

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE ALTO DE LA ALIANZA, EN EL AÑO 2012

TESIS

Presentada por:

Bach. Rienmerd Jirik Castro Aliaga

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

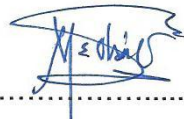
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

**LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO
DE LA ALIANZA, EN EL AÑO 2012**

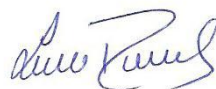
Tesis sustentada y aprobada el 09 de junio del 2016; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO :



.....
Mgr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

VOCAL :



.....
Dr. Manuel Segundo Caipa Ramos

ASESOR :



.....
Mgr. Gerónimo Víctor Damián López

DEDICATORIA:

El presente proyecto está dedicado a mis padres (Edgar Fabián Castro Soto y Luz Aliaga Alzamora) y hermanos, pilares fundamentales en mi vida. Asimismo dedico esta tesis aquellas personas que salieron del círculo vicioso del conformismo y tomaron riesgos para conseguir sus metas y aspiraciones.

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar a Dios por guiarme en el camino de la felicidad, en segundo lugar a los miembros de la I.E.P San Martin de Porres y de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, por haber participado en mi formación personal y profesional, con los lemas de “Siempre Unidos” y “servicio a Dios y a la Sociedad”.

Por último agradezco a mis asesores que me ayudaron a conseguir este objetivo. Asimismo, a los funcionarios de la Municipalidad Distrital Alto del Alianza por las facilidades de información que me brindaron para lograr este proyecto y aporte a la sociedad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	01
--------------	----

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	02
1.2	Formulación del problema	05
	1.2.1 Problema general	05
	1.2.2 Problemas específicos	05
1.3	Justificación y delimitación de la investigación	06
	1.3.1 Justificación de la investigación	06
	1.3.2 Delimitación de la investigación	09
1.4	Limitaciones de la investigación	10
1.5	Objetivos de la investigación	10
	1.4.1 Objetivo general	10
	1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5	Hipótesis de la investigación	11
	1.5.1 Hipótesis general	11
	1.5.2 Hipótesis específicas	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	13
2.2	Base teórica sobre motivación laboral	18
	2.2.1 Definición de organización	18
	2.2.2 Definición de clima laboral y sus tipos	19
	2.2.3 Definición de motivación	22
	2.2.4 Ciclo de la motivación	23
	2.2.5 Tipos de motivación y sus características	26

2.2.6	Teorías sobre la motivación	30
2.2.7	Dimensiones de la motivación laboral	37
2.2.8	Importancia del gerente en la motivación	38
2.2.9	Componentes de la motivación en el sector público	42
2.3	Base teórica sobre desempeño del personal	42
2.3.1	Definición de satisfacción laboral	42
2.3.2	Definición de desempeño	44
2.3.3	La administración del desempeño	45
2.3.4	¿Cómo mejorar el desempeño del personal?	47
2.3.5	Evaluación del desempeño (concepto y objetivos)	49
2.3.6	Dimensiones del desempeño del personal	52
2.3.7	Métodos de evaluación del desempeño	52
2.3.8	La motivación y su relación con el desempeño laboral	56
2.4	Municipalidad distrital “Alto de la Alianza” - Tacna	62
2.4.1	Datos generales	62
2.4.2	Alineamiento estratégico	65
2.4.3	Diagnóstico situacional	67
2.4.4	Estructura organizacional	69

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación	70
3.1.1	Tipo de investigación	70
3.1.2	Diseño de investigación	70
3.2	Población y muestra	70
3.2.1	Población	71
3.2.2	Muestra	71
3.3	Variables e indicadores	72
3.3.1	Variable independiente : Motivación laboral	72
3.3.2	Variable dependiente: Desempeño del personal	73
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos	73
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	77

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Resultados: Motivación laboral	78
4.1.1	Análisis por indicador	78
4.1.2	Análisis general	87
4.2	Resultados: Desempeño del personal	90
4.2.1	Análisis por indicador	90
4.2.2	Análisis general	100
4.3	Alternativa para la mejora de la motivación laboral	105
4.4	Contrastación de las hipótesis	108
4.3.1	Contraste de la hipótesis general	108
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
ANEXOS		

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la incidencia de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, con la finalidad de proponer algunas pautas de mejora; para lo cual, se consideró la población de 80 trabajadores. El tipo de investigación fue básica de características descriptivas y correlacionales, siendo su diseño no experimental; para lo cual se aplicaron dos instrumentos para medir ambas variables, y cuyo procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS v. 18,0.

Se encontró que la motivación laboral que caracteriza al personal es media o regular; y el análisis de indicadores precisa que es el “Nivel de esfuerzo” el más destacado por el personal, mientras que el “Nivel de interés” es el focalizado a mejorar. Se encontró que el desempeño laboral es medio o regular; y el análisis de indicadores precisa que es la “Equidad” el más destacado por el personal, mientras que la “Perspectiva” es el focalizado a mejorar. Se encontró que existe una incidencia significativa de la motivación laboral sobre el desempeño del personal.

Palabras Clave: Motivación laboral, y Desempeño del Personal.

ABSTRACT

The present work of investigation has as principal aim determine the incident of the labor motivation on the performance of the personnel of the Municipality Distrital Alto of Tacna's Alliance, with the purpose of proposing some guidelines of improvement; for which, she was considered to be the population of 80 workers. The type of investigation was basic of descriptive characteristics and correlate them, being his not experimental design; for which two instruments were applied to measure both variables, and whose processing of the information was done on the basis of the statistical software SPSS v. 18,0.

One thought that the labor motivation that it characterizes to the personnel is regular; and the analysis of indicators adds that it is the "Level of effort" most emphasized by the personnel, whereas the "Level of interest" is the focused one to improving. One thought that the labor performance is regular; and the analysis of indicators adds that it is the "Equity" most emphasized by the personnel, whereas the "Perspective" is the focused one to improving. One thought that there exists a significant incident of the labor motivation on the performance of the personnel.

Key words: Work motivation, and employee performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la incidencia de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, con la finalidad de proponer algunas pautas de mejora.

En el capítulo I se desarrolló la determinación del problema a investigar, los objetivos centrales y específicos y la justificación del tema, y las hipótesis a contrastar. El capítulo II abarcó el marco teórico de las variables motivación laboral y desempeño del personal, con sus respectivas definiciones, características, teorías, otros.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra investigada. Y en el capítulo IV, se efectuó el análisis e interpretación de los resultados, culminado con el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los estudios modernos de la motivación y el liderazgo en la empresa, muestran que estos dos factores influyen en aspectos claves: La eficacia del trabajo en equipo, la integración y sentimiento de pertenencia corporativa de los cuadros de directivos, la asimilación de cambios, innovaciones y situaciones complejas, la capacidad real y de crecimiento e internacionalización de una empresa, o la productividad y competitividad de la misma.¹

Por tanto, una de las características del “Mundo competitivo y globalizado” es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. **“Se dice que una empresa será buena o**

¹ <http://utopias-realidades.blogspot.com/2006/04/empresa-motivacin-y-liderazgo.html>

mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos".² Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, el motivar del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

En la actualidad, la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar determinadas metas en las organizaciones, especialistas relacionados con ello, 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 en trabajador.³

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión de los primeros días de trabajo. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza se afecta y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.⁴ Algunas de las causas de la falta de motivación son: Como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la rutina, los problemas personales, etc.

² <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>

³ <http://juegaycrece.galeon.com/productos2293121.html>

⁴ <http://www.generanova.com/Lmece1.htm>

En base a la conversación con algunos funcionarios de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna y a la revisión de sus documentos de gestión, se precisan algunas características, que sustentan el presente trabajo de investigación, tales como: **La actitud que muestran los trabajadores principalmente son de velar por sus propios intereses, la falta de motivación, empatía y de trabajo en equipo.** En base a esta situación, se considera a priori que las causas de ello serían:

- Una administración por intereses particulares y no institucionales.
- La generación de falsas expectativas en los trabajadores.
- La existencia de trabas que impiden un adecuado desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- La falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral.

Estas causas y otras, generan la existencia de un nivel de desempeño laboral no óptimo; ocasionando algunos efectos tales como:

- Trabajadores poco comprometidos con la visión y misión institucional.
- Comunidad poco satisfecha con la atención proporcionada por la institución.

- La existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo.
- Un clima laboral tenso y hostil.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la incidencia de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012?

1.2.2 Problemas específicos

- a)** ¿Cuál es el nivel de motivación laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna?
- b)** ¿Cuál es el nivel de desempeño del personal existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna?

c) ¿Qué alternativa proponer que permita mejorar el nivel de motivación laboral existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna?

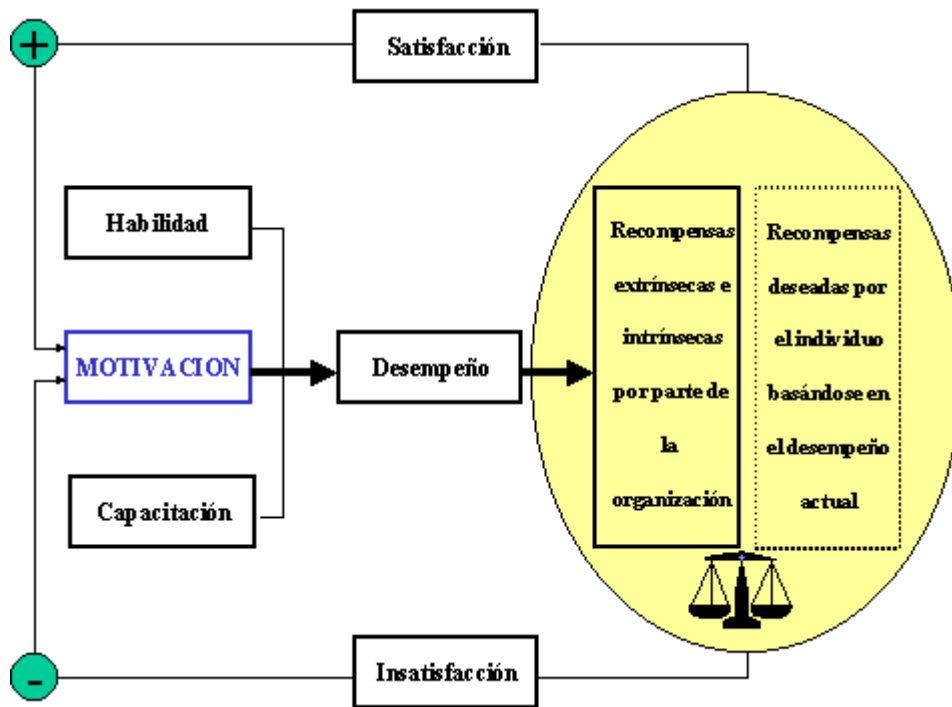
1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.⁵

⁵ <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>

GRÁFICO N° 01
MOTIVACIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO



FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las

empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación, que elaboró una propuesta de mejora del nivel de motivación laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna. Se abarcó los siguientes aspectos, que se resumen en:

- **Relevancia científico - social**, porque se analizó exhaustivamente las características de los indicadores de la motivación laboral y su incidencia en el desempeño del personal; que servirá para planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- **Relevancia práctico - institucional**, porque el trabajo de investigación permitió valorar en los funcionarios y en el personal administrativo, la importancia de contar con trabajadores motivados en la institución; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los aspectos positivos.

1.3.2 Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación está dentro del ámbito de la gestión del talento humano, específicamente la motivación del personal

en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de la provincia de Tacna, región Tacna.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de la investigación se relacionaron principalmente con: El conseguir bibliografía más actualizada afín al tema investigado, y que la aplicación de los instrumentos abarcó más tiempo del esperado.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el nivel de motivación laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.
- b) Analizar el nivel de desempeño del personal existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna.
- c) Proponer una alternativa que permita mejorar el nivel de motivación laboral existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis general

Existe una incidencia significativa de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a)** El nivel de motivación laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es regular.
- b)** El desempeño del personal existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna es regular.
- c)** La alternativa propuesta permitiría mejorar el nivel de motivación laboral existente en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión efectuada, se ha detectado bibliografía afín tanto física como digital, tales como:

- a) Parra, Hilda⁶ (2006) efectuó una investigación denominada **“Influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía del municipio Catatumbo Estado Zulia”**, dicha entidad estatal, dedicada a la atención de las necesidades del público, presenta un personal empleado con poca motivación hacia el desempeño laboral, puesto que la misma no maneja políticas motivacionales adecuadas para estimular a sus funcionarios, es por esta razón que se llegó a las siguientes conclusiones:

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral.shtml>

- El recurso humano de la alcaldía, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la institución en estudio, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual vive.
- Entre otros factores motivacionales se encuentran las condiciones laborales, puesto que existe la carencia de un proceso comunicacional que facilite las relaciones interpersonales, al igual que no se ofrecen políticas de ascenso, ni capacitación para el desempeño eficiente del trabajo desempeñado.

b) Huamaní Supo, Lily⁷ (2008) efectuó una investigación denominada “Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral” cuyas conclusiones fueron:

✓ **Sobre motivación:**

- Al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo

⁷ www.hacienda.go.cr

que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

- Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.
- Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.
- La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes

faciliten o crean los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

✓ **Sobre desempeño:**

- La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.
- Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.
- Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene

diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

- Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

2.2.1 Definición de organización

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es **“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”**.⁸

Según Gómez⁹ (2001) la organización **“Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan”**. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

⁹ GÓMEZ, G. (1994). **“Planeación y organización de empresas”**. Editorial McGraw–Hill. México. VIII Edición.

