMS	NIVELES	MEDIDAS	VALORACIÓN
a)	Siempre	05 Puntos	Excelente y optimo
b)	Casi siempre	04 Puntos	Muy bueno
c)	Indiferente	03 Puntos	Bueno
d)	Casi nunca	02 Puntos	Regular
e)	Nunca	01 Puntos	Bajo

CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDIFERENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1.- Recibo capacitaciones para un buen desarrollo de mi trabajo en la municipalidad.	5	4	3	2	1
2.- Recibo salario digno de los trabajos suplementarios u horas extras realizados en la entidad.	5	4	3	2	X
3.- Recibo exigencias por mi jefe inmediato para el cumplimiento de las tareas asignadas.	5	4	3	2	1
4.- Las condiciones laborales en la municipalidad son adecuadas para el cumplimiento de las tareas.	5	4	3	2	1



5.- Se mantiene las relaciones laborales con la municipalidad para el mejor desempeño laboral.	5	4	3	2	1
6.- El trabajo en equipo en la municipalidad permite lograr los objetivos institucionales.	5	4	3	2	1
7.- La organización de los servidores en la municipalidad permite coordinar los trabajos de la entidad.	5	4	3	2	1
8.- Tus logros obtenidos en la municipalidad te motivan asumir más tareas.	5	4	3	2	1
9.- Recibo reconocimiento por haber realizado un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
10.- La autorrealización motiva a desarrollar con efectividad las tareas.	5	4	3	2	1
11.- El incentivo le motiva a alcanzar un cierto nivel de productividad.	5	4	3	2	1
12.- La responsabilidad asumida le motiva a seguir asumiendo otras responsabilidades.	5	4	3	2	1
13.- El asenso le motiva un mejor desempeño laboral en su trabajo.	5	4	3	2	1
14.- Tiene el conocimiento suficiente para asumir responsabilidades en su cargo.	5	4	3	2	1
15.- En su área de trabajo las labores se realizan por objetivos.	5	4	3	2	1
16.- Tiene en conocimiento las funciones y responsabilidades de su cargo.	5	4	3	2	1
17.- Tiene en conocimientos sobre las normatividades municipales por su cargo.	5	4	3	2	1
18.- Qué nivel de conocimiento tiene en el manejo de los sistemas operativos (computadoras) en su centro de trabajo.	5	4	3	2	1
19.- Asistes puntualmente a tu centro de trabajo.	5	4	3	2	1

Gracias por la disponibilidad de su tiempo para marcar su opinión personal en el cuestionario



ANEXO

03





“MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA”
“Juntos por el Desarrollo Sostenible”



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ANTABAMBA – APURIMAC**

(MOF)

AÑO 2008

Municipalidad Provincial de Antabamba- Plaza de Armas s/n.
Telefonos: Of. 083-826832 Fax 083-830213 Cel: 083-983725484

e-mail: muniantabamba0710@hotmail.com
muniantabamba07-10@yahoo.es



“MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTABAMBA”

“Juntos por el Desarrollo Sostenible”



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)

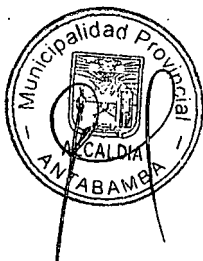
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE

ANTABAMBA

AÑO : 2008



Municipalidad Provincial de Antabamba- Plaza de Armas s/n.
Telefonos: Of. 083-826832 Fax 083-830213 Cel: 083-983725484



e-mail: muniantabamba0710@hotmail.com
muniantabamba07-10@yahoo.es