2.2.2 Definición de clima laboral y sus tipos

El clima laboral es ***“El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”***.¹⁰ Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

“Es un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación”.¹¹

Se precisan los siguientes tipos de clima laboral:

a) Clima de tipo autoritario:

- 1. Autoritarismo explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi

¹⁰ DRUCKER, Peter. (1994). **“Gerencia para el futuro”**. Grupo Editorial Norma. Barcelona (España).

¹¹ SCHEIN, E. H. (2002). **“La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”**. Editorial Plaza & Janes. Barcelona (España).

nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.

2. Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo participativo:

1. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro

de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas.

2.2.3 Definición de motivación

El diccionario Enciclopédico *Larousse* define motivación como el **“Conjunto de factores que determinan el comportamiento”**¹². Santrock¹³ (2003) la define como un **“Proceso psicológico que determina la planificación y la actuación del sujeto”**. Por otro lado, Huertas¹⁴ (2006) afirma que dicho constructo teórico se refiere **“Al comportamiento humano que tiene algún grado de voluntariedad, el que se dirige a un propósito más o menos internalizado”**.

A continuación se precisan algunas definiciones encontradas:¹⁵

¹² LAROUSSE. (2007). **“Diccionario enciclopédico”**. Coedición Internacional hecha en México D. F., Buenos Aires (Argentina) y Caracas (Venezuela). Pág.690.

¹³ SANTROCK. (2003). **“Conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen”**. Pág. 432.

¹⁴ HUERTAS, Juan Antonio. (2002). **“Motivación querer aprender”**. Editorial Aique. Buenos Aires (Argentina). p. 65.

¹⁵ KATZENBACH y SMITH. (2005). **“La disciplina de los equipos”**. Harvard Business Review. Vol. 83, Nº 07.

- Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

Solana¹⁶ (1993) precisa que la motivación es ***“Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”***

Koontz y Wehrich¹⁷ (1999) precisa que la motivación es ***“Es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan***

¹⁶ SOLANA, Ricardo F. (1993). **“Administración de organizaciones”**. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires (Argentina). Pág. 208.

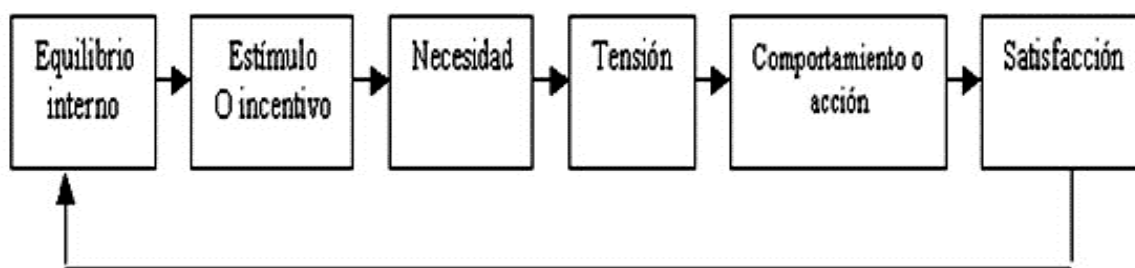
¹⁷ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (1999). **“Administración, una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. XI Edición. Pág. 501

cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

2.2.4 Ciclo de la motivación

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación; es decir, el proceso mediante el cual, las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.

GRÁFICO Nº 02
CICLO MOTIVACIONAL



FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos75/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones3.shtml>

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis:** Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo:** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) **Comportamiento:** Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.

f) Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

2.2.5 Tipos de motivación y sus características

Según McGregor se pueden diferenciar tres tipos de motivos por los que una persona está movida a actuar:¹⁸

- a) Extrínsecos:** Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona distinta a la que realiza la acción.
- b) Intrínsecos:** Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla.
- c) Trascendentes:** Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quién ejecuta la acción.

La motivación depende del conocimiento especulativo en cuanto a que nadie puede sustituir la motivación hacia unos resultados que no

¹⁸ <http://html.rincondelvago.com/la-motivacion.html>

sabe que se van a producir. Una vez que se sabe cuáles son esos resultados el sujeto se siente atraído por ellos en la medida que capta su valor. Este atractivo depende del conocimiento afectivo. Se puede entonces definir las siguientes clases de motivación:

- **Motivación sentida:** Impulso que se siente y que depende del conocimiento en cuanto a que este determina los resultados esperados y el atractivo de esos resultados para el individuo.
- **Motivación potencial:** Corresponde al impulso que se sentiría si el conocimiento de la acción y de los resultados fuese perfecto.
- **Motivación actual:** La fuerza hace elegir una acción concreta en base al valor que tienen unos resultados.

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: Los fisiológicos, sociales y psicológicos.¹⁹

a) Los motivos Fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos; es decir, que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.

b) Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion.shtml>

respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

c) Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Con respecto a las características de la motivación, se precisan las siguientes:

- Las necesidades o motivos se caracterizan porque **no son estáticos**, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.
- Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser **satisfecha, frustrada o compensada** (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad,

encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

- La satisfacción de algunas necesidades **es temporal**. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otros. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.
- En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha. Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

- El **incentivo es la fuerza imantada** que atrae la atención del individuo, porque le **promete recompensas** y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida. El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

2.2.6 Teorías sobre la motivación

Landy y Becker²⁰ proponen cinco categorías, para analizar mejor las teorías motivacionales, que son:

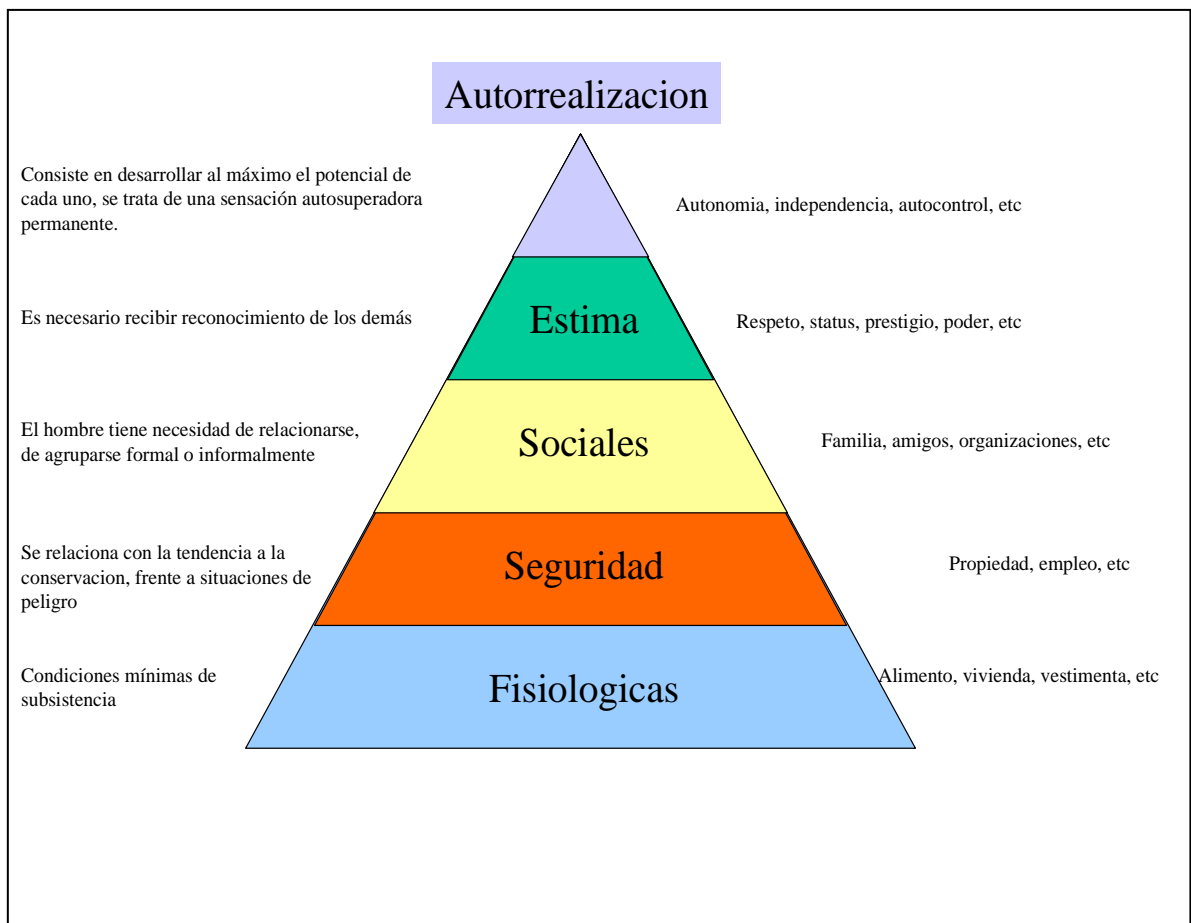
- 1. Teorías de las necesidades:** Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Destacan:

²⁰ www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml.

- **La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow:** Por la cual, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

GRÁFICO Nº 03

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



FUENTE: Maslow

Las necesidades humanas son:

- ✓ **Necesidades fisiológicas:** Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- ✓ **Necesidades de seguridad:** Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- ✓ **Necesidades sociales:** Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: Amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- ✓ **Necesidades de estima:** Relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo,

autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

- ✓ **Necesidades de autorrealización:** Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.
- **Teoría de los dos factores de la motivación:** Desarrollada por Herzberg, busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:
 - ✓ **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. No están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

- ✓ **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas.

TABLA N° 01

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

FUENTE: Herzberg

- **Teoría ERG:** Teoría expuesta por Clayton Alderfer. Estableció que las necesidades presentan tres categorías: Existenciales (las

mencionadas por Maslow), de relación (relaciones interpersonales) y de crecimiento (creatividad personal). Y además, que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

- **Teoría de las tres necesidades:** John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos: La necesidad del logro, la necesidad del poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

- 2. Teoría de la equidad:** El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se 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. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

3. Teoría de la expectativa : Fue desarrollada por Edward Lawler, que considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones:

- Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal).
- Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este

desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

4. Teoría del reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico. En síntesis se refiere a un “Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”²¹

5. Teoría de las metas: Expuesta por el psicólogo Edwin Locke, que establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus

²¹ STONER, James A., F.; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel, (1996). “**Administración**”. Editorial Person. México. VI Edición. Pág. 502.

metas. Describe cuatro fases para establecer metas: Establecer una norma que se alcanzará, evaluar si se puede alcanzar la norma, evaluar si la norma se ciñe a las metas personales y la norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

2.2.7 Dimensiones de la motivación laboral

En base a la revisión bibliográfica se han identificado los indicadores que servirán de base para analizar el comportamiento de la variable independiente, se tiene:

- a) Nivel de predisposición:** Implica la capacidad de anticipación que caracteriza a la persona para efectuar las tareas encargadas antes de que se genere la orden respectiva.
- b) Nivel de esfuerzo:** Implica el ímpetu que caracteriza a la persona para desarrollar las tareas encargadas por el superior.
- c) Nivel de interés:** Implica el nivel de concentración y “ganas” que caracteriza al personal por desarrollar las tareas encargadas.

2.2.8 Importancia del gerente en la motivación

Hay diversas cosas que un directivo puede realizar para fomentar la motivación de su personal:

- a) Hacer interesante el trabajo:** Los directivos deben hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. No debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- b) Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política

de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

c) Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos directivos se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la dirección puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- d) Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- e) Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- f) Ofrecer retroalimentación (feedback) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

2.2.9 Componentes de la motivación en el sector público²²

Perry y Wise (1990), bajo el concepto de motivación por el servicio público, proponen tres categorías analíticas para las diversas motivaciones presentes en los funcionarios públicos:

- a) **Motivaciones racionales:** Implica la búsqueda del funcionario público por involucrarse en actividades que incrementen su utilidad individual; es decir, involucrándose en actividades coherentes con sus necesidades y habilidades, dándole valor a su trabajo.
- b) **Motivaciones basadas en normas:** Los esfuerzos y acciones generadas por el funcionario público para ajustarse a las normas.
- c) **Motivaciones afectivas:** Aquellos desencadenantes de la conducta basados en las respuestas emocionales a diferentes contextos sociales.

Adicionalmente, Perry y Wise (1990) precisan tres implicancias en el comportamiento de los funcionarios públicos:

- Los individuos con una alta motivación por el servicio público buscarán involucrarse en instituciones públicas.

²² http://gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2011/seti/revges_1339.pdf

- En las organizaciones públicas, la motivación por el servicio público estaría relacionada positivamente con la performance individual.
- Las organizaciones públicas que atraigan miembros con alta motivación por el servicio público necesitarán menos incentivos utilitarios para manejar su performance individual efectivamente.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

2.3.1 Definición de satisfacción laboral

Blum y Naylor (1999) definen la satisfacción laboral como ***“El resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”***.²³

²³ BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1999). **“Psicología industrial (Sus fundamentos teóricos y sociales)”**.

Robbins²⁴ (1998) la define como ***“La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”***. De donde:

- Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y rasgos personales.
- Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.
- Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: Retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

²⁴ ROBBINS, S.P. (1998). **“Comportamiento organizacional”**. Editorial Prentice Hall. México. VIII Edición.

2.3.2 Definición de desempeño

Se define desempeño como ***“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”***.²⁵

Los componentes para un buen desempeño laboral son: Un buen ambiente externo; la motivación de la organización y la capacidad de la organización. María Fernández²⁶ señala que el desempeño laboral se define como ***“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”***.

²⁵ DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). **“Fundamentos de dirección y administración de empresas”**. Editorial McGraw-Hill. España.

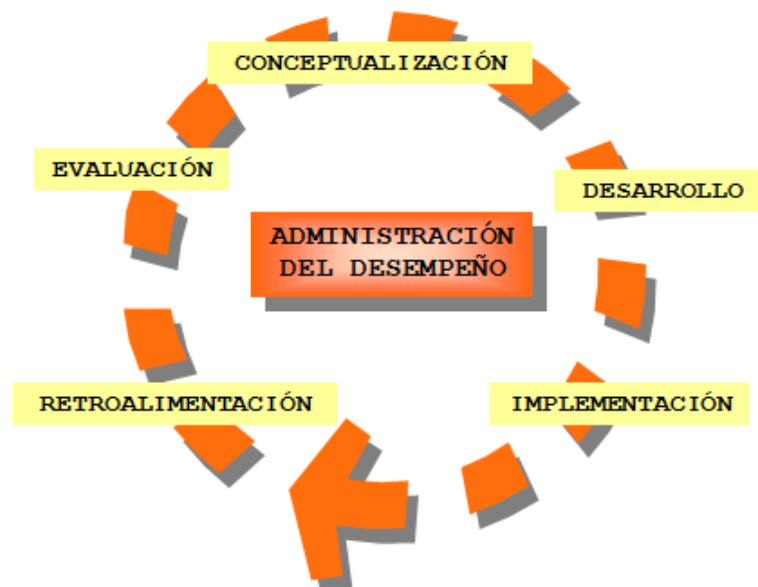
²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

2.3.3 La administración del desempeño

Es definida como ***“El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”***.²⁷

GRÁFICO N° 04

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994)

²⁷ DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). "Fundamentos de dirección y administración de empresas". Editorial McGraw-Hill. España.

En el gráfico n° 04 se detallan cada una de sus etapas:

- a) Conceptualización:** Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa.
- b) Desarrollo:** Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.
- c) Implementación:** Implica mecanismos de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras.
- d) Retroalimentación:** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

e) Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

2.3.4 ¿Cómo mejorar el desempeño del personal?²⁸

A continuación se precisan algunos consejos que permitirán mejorar el desempeño del personal en la organización:

a) Hacerles saber qué se espera de ellos: Mientras mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores. Deben tener bien en claro, cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.), etc.

b) Hacerles saber qué pueden esperar de nosotros: Al personal se les debe dejar bien en claro qué es lo que se espera de ellos, pero

²⁸ <http://www.crecenegocios.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal/>

también se debe dejarles bien en claro, qué es lo que ellos pueden esperar de nosotros a cambio. El personal debe saber muy bien cómo es que se puede comunicar con nosotros, cómo nos puede hacer llegar sus consultas o sugerencias.

c) Tratar con equidad: Al personal se le debe tratar con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración, al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarnos con ellos. Un trato equitativo evita que éste se pueda sentir injustamente tratado, y que se genere el descontento y, por tanto, una disminución en la productividad y la eficiencia.

d) Dar el ejemplo: Para lograr un buen desempeño, los directivos deben dar el ejemplo. El personal nunca se desempeñará como se quiere, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días. Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual, incluyendo a los directivos.

e) Retroalimentar: Implica evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y

soluciones. Para ello, se deben establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde evaluemos junto con él, su desempeño laboral, comparando su real desempeño con el esperado y, en caso de no haber cumplido las expectativas, hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento, y señalarle en qué aspectos debe mejorar.

f) Motivar: La forma más común de mejorar el desempeño del personal, es motivándolo constantemente. Para ello, se puede utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, y asignarles una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

2.3.5 Evaluación del desempeño (concepto y objetivos)

Según Werther y Davis, la evaluación del desempeño es ***“El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.”***

Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.²⁹

La evaluación del desempeño, consiste en la ***“Identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones”.***

Es importante evaluar el desempeño pues permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

²⁹ WERTHER, W. y DAVIS, K. (1991). **“Administración de personal y recursos humanos”**. Editorial McGraw-Hill. México.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. Según Cuesta (1997) los objetivos de la evaluación del desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:

GRÁFICO Nº 05
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



FUENTE: Cuesta³⁰ (1997)

³⁰ CUESTA, A. (1997). "Tecnología de recursos humanos". Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, La Habana (Cuba).

2.3.6 Dimensiones del desempeño laboral

En base a la revisión bibliográfica, se resaltan los siguientes indicadores de la variable dependiente, se tiene:

- a) **Perspectiva:** Implica la capacidad del personal de proyectar el comportamiento de sus variables más relevantes.
- b) **Equidad:** Implica la capacidad de la persona de generar un trato igualitario entre el personal que labora junto con uno.
- c) **Fortaleza:** Implica la capacidad de sostener firmeza ante las diversas situaciones ara el progreso de nuestra región.
- d) **Equilibrio:** Implica la capacidad del personal de actuar con ecuanimidad ante diversas situaciones de estrés.

2.3.7 Métodos de evaluación del desempeño

- a) **Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:** Tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Se destacan los siguientes:

- 1. Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

- 7. Métodos de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8. Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- 9. Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- 10. Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
-
- b) Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro:** Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado ó el establecimiento de objetivos de desempeño. Se destacan:
- 1. Auto evaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

c) Métodos para evaluar el desempeño del personal:

1. Evaluación por parte de los superiores: Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2. Autoevaluación: Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

3. Evaluación por parte de los iguales: Se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

- 4. Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- 5. Evaluación por parte de los clientes:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- 6. Evaluación 360°:** Comprende todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- 7. Seguimiento informático:** Resulta rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

2.3.8 La motivación y su relación con el desempeño laboral

- e) Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** Abarca al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la

organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. El sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

f) El dinero (salario): Es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que

tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

g) La capacitación del personal: La necesidad de capacitación 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 implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

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. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo.

h) Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales): Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para

alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

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

- i) Condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados:** El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

2.4 MUNICIPALIDAD DISTRITAL “ALTO DE LA ALIANZA” - TACNA

2.4.1 Datos generales

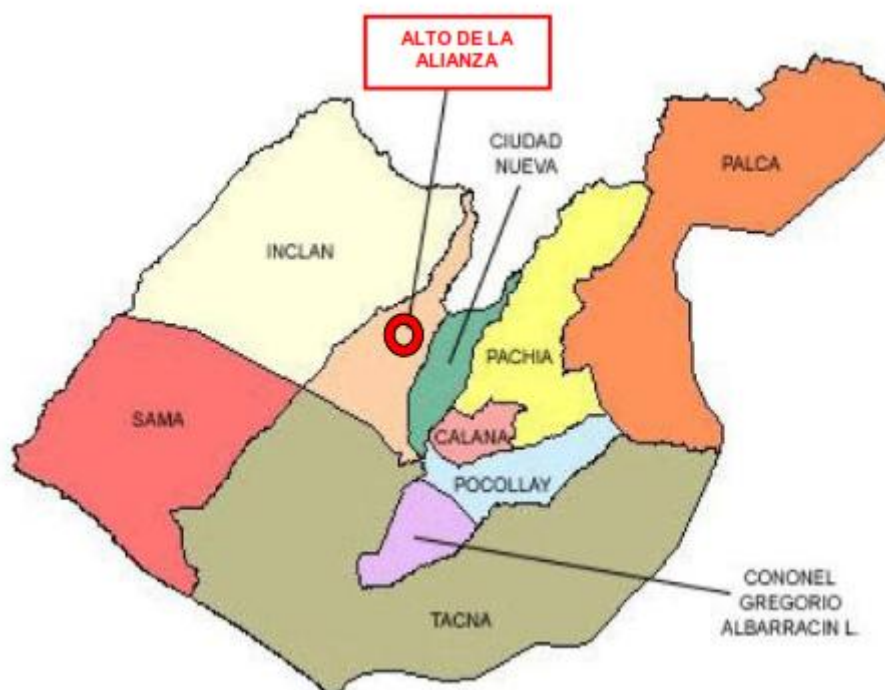
El distrito se ubica en el extremo sur occidental del país y al norte de la ciudad de Tacna, entre las coordenadas geográficas 17°59'31" de latitud sur y 70°14'44" de longitud oeste, con un nivel altitudinal de 575 msnm. El distrito fue creado mediante Ley N° 23828 del 09 de Mayo de 1984 y redelimitado con Ley N° 27415 del 02 de febrero del 2001. Cuenta con una extensión actual de 371.4 km²; limitando de la siguiente forma:

- Norte: Distrito de Inclán y provincia de Tacna.
- Sur: Ciudad de Tacna.
- Este: Distrito de Ciudad Nueva.

- Oeste: Ciudad de Tacna.

GRÁFICO N° 06

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DISTRITO



FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

El distrito tiene una conformación poblacional sustentada en el proceso migratorio interno, principalmente provenientes de la región de de Puno y de la zona andina de Tacna. En el distrito, las costumbres de sus habitantes se viven con mayor ímpetu, a partir del año 2003 se da el carnaval la “Gran Nueva Alianza” de igual forma las festividades del “Nuevo Año Aymará” (Machak Marca) y “Fiesta de las Cruces” en el mes

de Mayo, “Santísima Virgen de Copacabana” (Patrona del Distrito) en el mes de Agosto.

Se tiene una densidad poblacional de 91.2 Hab/Km². Dentro de la superficie territorial del departamento de Tacna le corresponde el 2,76%. Es un área desértica por la escasez de agua, su morfología está constituida por llanuras, cuyas formas de relieve son moderadamente onduladas con vegetación muy escasa, de calidad de suelos de origen aluvial, coluvial y eólico.

Los principales fenómenos meteorológicos son los sistemas de presión, asociados a nubes, nieblas, precipitaciones y vientos. El Anticiclón del Pacífico Sur afecta casi toda la costa peruana creando condiciones de nubosidad y cielo despejado. De acuerdo con la información estadística disponible, las temperaturas presentan una oscilación regular, teniéndose un promedio anual máximo de 23,70° C, una mínima de 13,90° C y una media anual de 18,80° C.

2.4.2 Alineamiento estratégico

La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza fue creada en el año 1984 y está al servicio de una población de aproximadamente 39,191 habitantes.

a) Visión: “La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es un gobierno competitivo, moderno, participativo, transparente y promotor del desarrollo concertado, contribuye al mejoramiento sostenido e integral de la calidad de vida de sus pobladores, brindando oportunos servicios de calidad, mediante procedimientos administrativos eficaces y simplificados, con personal capacitado e identificado con el distrito”.

b) Misión: “Brindar servicios públicos de calidad, liderando el desarrollo, en actitud permanente por ofrecer mejores condiciones de vida a la población”.

c) Ejes y objetivos estratégicos:

c.1) Eje institucional 1: Desarrollo integral ordenado

- Planificar y regular el ordenamiento urbano y territorial.

- Actualizar el catastro urbano y margesí.
- Garantizar la seguridad ciudadana en el distrito.
- Sensibilizar a la población en prevención de desastres naturales.

c.2) Eje institucional 2: Desarrollo organizacional

- Lograr la concordancia entre el trabajo de las unidades orgánicas y las políticas y planes institucionales.
- Disponer de una estructura orgánica dinámica y funcional.
- Contar con documentos de gestión articulados a los Planes de Desarrollo Institucional.
- Contar con un sistema informático integral que dinamice y simplifique los procesos administrativos.

c.3) Eje institucional 3: Potencial humano

- Contar con personal calificado para el desarrollo institucional.
- Sustentar la gestión municipal en la productividad de los trabajadores.
- Instituir entre el personal municipal el trabajo en equipo.
- Fortalecer el recurso humano a través de capacitaciones permanentes.

c.4) Eje institucional 4: Desarrollo económico y financiero

- Promover el desarrollo económico del distrito.

- Lograr que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias.
- Mejorar y crear nuevos servicios municipales.
- Racionalizar el gasto en concomitancia con la normatividad vigente.
- Velar por la rentabilidad de las unidades autogestionarias.
- Promover el desarrollo autogestionario de las organizaciones.

c.5) Eje institucional 5: Gobernabilidad

- Cimentar la participación ciudadana como soporte del desarrollo distrital.
- Contar con espacios de concertación ciudadana.
- Promover mecanismos de vigilancia y control ciudadanos.

2.4.3 Diagnóstico situacional

En base a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014, se precisa el diagnóstico situacional de la municipalidad (destacando las debilidades), de donde:

TABLA N° 02

DIAGNOSTICO SITUACIONAL (DEBILIDADES)

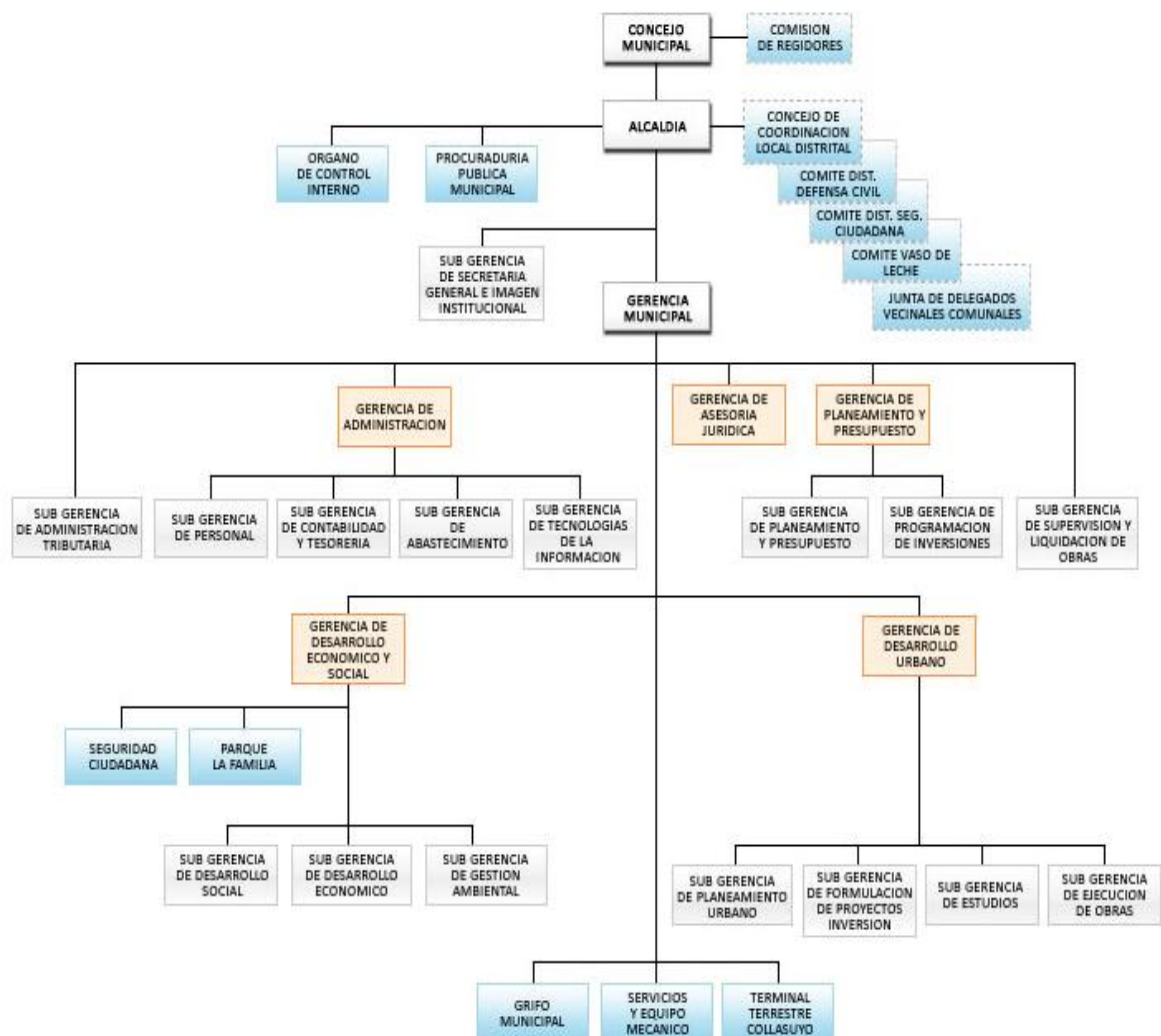
<p>Los recursos que tiene la entidad, principalmente por la fuente de financiamiento de recursos propios, son limitados, lo que no permite mayores requerimientos de bienes y servicios.</p>
<p>El personal de la entidad presenta niveles bajos de motivación e identificación institucional, ello generado por la existencia de un estilo de gestión municipal que no impulsa la participación del personal en la toma de decisiones.</p>
<p>Existe una inadecuada implementación de las políticas de ordenamiento territorial, de saneamiento.</p>
<p>La población no atiende o busca implementar las ordenanzas municipales.</p>
<p>El nivel de desempeño laboral, no es el óptimo, pues prima el atender “favores políticos” en la designación de funcionarios, en vez de priorizar las competencias laborales para dichos cargos, afectando el servicio y la percepción de la población sobre el trabajo municipal.</p>

FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

2.4.4 Estructura organizacional

Se presenta a continuación la estructura orgánica de la entidad:

GRÁFICO N° 07
ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, puesto que se utilizaron enfoques teóricos ya existentes. El nivel de investigación es descriptivo y relacional.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental (dado que se elaboró una propuesta de mejora), cuya recolección de información fue de corte transversal (se dio en un momento del tiempo).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población considerada fue el personal que labora en cada una de las Gerencias de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna (en plazas presupuestadas, sin el personal de los Órganos Desconcentrados); es decir, 80 personas.

3.2.2 Muestra

Dada las características de la cantidad de trabajadores en la entidad municipal, el cual fue un número manejable para desarrollar el trabajo de campo requerido; por tanto, el tamaño de la muestra fue el mismo que el de la población; el censo involucró a los 80 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA N° 03
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

GERENCIA/SUBGERENCIA	N° TRABAJADORES	% TRABAJADORES
Órgano de Dirección y Asesoramiento (Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Asesoría Jurídica, Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, Subgerencia de Secretaría General e Imagen Institucional, Subgerencia de Administración Tributaria)	24	30,00%
Órgano de Apoyo (Gerencia de Administración)	19	23,75%
Órganos de Línea (Gerencia de Desarrollo Económico y Social, Gerencia de Desarrollo Urbano)	37	46,25%
TOTAL	80	100,00%

FUENTE: Gerencia de Administración de la MP Alto de la Alianza - Tacna

3.3 VARIABLES E INDICADORES

3.3.1 Variable independiente: Motivación Laboral

Indicadores

- Nivel de predisposición.
- Nivel de esfuerzo.
- Nivel de interés.

3.3.2 Variable dependiente: Desempeño del Personal

Indicadores

- Perspectiva.
- Equidad.
- Fortaleza.
- Equilibrio.

3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de información fueron primarias, puesto que fue generada por los funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital Alto, en el año 2012. La confiabilidad de los instrumentos se determinó. Se determinó la confiabilidad de los instrumentos aplicados a través del estadístico de Alpha de Cronbach (que implica que entre más cercano a 1 implica que el instrumento es más confiable, la dispersión de las respuestas es más baja; y su validación a través del criterio experto (Asesor de la tesis); los cuales fueron:

- Cuestionario de motivación laboral.
- Test de autoevaluación del desempeño.

Para el análisis global de las variables, se estableció una Escala de Valoración en base a Likert (de donde, valores cercanos a 1 = muy en desacuerdo con la afirmación y 5 = muy de acuerdo con la afirmación). En la tabla siguiente se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, se tiene:

TABLA N° 04

INDICADOR – PREGUNTAS: MOTIVACIÓN LABORAL

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS
MOTIVACIÓN LABORAL	Nivel de predisposición	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07
	Nivel de interés	08, 09, 10, 11, 12, 13, 14
	Nivel de esfuerzo	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

FUENTE: Cuestionario de “Motivación Laboral”

TABLA N° 05

INDICADOR – PREGUNTAS: DESEMPEÑO DEL PERSONAL

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Perspectiva	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Equidad	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Fortaleza	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Equilibrio	19, 20, 21, 22, 23, 24

FUENTE: Test de Autoevaluación del “Desempeño del Personal”

El análisis global de la variable “Motivación Laboral” abarcó 21 preguntas, por lo tanto sus valores extremos están comprendidos entre 21 y 105 puntos. En lo que respecta a la variable “Desempeño del Personal”

abarcó 24 preguntas, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 24 y 120 puntos, se tiene:

TABLA N° 06

ESCALA DE VALORACIÓN: MOTIVACIÓN LABORAL

ESCALA	INTERVALO
Motivación laboral muy inadecuada	21 – 38
Motivación laboral inadecuada	39 – 56
Motivación laboral regular	57 – 74
Motivación laboral adecuada	75 – 91
Motivación laboral muy adecuada	92 – 105

FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

TABLA N° 07

ESCALA DE VALORACIÓN: DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ESCALA	INTERVALO
Desempeño del personal muy inadecuado	24 – 44
Desempeño del personal inadecuado	45 – 64
Desempeño del personal regular	65 – 84
Desempeño del personal adecuado	85 – 104
Desempeño del personal muy adecuado	105 – 120

FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

Mientras que para el análisis de los indicadores se tiene que: valores entre 1 – 2,4 implica un nivel bajo del indicador, valores entre 2,5 y 3,9 implica un valor regular, y valores entre 4 – 5 implica un nivel alto. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el Estadístico Alpha de Cronbach. El reporte obtenido del SPSS 18,0 es el siguiente:

TABLA N° 08

ALPHA DE CRONBACH: MOTIVACIÓN LABORAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	21

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

TABLA N° 09

ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	24

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

El valor hallado del alpha de Cronbach es superior al valor de 0,8, por tanto, ambos instrumentos tienen una fiabilidad adecuada.

3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El trabajo de campo fue efectuado de forma personal por el investigador, y abarcó la autorización respectiva a Alcaldía y una sensibilización del instrumento a los trabajadores (por áreas). El procesamiento de los datos se hizo en base al Microsoft Excel y al software estadístico SPSS versión 18,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Estadística descriptiva, utilizando tabla de frecuencias
- Prueba de chi-cuadrado para definir la incidencia de una variable sobre otra.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS: MOTIVACIÓN LABORAL

4.1.1 Análisis por indicador

TABLA N° 10
INDICADOR N° 01: NIVEL DE PREDISPOSICIÓN

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	2.50%
Regular	41	51.25%
Adecuada	33	41.25%
Muy adecuada	4	5.00%
Puntuación Total	80	100%

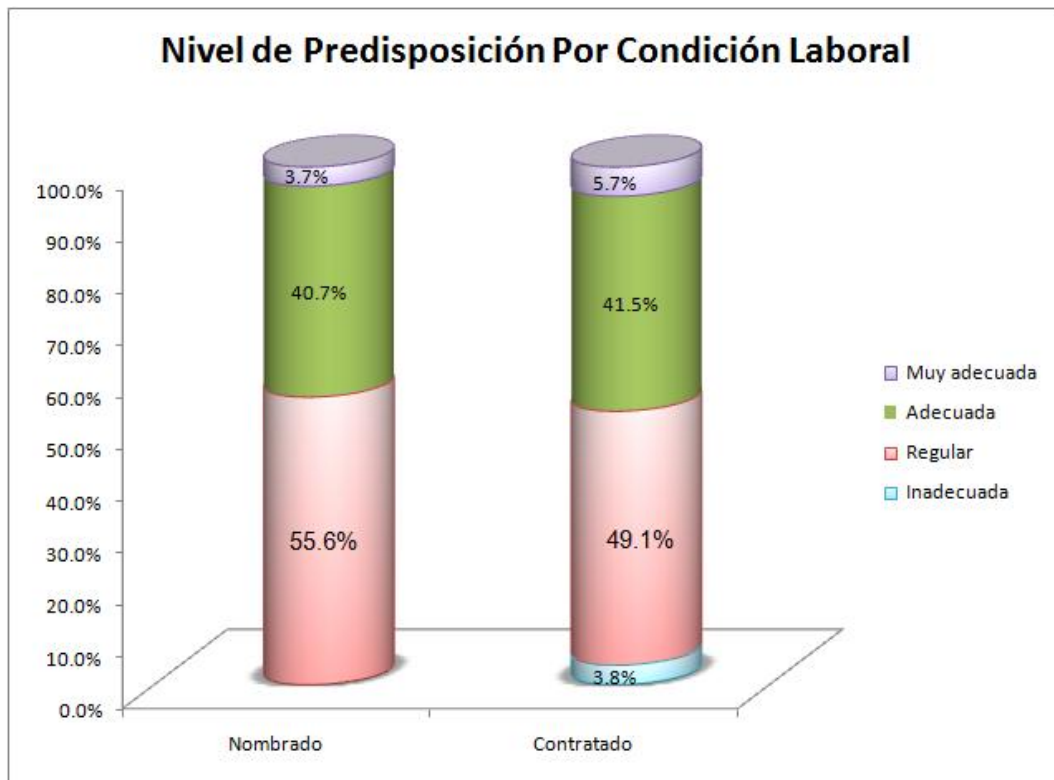
Preguntas	Puntaje
Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo.	279
Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo.	287
Estoy orgulloso de pertenecer a MD Alto de la Alianza.	302
Ejecuto las tareas encargadas con mucho entusiasmo.	276
<u>Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien.</u>	<u>261</u>
Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente.	268
Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprime la Alta Dirección.	284

Nivel de predisposición	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	5.41%
Regular	25.00%	73.68%	56.76%
Adecuada	62.50%	26.32%	29.73%
Muy adecuada	12.50%	0.0%	8.11%

FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

GRÁFICO N° 08

INDICADOR N° 01: NIVEL DE PREDISPOSICIÓN



FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

ANÁLISIS

Los resultados se refieren al indicador denominado “Nivel de predisposición”, que implican que el 51.24 % del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de proactividad es regular; siendo más resaltado en el Órgano de Dirección y Asesoramiento y con una menor valoración en el Órgano de Apoyo.

Al analizar por pregunta, el personal de la entidad destaca que se encuentran orgullosos de trabajar en la M.D. Alto de la Alianza, y que les agrada trazarse metas cada vez mayores; mientras que los aspectos a reforzar son el dar más del tiempo laboral exigido para que se puedan cumplir con las tareas encargadas de forma óptima, y el tener claramente identificados los objetivos institucionales.

Al analizar por condición laboral, se precisa que no existe una diferencia significativa en las respuestas encontradas en las gerencias analizadas.

TABLA N° 11

INDICADOR N° 02: NIVEL DE ESFUERZO

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	3	3.75%
Regular	29	36.25%
Adecuada	45	56.25%
Muy adecuada	3	3.75%
Puntuación Total	80	100%

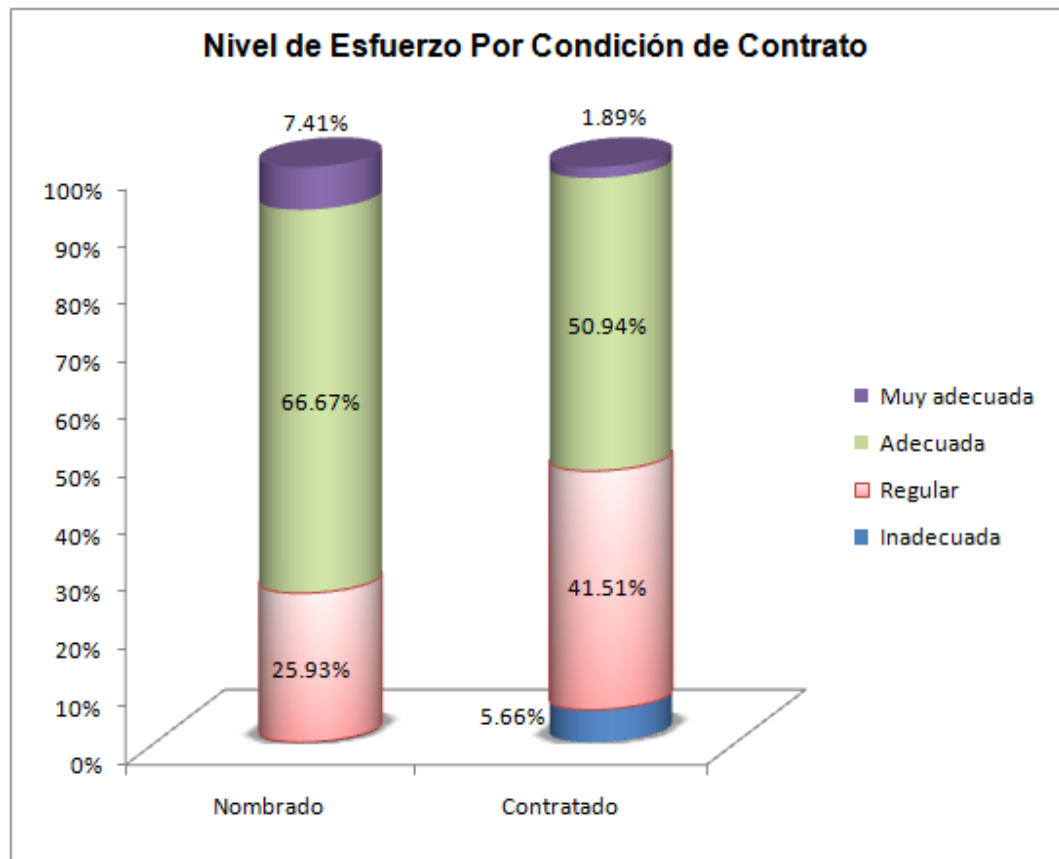
Preguntas	Puntaje
Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo.	289
Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros.	280
Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea.	279
Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien.	321
Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones.	280
<u>Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución.</u>	<u>270</u>
Tengo mucho interés en aprender cada día más.	302

Nivel de Esfuerzo	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	8.11%
Regular	70.83%	26.32%	18.92%
Adecuada	25.00%	68.42%	70.27%
Muy adecuada	4.17%	5.26%	2.70%

FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

GRÁFICO N° 09

INDICADOR N° 02: NIVEL DE ESFUERZO



FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

ANÁLISIS

Los resultados se refieren al indicador denominado “Nivel de esfuerzo”, que implican que el 56.25% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de entrega es adecuada; siendo más resaltado en el Órgano de Apoyo y con una menor valoración en el Órgano de Dirección y Asesoramiento.

Al analizar por pregunta, el personal de la entidad destaca que le agrada influir en sus compañeros para que las cosas salgan bien, y que tienen mucho interés de aprender cada día más; mientras que los aspectos a reforzar son el estar más pendiente de las diversas actividades de la entidad, y que el trabajador está interesado en recibir retroalimentación de sus avances laborales.

Al analizar por condición laboral, se precisa que no existe una diferencia significativa en las respuestas encontradas en las gerencias analizadas.

TABLA N° 12

INDICADOR N° 03: NIVEL DE INTERÉS

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	2.50%
Regular	46	57.50%
Adecuada	30	37.50%
Muy adecuada	2	2.50%
Puntuación Total	80	100%

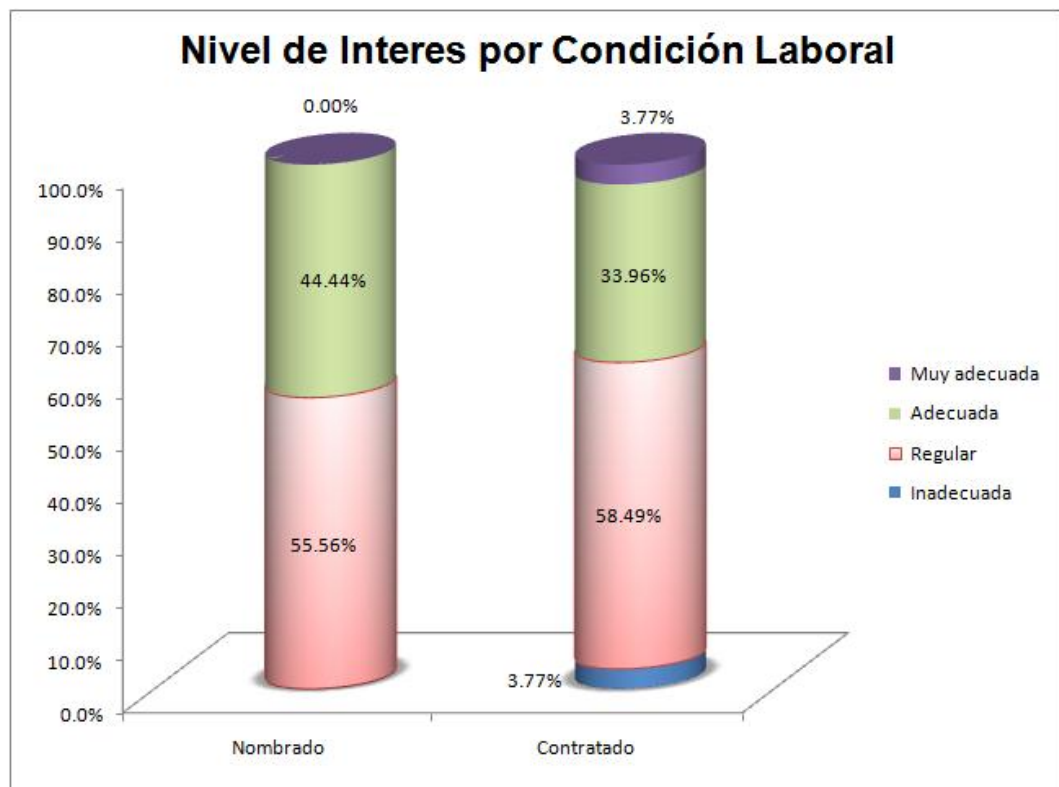
Preguntas	Media
Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo.	292
Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados.	260
Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros.	280
Disfruto cuando termino una tarea difícil.	305
Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad.	267
<u>Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo.</u>	<u>231</u>
Me esfuerzo mucho para destacar en la entidad.	293

Nivel de Interés	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	5.41%
Regular	50.00%	68.42%	56.76%
Adecuada	45.83%	31.58%	35.14%
Muy adecuada	4.17%	0.0%	2.70%

FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

GRÁFICO N° 10

INDICADOR N° 03: NIVEL DE INTERÉS



FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

ANÁLISIS

Los resultados se refieren al indicador denominado “Nivel de interés”, implica que 57.5% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de entusiasmo para efectuar las tareas encargadas es regular; siendo más resaltado en el Órgano de Dirección y Asesoramiento y con una menor valoración en el Órgano de Apoyo.

Al analizar por pregunta, el personal de la entidad destaca que disfruta cuando logra concluir con una labor difícil, y que busca esforzarse para destacar; mientras que los aspectos a reforzar son el dedicar más tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas al trabajo, y cooperar más con mis compañeros, para lograr mejores resultados.

Al analizar por condición laboral, se precisa que no existe una diferencia significativa en las respuestas encontradas en las gerencias analizadas, salvo una mayor dispersión en las respuestas dadas por el personal contratado.

4.1.2 Análisis general

TABLA N° 13
MOTIVACIÓN LABORAL

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	2.50%
Regular	58	72.50%
Adecuada	19	23.75%
Muy adecuada	1	1.25%
Puntuación Total	80	100%

Niveles de Motivación	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	5.41%
Regular	66.67%	78.95%	72.97%
Adecuada	29.17%	21.05%	21.62%
Muy adecuada	4.17%	0.0%	0.0%

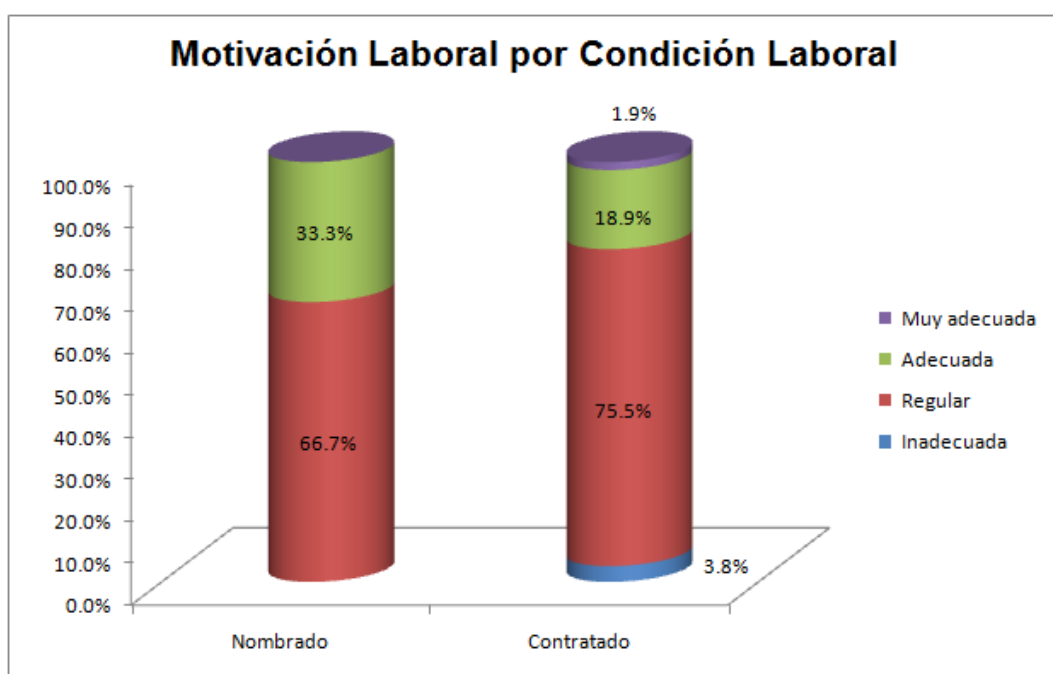
FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable independiente analizada, se procede al análisis global, de donde se obtuvo que el 72.5% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de "Motivación laboral

regular”; por tanto, la motivación laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna es media o regular.

GRÁFICO N° 11
MOTIVACIÓN LABORAL

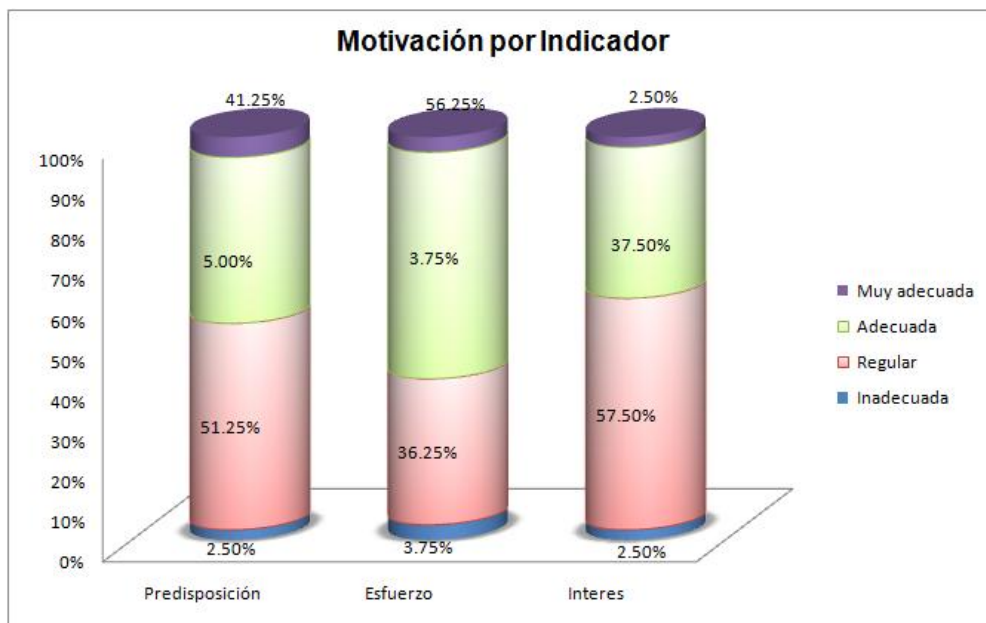


FUENTE: Cuestionario de “Motivación Laboral”

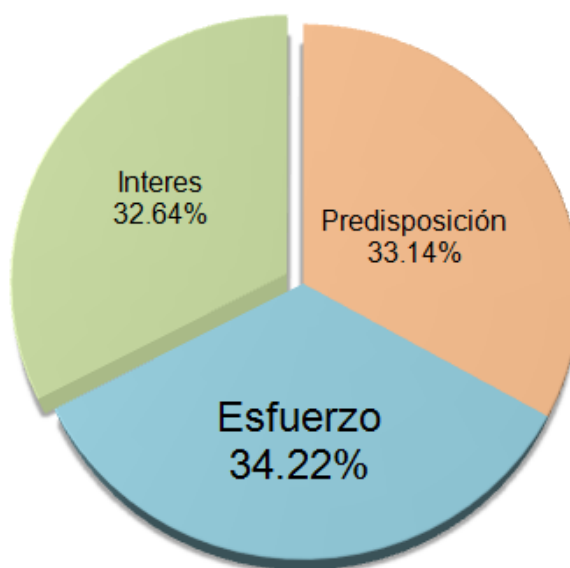
Al comparar considerando la condición laboral del trabajador, se precisa que no existe diferencia significativa en el nivel de motivación. Mientras que al comparar considerando los indicadores analizados, se resalta que es el “Nivel de esfuerzo” el más destacado por el personal, mientras que el “Nivel de interés” es el focalizado a mejorar.

GRÁFICOS N° 12

MOTIVACIÓN LABORAL (por indicador)



Participación de los Indicadores de Motivación



FUENTE: Cuestionario de "Motivación Laboral"

4.2 RESULTADOS: DESEMPEÑO DEL PERSONAL

4.2.1 Análisis por indicador

TABLA N° 14

INDICADOR N° 01: PERSPECTIVA

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	3	3.75%
Regular	41	51.25%
Adecuada	34	42.50%
Muy adecuada	2	2.50%
Puntuación Total	80	100%

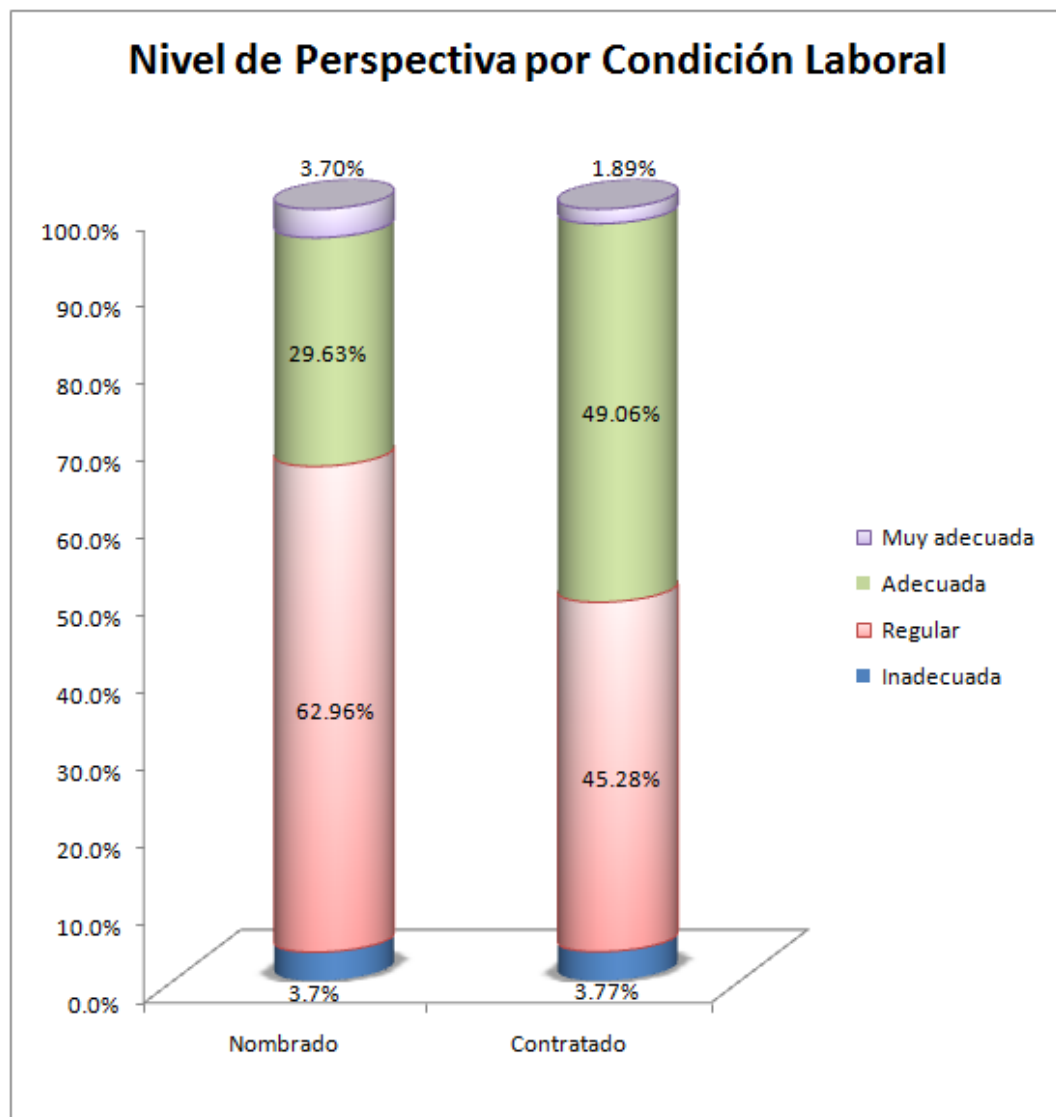
Preguntas	Puntaje
Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.	294
Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta.	290
Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.	257
<u>Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.</u>	<u>219</u>
Fomento el trabajo en equipo y escucho la opinión de todos mis colaboradores.	249
Asumo las consecuencias de las decisiones que tomo sin culpar a otros de las consecuencias.	290

Nivel de Perspectiva	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	4.17%	5.26%	2.70%
Regular	45.83%	63.16%	48.65%
Adecuada	45.83%	31.58%	45.95%
Muy adecuada	4.17%	0.%	2.70%

FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

GRÁFICO N° 13

INDICADOR N° 01: PERSPECTIVA



FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

ANÁLISIS

Los resultados se refieren al indicador denominado “Perspectiva”, que implica que el 51.25% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de proyección respecto a las actividades laborales a desarrollar en el futuro es regular; siendo más resaltado en el Órgano de Dirección y Asesoramiento y con una menor valoración en el Órgano de Apoyo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que antes de tomar una decisión recaban información y consideran las consecuencias esperadas, y que buscan alcanzar la visión del área y de la entidad; mientras que los aspectos a reforzar son el involucrarse más con el trabajo de los demás y conocer sus metas personales y profesionales, y fomentar el trabajo en equipo y escuchar la opinión de los demás.

Al analizar por condición laboral, se precisa el personal contratado dio unas respuestas más valoradas respecto a este indicador.

TABLA N° 15

INDICADOR N° 02: EQUIDAD

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	1	1.25%
Regular	27	33.75%
Adecuada	48	60.00%
Muy adecuada	4	5.00%
Puntuación Total	80	100%

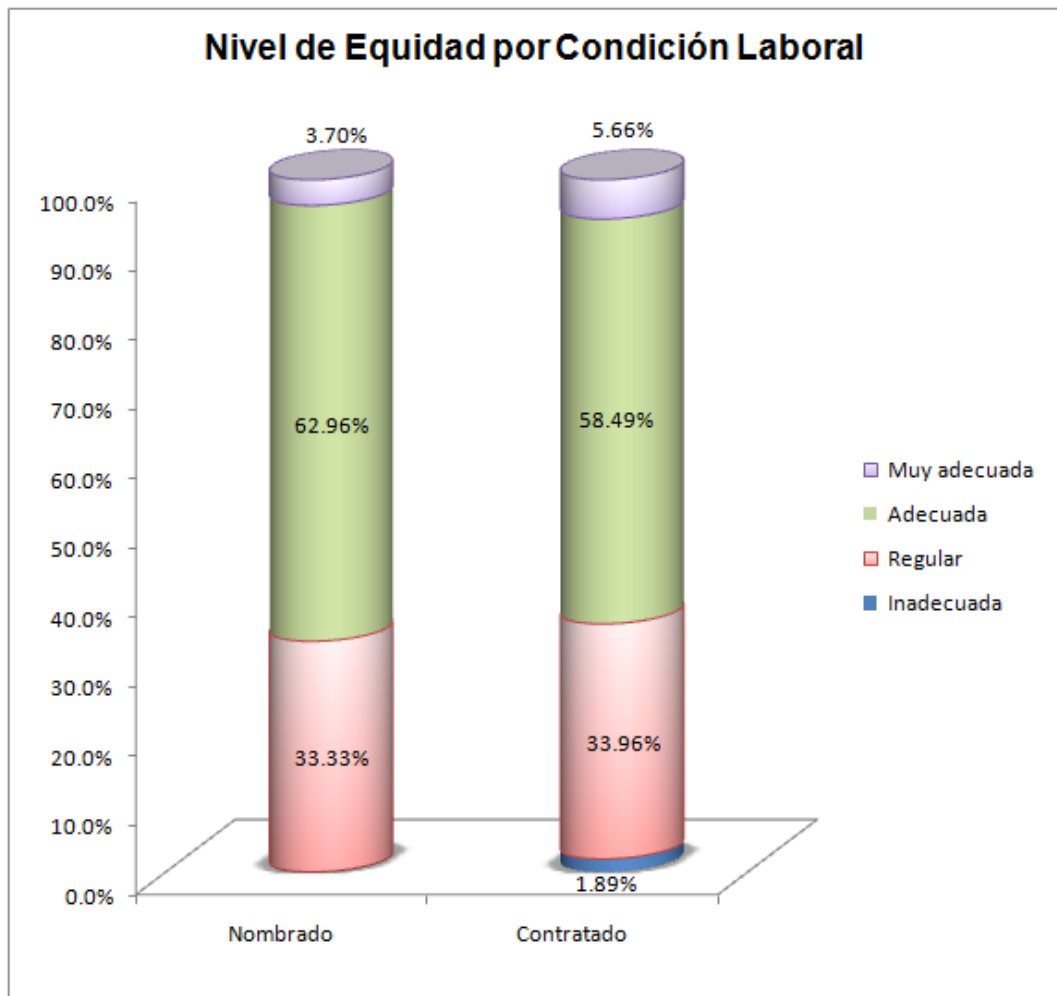
Preguntas	Puntaje
Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área, los de la entidad.	316
Reconozco y estimo los logros de mis colaboradores.	328
Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas.	271
Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.	317
Si un colaborador me comenta una situación soy discreto.	246
<u>No dejo pasar los errores de mis colaboradores y se los hago ver en una actitud positiva.</u>	<u>233</u>

Nivel de Equidad	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	2.70%
Regular	62.50%	26.32%	18.92%
Adecuada	37.50%	73.68%	67.57%
Muy adecuada	0.0%	0.00%	10.81%

FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

GRÁFICO N° 14

INDICADOR N° 02: EQUIDAD



FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

ANÁLISIS

Los resultados que se refieren al indicador denominado “Equidad”, implica que el 60% personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que el nivel de trato igualitario que caracteriza a la entidad es adecuado; siendo más resaltado en el Órgano de Apoyo y con una menor valoración en el Órgano de Dirección y Asesoramiento.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que reconoce y estimula los logros del personal, y que al tomar una decisión buscan priorizar los objetivos de la entidad; mientras que los aspectos a reforzar son el identificar los errores de mis colaboradores basado en una actitud positiva, y el ser más discreto ante algún comentario de un compañero.

Al analizar por condición laboral, se precisa que no existe una diferencia significativa en las respuestas encontradas en las gerencias analizadas.

TABLA N° 16

INDICADOR N° 03: FORTALEZA

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	0	0.0%
Regular	42	52.50%
Adecuada	37	46.25%
Muy adecuada	1	1.25%
Puntuación Total	80	100%

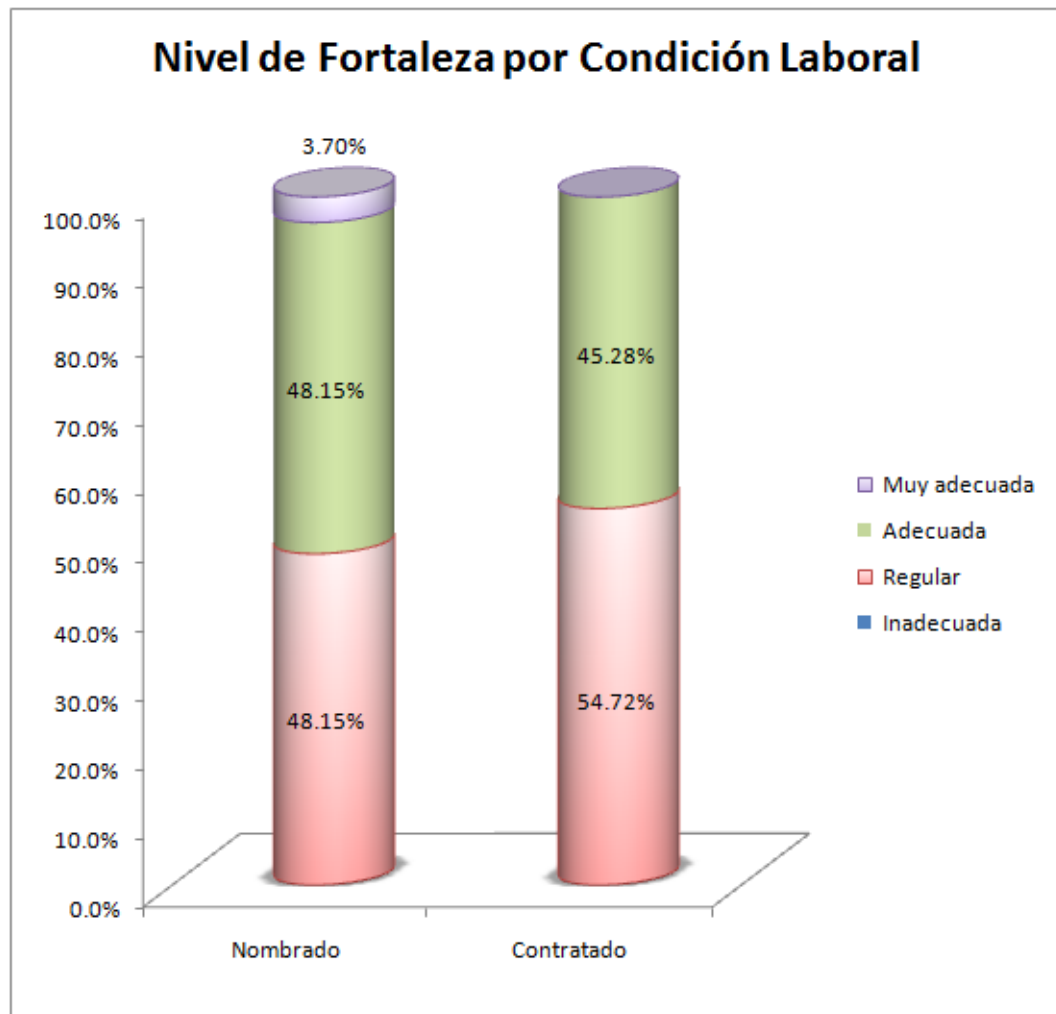
Preguntas	Puntaje
Cuando se presenta un problema no me desanimo y procuro motivar a mi equipo.	300
Cuando las circunstancias no son perfectas, trato de corregir y sacar el mejor provecho sin enojarme.	244
Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.	288
Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.	288
Controlo mi enojo en cualquier situación.	232
Permito la expresión de emociones entre mis colaboradores.	325

Nivel de Fortaleza	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	66.67%	52.63%	43.24%
Adecuada	33.33%	47.37%	54.05%
Muy adecuada	0.0%	0.0%	2.70%

FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

GRÁFICO N° 15

INDICADOR N° 03: FORTALEZA



FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

ANÁLISIS

Los resultados que se refieren al indicador denominado “Fortaleza”, implica que 52.5% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de fuerza de ánimo y voluntad para efectuar las tareas encargadas es regular; siendo más resaltado en el Órgano de Línea y con una menor valoración en el Órgano de Dirección y Asesoramiento.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que permiten la expresión de emociones entre compañeros, y que cuando se presenta un problema procuran motivar a los demás; mientras que los aspectos a reforzar son el controlar el enojo en cualquier situación, y el buscar sacar el mejor provecho en las situaciones complicadas.

Al analizar por condición laboral, se precisa que no existe una diferencia significativa en las respuestas encontradas en las gerencias analizadas.

TABLA N° 17

INDICADOR N° 04: EQUILIBRIO

Estadísticos Descriptivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	0	0.0%
Regular	28	35.00%
Adecuada	50	62.50%
Muy adecuada	2	2.50%
Puntuación Total	80	100%

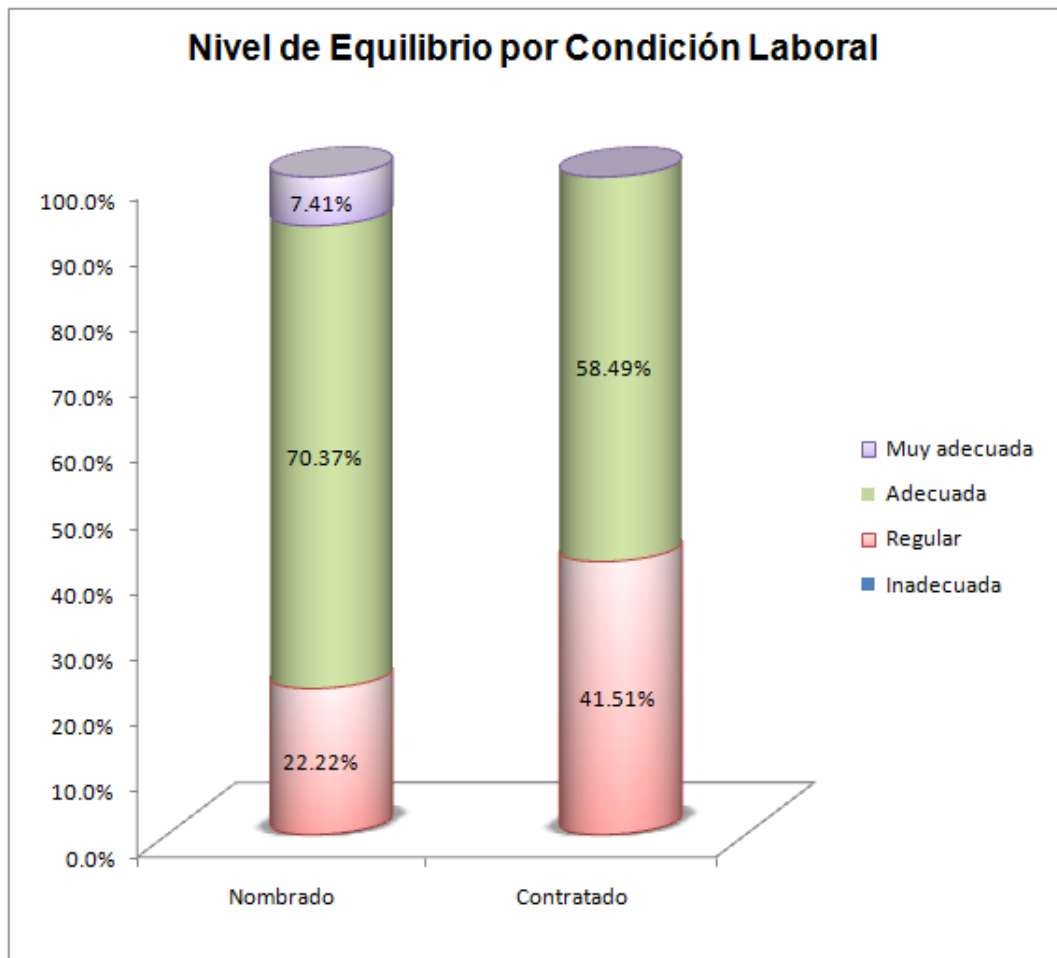
Preguntas	Puntaje
Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.	309
Soy una persona disciplinada y organizada.	310
Soy puntual en la entrada al trabajo.	281
<u>Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.</u>	<u>231</u>
Expreso mi punto de vista con respeto.	322
En el trabajo estoy alegre y disfruto.	248

Nivel de Equilibrio	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	20.83%	42.11%	40.54%
Adecuada	75.00%	57.89%	56.76%
Muy adecuada	4.17%	0.0%	2.70%

FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

GRÁFICO N° 16

INDICADOR N° 04: EQUILIBRIO



FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

ANÁLISIS

Los resultados que se refieren al indicador denominado “Equilibrio”, que implica que el 62.5% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que su nivel de ecuanimidad ante las situaciones laborales es adecuada; siendo más resaltado en el Órgano de Dirección y Asesoramiento y con una menor valoración en el Órgano de Apoyo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que expresan sus puntos de vista con respeto, y que se caracterizan por ser personas disciplinadas y organizadas; mientras que los aspectos a reforzar son el reconocer los sentimientos de los compañeros de trabajo, y ser más alegre en el trabajo.

Al analizar por condición laboral, se precisa que el personal nombrado dio unas respuestas más valoradas respecto a este indicador.

4.2.2 Análisis general

TABLA N° 18
DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Estadísticos Descriptivos

Inadecuada	0.0%
Regular	58.75%
Adecuada	41.25%
Muy adecuada	0.0%
Puntuación Total	6688

Niveles de Desempeño	Gerencia		
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea
Inadecuada	0.0%	0.0%	0.0%
Regular	66.67%	63.16%	51.35%
Adecuada	33.33%	36.84%	48.65%
Muy adecuada	0.0%	0.0%	0.0%

FUENTE: Test de Autoevaluación del “Desempeño del Personal”

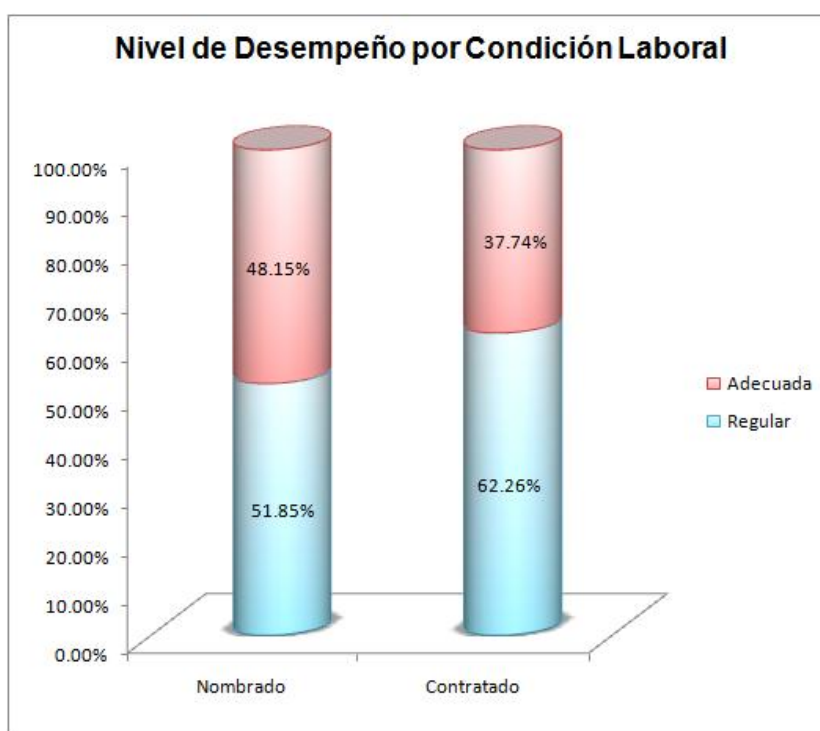
ANÁLISIS

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable dependiente analizada, se procede al análisis global, de donde se obtuvo que el 58.75% del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera el nivel denominado “Desempeño del personal regular”; por tanto, el desempeño laboral que caracteriza al

personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna es medio o regular.

GRÁFICO N° 17

DESEMPEÑO DEL PERSONAL (por condición laboral)

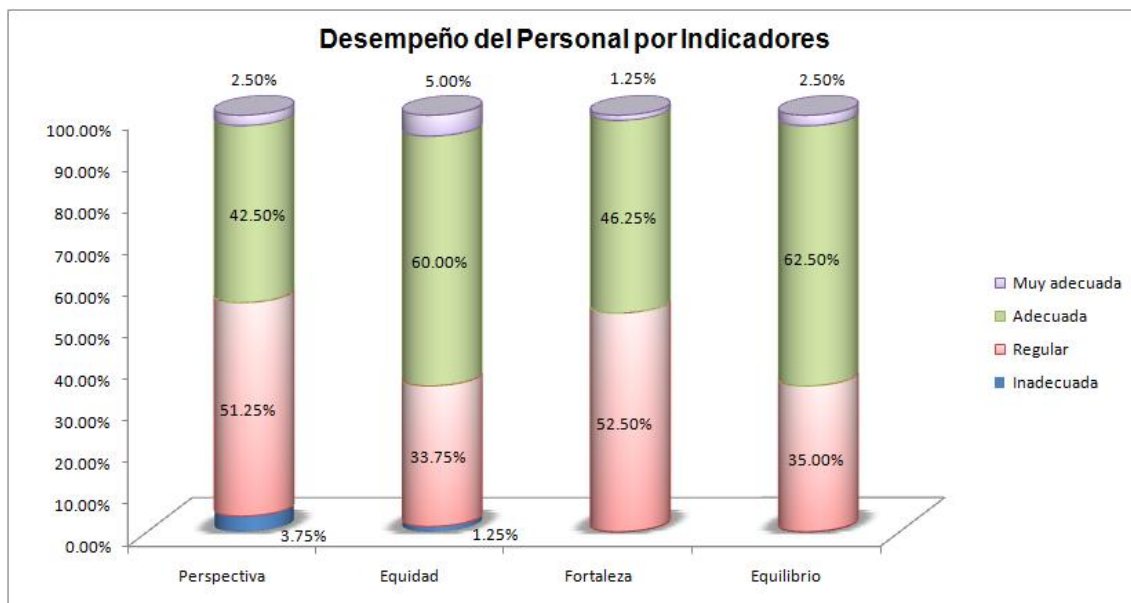


FUENTE: Test de Autoevaluación del “Desempeño del Personal”

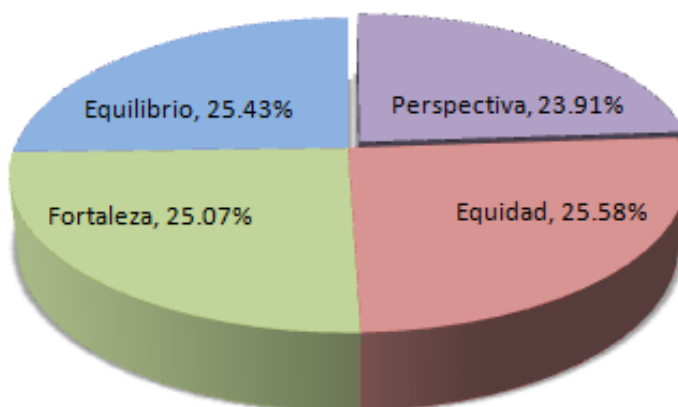
Al comparar considerando la condición laboral del trabajador, se precisa que no existe diferencia significativa en el nivel de desempeño. Mientras que al comparar considerando los indicadores analizados, se resalta que es la “Equidad” el más destacado por el personal, mientras que la “Perspectiva” es el focalizado a mejorar.

GRÁFICOS N° 18

DESEMPEÑO DEL PERSONAL (por indicador)



Participación de Indicadores de Desempeño



FUENTE: Test de Autoevaluación del "Desempeño del Personal"

4.3 ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

En base a los resultados encontrados, donde el nivel de interés (indicador de la variable motivación laboral) del personal, fue el que presenta la más baja valoración, es por ello, que a continuación se precisan un conjunto de pautas para mejorar la motivación en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna; las cuales, deben ser analizadas por los funcionarios de dicha entidad, con la finalidad de viabilizar su implementación, se destaca:

- a) Demostrar confianza en el trabajo del personal:** El funcionario y/o jefe debe demostrar que confía en el trabajo y en la capacidad de su personal. La confianza debe manifestarse con palabras y con actuaciones: Valorando los trabajos bien hechos, permitiendo autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente, ayudando a los trabajadores a superar los errores, otros.
- b) Escuchar al trabajador:** Escuchar al personal es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse su respeto y lograr que se implique con su trabajo.

- c) Conocer el trabajo del empleado:** El funcionario y/o jefe debe conocer los rasgos básicos de las tareas que realiza cada uno de sus subordinados.
- d) No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas:** Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno.
- e) Conocer a la persona:** El funcionario y/o jefe debe conocer a los miembros de su área, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus habilidades y capacidades. Además, el conocimiento de cada persona ayudará a prevenir y solucionar conflictos y problemas.
- f) Criticar los hechos y no a las personas:** Criticar el comportamiento concreto que puede ser mejorado es más constructivo que criticar a la persona. En el segundo caso, se pondrán en marcha mecanismos de defensa que harán imposible el entendimiento y el cambio deseado.
- g) Ser empático:** La empatía significa ponerse en el lugar del otro y, por un momento, situarse en la perspectiva ajena y no en la propia, con la finalidad de comprender mejor los sentimientos, necesidades y situaciones particulares de la otra persona. Implica

el uso de la inteligencia en la relación social para comprender mejor y más profundamente a los demás y a sus circunstancias.

h) Estar dispuesto a aprender de los demás: El funcionario y/o jefe debe escuchar las sugerencias y/o ideas que le proporcionen las personas que están realizando las tareas asignadas.

i) Fomentar la iniciativa de los demás: El funcionario y/o jefe debe fomentar que los trabajadores piensen por sí mismos y sean capaces de actuar sin una tutela continua. Cierta grado de iniciativa personal será necesario y ventajoso, tanto para la entidad como para la persona que trabaja.

j) Fijar fechas para la realización de los trabajos: Las personas trabajan mejor cuando se marca un plazo para realizar un trabajo. Sin plazo puede haber pereza para empezar.

4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que ***“Existe una incidencia significativa de la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012”***.

Para el contraste respectivo, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados se indican en la siguiente tabla:

H₀: No existe relación entre la motivación laboral sobre el desempeño del *personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012*

H₁: Existe relación entre la motivación laboral sobre el desempeño del *personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012*

TABLA N° 19
ESTADÍSTICO CHI-CUADRADO

		Desempeño del Personal		Total
		Regular	Adecuado	
Motivación Laboral	Inadecuada	2 2,5%	0 ,0%	2 2,5%
	Regular	37 46,3%	21 26,2%	58 72,5%
	Adecuada	8 10,0%	11 13,8%	19 23,8%
	Muy adecuada	0 ,0%	1 1,3%	1 1,3%
Total		47 58,8%	33 41,2%	80 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,193 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	21,163	3	,000
Asociación lineal por lineal	19,626	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 4 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .34.

FUENTE: Reportes del SPSS 18,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 20,193 ($p = 0,000$); puesto que el valor de $p = 0,000$ es inferior al 0,05 de significancia, se procede a rechazar H_0 ; es decir, existe relación entre la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó a los 80 trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna (en plazas presupuestadas), los cuales se agruparon: Órgano de Dirección y Asesoramiento, Órgano de Apoyo y Órganos de Línea. Se concluye que existe una incidencia significativa, a partir de la evidencia de la relación entre la motivación laboral sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012.

SEGUNDA

Se concluye que la motivación laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012 es media o regular. El análisis de indicadores precisa que es el “Nivel de esfuerzo” el más destacado por el personal, mientras que el “Nivel de interés” es el focalizado a mejorar.

TERCERA

Se concluye que el desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2012 es medio o regular. El análisis de indicadores precisa que es la “Equidad” el más destacado por el personal, mientras que la “Perspectiva” es el focalizado a mejorar.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

En base a los resultados encontrados se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, implementar las pautas de mejoras precisadas en el ítem 4.4, que se detallan a continuación:

- a) Demostrar confianza en el trabajo del personal.
- b) Escuchar al trabajador.
- c) Conocer el trabajo del empleado.
- d) No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas.
- e) Conocer a la persona.
- f) Criticar los hechos y no a las personas.
- g) Ser empático.
- h) Estar dispuesto a aprender de los demás.
- i) Fomentar la iniciativa de los demás.
- j) Fijar fechas para la realización de los trabajos.

SEGUNDA

Para mejorar el nivel de desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, se recomienda a sus funcionarios, lo siguiente:

- a) **Priorizar las contrataciones en base a competencias:** Es prioritario para desarrollar adecuadamente las funciones encargadas, que prevalezca la contratación en base a las competencias y habilidades de los profesionales (y por concurso público, y en base a perfiles de cargo previamente definidos).
- b) **Definir claramente que se espera de cada uno de ellos:** Es decir, mientras mejor entienda el personal qué es lo que se espera de ellos mejor se desempeñarán en sus labores.
- c) **Tratar al personal con equidad:** implica al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarnos con ellos.

- d) **Predicar con el ejemplo:** El personal nunca se desempeñará como queremos, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días. Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual, incluyendo a nosotros.
- e) **Proporcionar retroalimentación:** Implica evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones; para la cual, se deben establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde se evalúe junto con él, su desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AUSUBEL, David, NOVAK, J. y H. HANESIAN. (1997). "**Psicología educativa**". Editorial Trillas. México. II Edición. pp.611.
2. BENNIS, W. y B. NANUS (1995): "**Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz**". Editorial Norma, Colombia.
3. BLAKE Robert, MOUTON Jane y MC CANSE Anne. (1997). "**La estrategia para el cambio organizacional**". Editorial Addison Wesley.
4. BLANCHARD, K, ZIGARMI, Patricia y ZIGARMI, Drea. (1990). "**El líder ejecutivo al minuto**". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
5. BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1999). "**Psicología industrial (Sus fundamentos teóricos y sociales)**".
6. BUZAN, Tony, DOTTINO, Tony e ISRAEL, Richard. (2003). "**La inteligencia del Líder**". El Comercio Ediciones. Lima, Perú.
7. CHIAVENATO, Adalberto. (2000). "**Administración de recursos humanos**". Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
8. COTTÍN BELLOSO, Adrián G. (2000). "**¿Diferencia entre grupo y equipo?**".
9. CUESTA, A. (1997). "**Tecnología de recursos humanos**". Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, La Habana (Cuba).

- 10.DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (2002). **"El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional"**
Editorial Mc Graw Hill. México.
- 11.DESSLER. Gary. (1980). **"Organización y administración de empresas"**. Editorial Prentice Hall. Cali (Colombia).
- 12.DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994).
"Fundamentos de dirección y administración de empresas".
Editorial McGraw-Hill. España.
- 13.DRUCKER, Peter. (1994). **"Gerencia para el futuro"**. Grupo
Editorial Norma. Barcelona (España).
- 14.ESTEVE, José (1998). **"El malestar docente"**. Editorial Paidós.
Barcelona (España). III Edición.
- 15.FAINSTEIN, Héctor N. (1997). **"La gestión de equipos eficaces"**.
Editorial Macchi, Buenos Aires (Argentina).
- 16.FESTINGER, L. (1998). **"Efectos de la motivación de disonancia cognitiva"**. New York (EE.UU). IV Edición. Pág. 380.
- 17.GÓMEZ, G. (1994). **"Planeación y organización de empresas"**.
Editorial McGraw–Hill. México. VIII Edición.
- 18.HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002); **"Administración: Un enfoque basado en competencias"**. Editorial Thomson, IX Edición.

19. HEYEL (1982). Enciclopedia de **“Gestión y administración de empresas”**. Editorial Grijalbo. México.
20. HUERTAS, Juan Antonio. (2002). **“Motivación querer aprender”**. Editorial Aique. Buenos Aires (Argentina). p. 65.
21. KATZENBACH y SMITH. (2005). **“La disciplina de los equipos”**. Harvard Business Review. Vol. 83, N° 07.
22. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1999). **“Administración, una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. XI Edición. Pág. 501.
23. LAROUSSE. (2007). **“Diccionario enciclopédico”**. Coedición Internacional hecha en México D. F., Buenos Aires (Argentina) y Caracas (Venezuela). Pág. 690.
24. LEDLOW, Susan. (2001). **“Técnicas del trabajo en equipo”** Pág. 106. <http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362.htm>
25. ROBBINS, S. P. (1999). **“Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones”**. Editorial Prentice – Hispano América. México. VIII Edición.
26. ROBBINS, H. y FINLEY, M. (1999). **“Por qué fallan los equipos”**. Editorial Gránica. Barcelona (España).
27. SANTROCK. (2003). **“Conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen”**. Pág. 432.

28. SCHEIN, Edgar. (1999). **“La cultura empresarial y el liderazgo”**. Editorial Plaza & Janes. Barcelona (España).
29. SOLANA, Ricardo F. (1993). **“Administración de organizaciones”**. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires (Argentina). Pág. 208.
30. STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, JR, Daniel R. (1996). **“Administración”**. Editorial Pearson. México. VI Edición. Pág. 484.
31. SURDO, Eduardo, (1997). **“La magia de trabajar en equipo”**. Editorial S & A, Madrid (España). Pág. 28.
32. WERTHER, W. y DAVIS, K. (1991). **“Administración de personal y recursos humanos”**. Editorial McGraw-Hill. México.
33. ANDER-EGG, Ezequiel. (1990): **“Introducción a las técnicas de Investigación Social.”** 7ª edición Buenos Aires: Humanitas.
34. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2010): **“Metodología de investigación Científica”**. México. Editorial McGraw Hill/Interamericano.
35. VELASQUEZ, Ángel y REY, Nerida (1999): **“Metodología de Investigación Científica”**. Lima.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. <http://utopias-realidades.blogspot.com/2006/04/empresa-motivacin-y-liderazgo.html>
2. <http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral.shtml>
3. <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>
4. <http://juegaycrece.galeon.com/productos2293121.html>
5. <http://www.generanova.com/Lmece1.htm>
6. http://gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2011/seti/revges_1339.pdf
7. <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>
8. <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>
9. <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>
10. www.hacienda.go.cr
11. <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
12. <http://www.monografias.com/trabajos75/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones/naturaleza-importancia-direccion-toma-decisiones3.shtml>
13. <http://html.rincondelvago.com/la-motivacion.html>
14. <http://www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion.shtml>
15. <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
16. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>
17. <http://www.crecenegocios.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal/>
18. <http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml>
19. http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/documentos
20. <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>
21. www.mypeperu.gob.pe/contenidos/bonopyme/habilidades_gerenciales.ppt
22. <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf>
23. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-gerenciales.htm>
24. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>

ANEXOS

ANEXO 01: CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES: A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con los pensamientos y comportamientos que puede tener Ud. con respecto su trabajo. Marque con una X su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

A = En total desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
D = De acuerdo; E = Muy de acuerdo

Años de experiencia laboral: Sexo:

Condición laboral: Nivel:

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA				
		A	B	C	D	E
PREDISPOSICIÓN						
01	Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo.					
02	Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo.					
03	Estoy orgulloso de pertenecer a MD Alto de la Alianza.					
04	Ejecuto las tareas encargadas con mucho entusiasmo.					
05	Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien.					
06	Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente.					
07	Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprime la Alta Dirección.					
ESFUERZO						
08	Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo.					
09	Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros.					
10	Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea.					
11	Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien.					
12	Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones.					
13	Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución.					
14	Tengo mucho interés en aprender cada día más.					
INTERÉS						
15	Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo.					
16	Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados.					
17	Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros.					
18	Disfruto cuando termino una tarea difícil.					

19	Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad.					
20	Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo.					
21	Me esfuerzo mucho para destacar en la entidad.					

FUENTE: Elaboración propia

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02: TEST DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

INSTRUCCIONES: A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con los pensamientos y comportamientos que puede tener Ud. con respecto su trabajo. Marque con una X su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

A = En total desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
D = De acuerdo; E = Muy de acuerdo

Años de experiencia laboral: Sexo:

Condición laboral: Nivel:

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
PERSPECTIVA						
1	Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.					
2	Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta.					
3	Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.					
4	Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.					
5	Fomento el trabajo en equipo y escucho la opinión de todos mis colaboradores.					
6	Asumo las consecuencias de las decisiones que tomo sin culpar a otros de las consecuencias.					
EQUIDAD						
7	Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área, los de la entidad.					
8	Reconozco y estimo los logros de mis colaboradores.					
9	Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas.					
10	Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.					
11	Si un colaborador me comenta una situación soy discreto.					
12	No dejo pasar los errores de mis colaboradores y se los hago ver en una actitud positiva.					
FORTALEZA						
13	Cuando se presenta un problema no me desanimo y procuro motivar a mi equipo.					
14	Cuando las circunstancias no son perfectas, trato de corregir y sacar el mejor provecho sin enojarme.					

15	Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.					
16	Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.					
17	Controlo mi enojo en cualquier situación.					
18	Permito la expresión de emociones entre mis colaboradores.					
	EQUILIBRIO					
19	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.					
20	Soy una persona disciplinada y organizada.					
21	Soy puntual en la entrada al trabajo.					
22	Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.					
23	Expreso mi punto de vista con respeto.					
24	En el trabajo estoy alegre y disfruto.					

FUENTE: Elaboración propia

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN