

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Una Institución Adventista

**Motivación y desempeño laboral de los colaboradores
administrativos de las instituciones educativas públicas de la
provincia de San Martín, 2018**

Por:

Gimena Paredes Ramírez

Asesora:

Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez

Lima, marzo de 2019

*Motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos
de las instituciones educativas públicas de la Provincia
de San Martín, 2018*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Administración de
Negocios con Mención en Administración de Recursos Humanos

JURADO DE SUSTENTACIÓN


Dr. Jorge Luis Reyes Aguilar
Presidente


Mg. Miria Carrera Fernández
Secretaria


Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
Asesora


Mg. Ana Rebeca Escobedo Ríos
Vocal


Dr. Edwin Cisneros Gonzales
Vocal

Lima, 29 de marzo de 2019

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo, **Maritza Soledad Arana Rodríguez** con DNI N° 10296877, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales y docente en la unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *“Motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018”* constituye la memoria que presenta la Licenciada **Gimena Paredes Ramírez** para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios con mención en Administración de Recursos Humanos, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, deajo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 29 días del mes de marzo de 2019.


Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez

Asesora

Dedicatoria

A mi amado esposo Heidegger Mendoza Ramírez por su amor y apoyo incondicional en la realización de esta investigación, contribuyendo así en mi superación personal y profesional.

A mis queridos padres Otto y Rosa por otorgarme la vida y la oportunidad para seguir luchando por mis metas a fin de alcanzar el éxito profesional.

Agradecimientos

A nuestro buen Dios por brindarme el don de la vida y la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos a nivel profesional.

A mi estimada asesora Maritza Arana Rodríguez por la dirección metodológica y temática en el desarrollo de la tesis.

A mi querido profesor José Tarrillo Paredes por su apoyo y guía en la ejecución de esta investigación.

Al sindicato de trabajadores administrativos del sector educación de la región San Martín por brindarme su tiempo en el llenado de las encuestas y darme la oportunidad de hacer posible esta investigación.

A mis dictaminadores por sus aportes valiosos y significativos que dieron sustento a mi trabajo de investigación.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Tabla de contenido.....	VI
Índice de tablas.....	XI
Índice de figuras.....	XII
Índice de anexos.....	XIII
Resumen.....	XIV
Abstract.....	XV
Capítulo I.....	16
El problema de investigación.....	16
1.1. Descripción de la situación problemática.....	16
1.2. Formulación del problema.....	19
1.2.1 Problema General.....	19
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3. Justificación y viabilidad.....	20
1.3.1. Justificación teórica.....	20
1.3.2. Justificación práctica.....	21
1.3.3. Justificación metodológica.....	21
1.3.4. Viabilidad.....	22
1.4. Objetivos.....	23

1.4.1.	Objetivo general.	23
1.4.2.	Objetivos específicos.	23
1.5.	Hipótesis.....	23
1.5.1.	Hipótesis general.	23
1.5.2.	Hipótesis específicas.....	24
Capítulo II.....		25
Marco teórico.....		25
2.1.	Antecedentes de la investigación	25
2.1.1.	Internacionales.....	25
2.1.2.	Nacionales.	27
2.2.	Marco histórico	30
2.2.1.	Motivación.....	30
2.2.2.	Desempeño laboral.	32
2.3.	Marco filosófico	35
2.4.	Bases teóricas	37
2.4.1.	Motivación.....	38
2.4.1.1.	Importancia de la motivación.....	40
2.4.1.2.	Características de la motivación.	42
2.4.1.3.	Elementos de la motivación.....	43
2.4.1.4.	Dimensiones de la motivación.....	44
2.4.1.4.1.	Motivación intrínseca.	45

2.4.1.4.2.	Motivación extrínseca.....	45
2.4.1.5.	Teorías sobre motivación.....	45
2.4.1.5.1.	Teoría de la jerarquía de necesidades.....	46
2.4.1.5.2.	Teoría X y Y de McGregor.....	47
2.4.1.5.3.	Teoría de los factores de Herzberg.....	48
2.4.2.	Desempeño laboral.....	49
2.4.2.1.	Importancia del desempeño laboral.....	52
2.4.2.2.	Dimensiones del desempeño.....	54
2.4.2.2.1.	Calidad del servicio.....	54
2.4.2.2.2.	Productividad.....	56
2.4.2.2.3.	Toma de decisiones.....	57
2.4.2.2.4.	Conocimiento.....	59
2.4.3.	Relación entre motivación y desempeño laboral.....	60
2.5.	Marco conceptual.....	62
Capítulo III	65
Diseño metodológico.....	65
3.1.	Tipo de investigación.....	65
3.2.	Diseño de la investigación.....	66
3.3.	Población y muestra.....	66
3.3.1.	Población.....	66
3.3.2.	Muestra.....	68

3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
3.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	70
Capítulo IV		72
Resultados y discusión		72
4.1.	Resultados	72
4.1.1.	Resultados descriptivos sociodemográficos.	72
4.1.2.	Resultados descriptivos de variables.	75
4.1.2.1.	Cálculo de baremos.	75
4.1.2.2.	Cálculo de medias.	77
4.1.2.3.	Tablas cruzadas.	82
4.1.3.	Contrastación de hipótesis.	86
4.1.3.1.	Prueba de normalidad.	86
4.1.3.2.	Prueba de hipótesis general.	87
4.1.3.3.	Prueba de hipótesis específica 1.	88
4.1.3.4.	Prueba de hipótesis específica 2.	90
4.1.3.5.	Prueba de hipótesis específica 3.	91
4.1.3.6.	Prueba de hipótesis específica 4.	92
4.2.	Discusión	93
Capítulo V		98
Conclusiones y recomendaciones		98
5.1.	Conclusiones	98

5.2. Recomendaciones	100
Referencias	102

Índice de tablas

Tabla 1 Lista de Instituciones Educativas Públicas.....	67
Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	70
Tabla 3 Información sociodemográfica.....	74
Tabla 4 Nivel de motivación y sus dimensiones en colaboradores de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.....	75
Tabla 5 Nivel de desempeño laboral y sus dimensiones en colaboradores de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018	76
Tabla 6 Escala de respuesta sobre la dimensión motivación intrínseca	77
Tabla 7 Escala de respuesta sobre la dimensión motivación extrínseca.....	78
Tabla 8 Escala de respuesta sobre la dimensión calidad del servicio.....	79
Tabla 9 Escala de respuesta sobre la dimensión productividad.....	80
Tabla 10 Escala de respuesta sobre la dimensión toma de decisiones	81
Tabla 11 Escala de respuesta sobre la dimensión conocimiento	82
Tabla 12 Nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral.....	83
Tabla 13 Nivel de relación entre la motivación y la calidad del servicio.....	84
Tabla 14 Nivel de relación entre la motivación y la productividad.....	84
Tabla 15 Nivel de relación entre la motivación y la toma de decisiones	85
Tabla 16 Nivel de relación entre la motivación y el conocimiento	86
Tabla 17 Prueba de Kolmogorov Smirnov de las variables y dimensiones	87
Tabla 18 Relación entre motivación y desempeño laboral.....	88
Tabla 19 Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y calidad del servicio	90
Tabla 20 Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y productividad	91
Tabla 21 Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y toma de decisiones	92
Tabla 22 Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y conocimiento.....	93

Índice de figuras

Figura 1 Grado de relación entre motivación y desempeño laboral	65
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia	113
Anexo 2. Operacionalización de variables	114
Anexo 3. Cuestionario.....	118
Anexo 4. Juicio de expertos.....	122
Anexo 5. Carta de autorización	128

Resumen

La presente investigación fue desarrollada con el objetivo de determinar el nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín. Mediante este estudio se lograron analizar los constructos, partiendo de dos enfoques teóricos, la primera orientada a la motivación propuesta por Herzberg (1959) y la segunda enfocada en el análisis del desempeño laboral fundamentada por Hernández (2008), tomando como referencia a cuatro aspectos fundamentales del desempeño laboral como son: calidad, productividad, toma de decisiones y conocimiento. La investigación es de tipo cuantitativo, basada en un estudio de carácter transeccional o transversal de tipo correlacional, teniendo como unidad de estudio a los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, tomando como muestra a 186 colaboradores de dichas instituciones. Los instrumentos fueron adaptados y validados mediante el juicio de expertos comprobándose la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach con un 0,80 para motivación y un 0,86 para desempeño laboral, mostrando que la confiabilidad es buena con relación a los resultados obtenidos de la muestra. La información fue procesada mediante el software estadístico SPSS V24 y cuyos resultados se expresan mediante tablas y figuras estadísticas. Los resultados mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r = 0.381^{**}; p = 0.000$) muestran que la motivación se relaciona con el desempeño laboral, concluyendo que existe una relación baja entre las variables.

Palabras clave: Motivación; desempeño laboral; calidad; productividad; toma de decisiones; conocimiento.

Abstract

The present investigation was developed with the objective of determining the level of relationship between the motivation and the work performance of the administrative collaborators of the public educational institutions of the province of San Martín. Through this study we were able to analyze the constructs, starting from two theoretical approaches, the first oriented to motivation proposed by Herzberg (1959) and the second focused on the analysis of work performance based on Hernández (2008), taking as reference four aspects fundamentals of labor performance such as: quality, productivity, decision making and knowledge. The research is a quantitative type, based on a cross-sectional or cross-sectional study of correlational type, having as a unit of study the administrative collaborators of the public educational institutions of the province of San Martín, taking as sample to 186 collaborators of those institutions. The instruments were adapted and validated through expert judgment, verifying reliability using Cronbach's Alpha with 0.80 for motivation and 0.86 for work performance, showing that reliability is good in relation to the results obtained from the sample. The information was processed using the statistical software SPSS V24 and whose results are expressed by tables and statistical figures. The results using Spearman's Rho correlation coefficient ($r = 0.381^{**}$; $p = 0.000$) show that motivation is related to work performance, concluding that there is a low relationship between the variables.

Keywords: Motivation; job performance; quality; productivity; decision making; knowledge.

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Descripción de la situación problemática

El Estado peruano cuenta con tres niveles de gobierno: el Gobierno Central, el Gobierno Regional y el Gobierno Local o Municipal. En el Perú son 24 los Gobiernos Regionales, cuya competencia territorial, administrativa y funcional se circunscribe a cada uno de los departamentos. Siendo uno de ellos el departamento de San Martín, jurisdicción del Gobierno Regional de San Martín (Tribunal Constitucional del Perú, 2015).

Una de las direcciones del Gobierno Regional de San Martín, es la Dirección Regional de Educación, que planifica y desarrolla los programas educativos del Ministerio de Educación, y conduce la labor del equipo docente y administrativo de dicho sector mediante las Unidades de Gestión Educativa Local en sus provincias.

Estas Unidades de Gestión Educativa Local, tienen a su cargo el control y dirección de las instituciones educativas públicas que brindan la educación básica a los niños y adolescentes sanmartinenses ya sea en el distrito o en la provincia. Dentro de una institución educativa pública (inicial, primaria o secundaria), se encuentran dos tipos de personal. El personal docente (profesorado) y el personal administrativo (trabajadores públicos que no realizan labor docente o de enseñanza aprendizaje); siendo éstos últimos materia de estudio (UGEL San Martín, 2018).

La compañía Edenred impulsadora de numerosos informes sobre motivación laboral realizado en organizaciones de su entorno, indica que el 40% de colaboradores se sienten

poco apreciados por su empresa, un 77% señala que se comprometiera más en su trabajo si se reconocen sus logros dentro de la organización y más del 60% afirma que un programa de incentivos o beneficios sociales contribuye a no buscar otro trabajo, dando como resultado entre un 25% y 85% de incremento en la rentabilidad de la empresa (Remica Empleo, 2016). Asimismo, según una investigación realizada por Supera en Perú señala que el 45% de los colaboradores no se encuentra contento en su centro de trabajo, ya que la mayoría sostiene que es por causa de problemas vinculados con el clima laboral y que podría afectar su compromiso frente a las tareas asignadas. Además, afirma que un 52% de empleados siente que sus apreciaciones son poco valoradas en su centro laboral frente a una minoría del 7% que percibe que sus opiniones son muy valoradas. Mediante este estudio se logró conocer qué acciones podría motivar a los colaboradores, destacando el 52% por un mayor reconocimiento, seguido de un 49% por capacitaciones constantes y un 48% por una mejor comunicación. Sin embargo, un mejor trato en el centro laboral (45%) y percibir un aumento de salario (39%) también serán de mucha influencia en la motivación de los empleados, haciéndolos mucho más productivos. Estas estadísticas dejan un claro argumento que el nivel de satisfacción laboral vinculado con la motivación no está alcanzando los niveles más óptimos de desempeño (Grupo El Comercio, 2014).

Con respecto a la motivación del colaborador administrativo en las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, se observó que el reconocimiento, las condiciones laborales y el salario y/o demás incentivos no son los óptimos. Hay una evidente carencia de buen trato a los colaboradores, ya que el jefe inmediato no reconoce la labor realizada por el personal administrativo, puesto que el trabajo asignado tiene un alto nivel de responsabilidad, en los que el colaborador demuestra su total compromiso para alcanzar las metas institucionales (UGEL San Martín, 2018).

Además, la institución educativa no promueve oportunidades de crecimiento a nivel profesional y personal de los administrativos en proyectos institucionales de participación activa, puesto que el trabajo que realiza cuenta con horarios limitantes y más aún, no les permite capacitarse para adquirir nuevos conocimientos. Asimismo, el colaborador administrativo no está satisfecho con el apoyo que recibe por parte de su jefe (director) con relación a los conflictos laborales que se presentan en la institución, dado que los directores no cuentan con una formación administrativa pública que les permita optar por un correcto estilo de liderazgo para lograr una mejor gestión del talento humano (UGEL San Martín, 2018).

Cada institución educativa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, el cual es modificado cada 3 años y autorizado para su ejecución por la Unidad de Gestión Educativa Local, pero esta realidad es muy preocupante porque dichas instituciones tanto a nivel de docencia y área administrativa no son evaluados según los lineamientos y políticas internas de trabajo. Es decir, gran parte de las instituciones educativas no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño laboral, lo que genera en sus colaboradores administrativos una actitud poco comprometida y de cumplimiento de las funciones que se le otorgan. Además, se percibe un ambiente estresante, trabajo con mucha presión, falta de reconocimientos por los logros obtenidos y poca capacitación al personal que afecta directamente a la productividad, y por ende, al desempeño del colaborador. Ambas partes, tanto los directivos como el personal administrativo no se sienten satisfechos con el funcionamiento de su trabajo, están insatisfechos con su ambiente laboral y poco comprometidos con el cumplimiento de sus funciones; el cual no genera un trabajo eficiente y productivo para el crecimiento institucional (Dirección Regional de Educación, 2018).

Lo que pone de manifiesto, malestar general por la falta de atención a sus requerimientos en cuanto al bajo salario y demás beneficios sociales que perciben. Por esta

razón, los factores existentes que generan motivación laboral en estas instituciones son limitadas y muy poco contribuyen al desempeño eficiente de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el Gobierno precedido del Ministerio de Economía y Finanzas no estipula un presupuesto considerando las reales necesidades que aquejan a las instituciones educativas públicas a nivel nacional, siendo un problema que perjudica a la institución; al contar con los recursos, materiales y condiciones de seguridad limitados para un buen desempeño laboral. Es por esa razón, que los colaboradores acuden a las autoridades representativas de la Unidad de Gestión Educativa Local mediante huelgas y paros con la finalidad de exigir que sus derechos y demás beneficios sean atendidos; y mucho más que su salario y/o demás compensaciones sean otorgados justamente (Ministerio de Educación, 2018).

En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018?

1.2.2 Problemas específicos.

a) ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018?

b) ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de

los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018?

c) ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018?

d) ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018?

1.3. Justificación y viabilidad

1.3.1. Justificación teórica.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que la justificación teórica es el desarrollo de ideas y emisión de conceptos sustentadas mediante una teoría, el cual sirven para conocer el comportamiento de una o más variables o la relación entre ambas, esperando resultados que puedan sugerir hipótesis y recomendaciones para futuras investigaciones.

Esta investigación tiene valor teórico porque se analizó el conjunto de conocimientos sobre la variable motivación y desempeño laboral de los colaboradores, en el contexto de una entidad pública como en una empresa privada que tienen como objetivo alcanzar un mayor crecimiento económico y lograr ser mucho más competitivos, puesto que el mercado exige que las instituciones tanto públicas como privadas brinden un mejor servicio y una mayor calidad de vida. Eso implica que los colaboradores de dichas instituciones se encuentren totalmente motivados en su entorno laboral, haciendo que incremente su desempeño en el total cumplimiento de los objetivos que se persigue como institución. Si los resultados determinan la relación de

las variables, promoverá que los empleados se sientan más valorados, se genere un sentido de pertenencia y total compromiso con la institución; traducéndose en un mejor desempeño laboral y una eficiente atención al usuario.

1.3.2. Justificación práctica.

Hernández *et al.* (2014) señalan que la justificación práctica es explicar las razones acerca de la utilidad y la implicancia en los resultados del estudio, mostrando si esto ayudará a resolver algún problema real (p. 40).

La presente investigación tiene una implicancia práctica porque se estudió la motivación y su relación con el desempeño laboral en las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín 2018, del cual los beneficiarios directos fueron los colaboradores, la propia institución y las comunidades en donde se relacionan; y otros de manera indirecta que fueron los usuarios, es este caso los padres de familia y el alumnado. Los resultados de esta investigación van a permitir que los administradores tomen decisiones respecto a la mejora del desempeño laboral en la institución, logrando que los colaboradores se muestren más comprometidos e involucrados con los objetivos institucionales, que se encuentren totalmente satisfechos en el lugar donde trabajen a fin de contribuir con un ambiente laboral altamente motivador y productivo.

1.3.3. Justificación metodológica.

Hernández *et al.* (2014) mencionan que la justificación metodológica es plantear un nuevo método que genere conocimiento válido y ayude a diseñar un nuevo instrumento para recolección y análisis de datos, a fin de contribuir mediante un concepto o relación entre variables al mejoramiento de cada etapa de la investigación.

La presente investigación tiene utilidad metodológica porque permitió verificar la eficacia del cuestionario en los resultados, siendo un instrumento de recopilación de información de primera fuente y analizado estadísticamente en base a los datos obtenidos.

1.3.4. Viabilidad.

El proyecto de investigación fue viable, porque no sólo reunió las características, condiciones y metodologías necesarias para su puesta en marcha, sino porque fue parte de una realidad institucional a la que se pretende dar solución. También, porque tuvo un marco teórico adecuado que sustentó dicha investigación; habiendo recabado información necesaria para establecer una relación entre variables que permitió la aplicación eficaz de los instrumentos de evaluación, disponiendo de tiempo y esfuerzo necesario para su realización.

Además, se contó con el apoyo de personal administrativo de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, como objetos principales de estudio y con la debida autorización de los directores de cada institución educativa a evaluar; brindándonos el espacio necesario para la administración de la encuesta. Asimismo, se contó con el respaldo directo del Sindicato de Trabajadores Administrativos del Sector Educación San Martín (SITASE), entidad que proporcionó la base de datos del personal administrativo de cada institución educativa y la información necesaria y/o adicional que sirvió de complemento para la ejecución de la tesis. Con respecto a lo económico, se pudo contar con los recursos necesarios para el financiamiento de dicha investigación asumidos por la investigadora.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Determinar el nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos.

a) Identificar el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

b) Establecer el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

c) Identificar el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

d) Establecer el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

1.5.2. Hipótesis específicas.

a) Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

b) Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

c) Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

d) Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín, 2018.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales.

Enríquez (2014) en su investigación titulada: *“Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto De La Visión en México”*, tuvo como objetivo determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. El tipo de estudio fue de campo – transversal de tipo descriptivo – explicativo y correlacional de enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 164 empleados. El instrumento fue el cuestionario, el primero sobre motivación conformado por 19 ítems y el segundo sobre desempeño laboral constituido por 48 ítems. Los resultados obtenidos señalan que existió una relación lineal positiva y significativa entre motivación y desempeño laboral de los empleados, obteniendo un valor F igual a 116,2 y un valor de p igual 0,00.

Pozo (2015) en su investigación titulada: *“Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una Empresa Carrocera”*, tuvo como objetivo analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral. El tipo de estudio fue exploratorio, descriptivo y explicativo de enfoque cuantitativo y cualitativo. La muestra comprendió 68 trabajadores. El instrumento se da a partir de un cuestionario que mide cada una de las variables. Los resultados obtenidos muestran que existió correlación entre las

necesidades de Maslow y el desempeño laboral.

Ramírez (2015) en su investigación titulada: *“Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015”*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015. El tipo de estudio fue descriptiva y correlacional de enfoque cualitativo. La muestra fue de 83 trabajadores administrativos y 2 funcionarios. El instrumento se da a partir de una entrevista, escala de valoración y cuestionario. Los resultados obtenidos muestran que existió relación directa entre la motivación y el desempeño laboral, determinado bajo una escala de 1 al 5 en un nivel promedio de motivación de 3.62, considerando que tanto los factores intrínsecos y extrínsecos se relacionan estrechamente con el desempeño laboral de los trabajadores.

Sum (2015) en su investigación titulada: *“Motivación y Desempeño Laboral (estudio realizado con el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)”*, tuvo como objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. El tipo de estudio fue descriptivo de enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 34 colaboradores. El instrumento fue una prueba estandarizada de Escala de Motivación Psicosociales para medir el nivel de motivación del personal, que tuvo 173 ítems y un cuestionario en escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores, la cual contó con 10 ítems. Los resultados obtenidos señalan que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

Tubón (2016) en su investigación titulada: *“La Motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua”*, tuvo como objetivo investigar la influencia de la motivación como clave del éxito para un eficiente desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pelileo. El tipo de estudio fue exploratorio, descriptivo explicativo y correlacional con enfoque cuantitativo y cualitativo. Se empleó una muestra de 40 colaboradores que pertenecen 12 al área administrativa, 8 al área de gestión de riesgos, 4 al área de talento humano y 16 al área operativa del Gobierno. El instrumento se da a partir de un cuestionario sobre motivación y desempeño laboral. Los resultados obtenidos señalan que la motivación no influye eficientemente en el desempeño laboral, ya que existe una motivación deficiente, que impide que los colaboradores trabajen de manera eficiente y mejore su desempeño laboral en las tareas encomendadas.

2.1.2. Nacionales.

Alaluna y Mayta (2016) en su investigación titulada: *“La Motivación y el Desempeño Laboral de una Oficina de los Registros Públicos”*, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – Oficina Registral de Santiago de Surco, en el 2016. El tipo de estudio fue no experimental de tipo transversal y correlacional de enfoque cuantitativo. Se trabajó con una muestra de 26 empleados representados por 5 hombres y 21 mujeres que pertenecen a las distintas áreas: mesa de partes, orientación al usuario, caja, área registral, publicidad registral y digitación. El instrumento se da a partir de un cuestionario en escala de Likert conformada por 20 ítems con preguntas relacionadas a la motivación y 15 ítems con

preguntas relacionadas al desempeño laboral. Los resultados obtenidos reflejan que existió una relación directa entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Oficina Registral de Santiago de Surco, porque se obtuvo un Rho de Spearman de 0,536 y un Sig. de 0,04 que es menor al 0,05=P (valor).

Castro (2017) en su investigación titulada: *“Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. El tipo de estudio fue correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue de 102 trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao. El instrumento se da a partir de dos cuestionarios en la escala de Likert, un cuestionario sobre motivación formado por 35 Ítems y otro cuestionario sobre desempeño laboral formado por 36 Ítems. Los resultados obtenidos muestran que la variable motivación se relaciona directamente (Rho = 0,975) y significativamente ($p = 0,000$) con el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016, es decir, existió una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01 y $p < 0,05$.

Elias (2016) en su investigación titulada: *“La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT de la ciudad de Huánuco –Período 2015”*, tuvo como objetivo determinar la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral, de tal manera que se incremente la eficiencia en el uso de los recursos de las entidades del estado. El tipo de estudio fue correlacional, descriptivo y explicativo de enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 90 trabajadores de la Superintendencia Nacional de

Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. El instrumento se da a partir de un cuestionario y una lista de cotejo. Los resultados obtenidos señalan que la motivación incide notablemente en el desempeño laboral de los trabajadores, mostrando un 96% que considera que las condiciones del ambiente físico y las capacitaciones recibidas va ayudar favorablemente en el logro de los objetivos organizacionales y por ende en el mejoramiento del desempeño laboral.

Meza (2016) en su investigación titulada: *“La motivación y desempeño laboral de los trabajadores administradores de la Sub Gerencia de Planeamiento y Territorio del Gobierno Regional de Huancavelica – 2015”*, tuvo como objetivo determinar de qué manera influyen los factores de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Sub Gerencia de Planeamiento y Territorio del Gobierno Regional de Huancavelica - 2015. El tipo de estudio fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo y correlacional. Se empleó una muestra de 15 trabajadores administrativos. El instrumento fue un cuestionario, una guía de entrevista y una guía de análisis documental. Los resultados obtenidos señalan que existió influencia de los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, revelando un 63% de significancia entre ambas variables mediante el coeficiente de contingencia.

Pillaca (2017) en su investigación titulada: *“Motivación y desempeño laboral de trabajadores administrativos del Hospital Sergio E. Bernales, Comas- Lima, 2017”*, tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral. El tipo de estudio fue de nivel correlacional con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. La muestra comprendió 139 trabajadores administrativos. Se utilizó dos cuestionarios tanto para la variable motivación como

para la variable desempeño laboral. Los resultados obtenidos muestran que existió relación alta y positiva entre las variables motivación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Sergio Bernales, Comas Lima, 2017, expresado mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,703.

Sobre la base de los antecedentes expuestos, se plantea esta investigación en un contexto particular con las variables anteriormente relacionadas, dirigido a los colaboradores de las instituciones educativas con el propósito de mejorar el desempeño laboral y crear un ambiente laboral altamente motivador. El grado de relación basado en los resultados expuestos por estas investigaciones, es cuanto mayor sea la motivación, mayor será el desempeño laboral, manifestándose como una relación positiva y directa entre las variables.

2.2. Marco histórico

2.2.1. Motivación.

García (2011), señala que la motivación ha sido objeto de estudio durante muchos años por la psicología, debido al grado de importancia que ocupa dentro de la gestión de personas, siendo de gran valor para las empresas hoy en día. Sus raíces vienen desde el enfoque conductista, el cual sostiene que una mayor atención a los requerimientos de los colaboradores crea una mayor satisfacción y productividad en el trabajo.

Asimismo, Cruz (2011) menciona que la naturaleza de la motivación proviene desde los pensamientos del filósofo Sócrates hasta el dualismo cartesiano del filósofo René Descartes, corrientes que permitieron una mayor comprensión de la conducta humana y un gran aporte al desarrollo de la ciencia de la Psicología. La motivación fue desarrollándose a lo largo del siglo XX, puesto que en la década de los 60 los

investigadores centraban toda su atención en aquellos estímulos que impulsaban o disminuían la acción y/o esfuerzo del comportamiento humano. Por ello estudiosos de la década 70 como: Leontiev (1934), Bozhovich (1976) y Rubinstein (1978), investigaron a profundidad sobre el cómo se crea y autodesarrolla la motivación y la personalidad en el ser humano, basándose en la combinación de la teoría con la práctica.

González y colaboradores (2010) señalan que distintas corrientes psicológicas y filosóficas han logrado explicar sobre el proceso de la motivación en la conducta del ser humano, haciendo hincapié en las posibles causas y efectos que tendría en su diario vivir. Asimismo, estos autores indican que el primer filósofo en definir un concepto acerca de la motivación fue Aristóteles, declarando así que la motivación es aquella razón por la cual las personas realizan acciones que les resultan placenteras o les causa felicidad absoluta.

En un principio, Bolles (1973) menciona que la motivación causaba confusión entre el instinto e impulso, puesto que el instinto es propio de cada especie u organismo, el cual impulsa a toda actividad humana, aquel estímulo que mueve a la acción. Posteriormente, la denominación instinto fue reemplazado por el aprendizaje debido al gran aporte científico del psicólogo experimental Watson, y años más tarde se desarrolló el modelo neo conductista de Hull, quien gracias a sus intentos por explicar el comportamiento del ser humano se logró utilizar conceptos motivacionales como impulso e incentivo.

Por su parte Maslow (1991) expone que la motivación del ser humano radica en satisfacer sus principales necesidades, aquellas necesidades que estimulan en el ser humano un sentido de autorrealización y estima personal. Este modelo lo explicó

mediante una pirámide motivacional, conocida actualmente como la jerarquía de necesidades de Maslow.

Sin embargo, según Müller (citado en González y colaboradores, 2010) indica que a partir del año 1951 la psicología motivacional planteó dos enfoques: cognitivos y socio cognitivos. El científico Jean Piaget investigó sobre el desarrollo cognitivo, expuso según sus investigaciones que los niños poseen un pensamiento diferente a los adultos, debido a que en el proceso de maduración biológica se origina una evolución del pensamiento.

La motivación puede ser estudiada desde ámbitos distintos, ya que es considerada como un método de trabajo que permite estudiar y medir la conducta del trabajador respecto del ambiente donde se relaciona; es decir, lo que siente o cómo se siente en el lugar donde labora ya sea en una empresa grande o pequeña, como también conocer cuáles son sus principales aspiraciones tanto profesionales como personales, qué los motiva para lograr sus metas y desafíos.

Hoy en día la motivación ha ido evolucionando considerablemente, siendo uno de los elementos de principal interés de los organismos públicos y privados, los cuales buscan el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, de tal manera se aumente la productividad y por ende se eleve el nivel de desempeño del colaborador, sin perder de vista como eje fundamental el talento humano.

2.2.2. Desempeño laboral.

El origen del desempeño se remonta en los inicios del siglo XIX, siendo el pionero Robert Owen quién diseñó un sistema de libros y blocks de carácter colocándolos en el área de operaciones de sus fábricas de hilado y tejidos de New Lanark, Escocia. El

sistema consistía en que a cada trabajador le fue asignado un libro, en donde los supervisores anotaban sus reportes diarios y comentarios sobre su desempeño. El block contaba con una serie de páginas a colores, en donde cada color significaba el nivel del desempeño de cada trabajador.

Sin embargo, al término del siglo XIX (1801 – 1899) su importancia fue trascendiendo gracias a las distinciones y a notables acciones que realizaban un grupo de oficiales, mediante la presentación eficiente de sus informes de trabajo hacia sus subalternos. Asimismo, en Estados Unidos se comenzó a tomar importancia en la selección del personal, quien iría al frente de las guerras por su alto rendimiento (Strauss, 1981). Es en este período donde se da mayor énfasis al factor desempeño laboral como tal, sin embargo, no era conocido por su nombre propiamente.

Fue así, que durante la Segunda Guerra Mundial se creó un sistema denominado “selección forzosa”, cuya finalidad era seleccionar a los mejores participantes, aquellos capaces de superar las mayores perspectivas que se solicitaba para lograr un buen resultado (Altuve y Serrano, 1999). Después de varios acontecimientos e investigaciones relacionados al desempeño laboral, su concepto ha ido definiéndose claramente como una acción comprensible y cambiante.

Posteriormente Francis Galton (1822–1911), creó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales; partiendo de la creación de un laboratorio de psicología experimental en 1879 fundada por Wilhelm Wundt con el fin de realizar estudios científicos sobre la conducta humana y su desempeño laboral, considerándose como factor preponderante en la organización.

Es así que Winslow Taylor, quien trabajaba como jefe de la empresa Midvale Iron

Works, sostuvo que “no se poseía de una visión compartida entre los límites de la eficiencia de los trabajadores con la cantidad y la calidad del trabajo”, puesto que al tener una estimación del rendimiento del trabajador en una determinada operación realizando su mejor esfuerzo podríamos estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados ejecutando la misma tarea, de tal forma obteniendo un instrumento de evaluación para aumentar la producción. Por ello en base a estos estudios, Taylor señaló tres principios elementales que se debe considerar al inicio de una evaluación de desempeño:

1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y económicos para ser aplicados en su trabajo.
3. Conceder salarios muy altos a los mejores trabajadores.

En 1998 se da la implantación del perfeccionamiento empresarial trayendo como consecuencia que las personas empiecen a aplicar los conceptos de competencias laborales y evaluación del desempeño como una herramienta de mayor efectividad en las fuerzas productivas humanas (Martínez, 2005).

Según Anastasi (2007) señala que cualquier empleo se relaciona con varios componentes del desempeño (tareas) y que a su vez los determinantes de cada componente consisten en las combinaciones de elementos tales como conocimiento, motivación y habilidad del trabajador. Si estos elementos no son medidos correctamente ni aplicados adecuadamente dentro de la organización pueden generar un impacto desfavorable en el desempeño.

El desempeño hoy en día se convierte en unos de los principales elementos de

competitividad tanto a nivel interno como externo, haciendo que cada organización se preocupe en diseñar nuevos métodos de evaluación del desempeño que permite elevar su productividad y por ende un mayor aumento en las utilidades de la empresa (rentabilidad esperada).

2.3. Marco filosófico

Actualmente en este mundo globalizado y de constantes cambios, las organizaciones se enfocan no sólo en adquirir nuevas tecnologías para facilitar el trabajo sino que buscan que el ambiente laboral sea altamente motivador, además de que se provean de las herramientas necesarias para que el colaborador cumpla satisfactoriamente su trabajo y logre alcanzar un mayor desempeño dentro de la organización, traducándose en un alto índice de rentabilidad para la empresa.

Desde la perspectiva filosófica cristiana la variable motivación y desempeño laboral se describe por White (2007) quien señala que “es un deber para todos familiarizarse con el tenor de su conducta diaria y con los motivos que impulsan sus actos” (p. 370). También menciona que todos deben ministrar, usar cada facultad física, moral y mental por medio de la santificación del Espíritu para que pueda colaborar con Dios, pues los actos revelan los principios y las motivaciones. Las motivaciones provocan en el individuo determinados actos, es decir, los motivos hacen que se muestre determinadas conductas (buenas o malas, eficientes o ineficientes, productivas o improductivas, etc.), entendiéndose así que la motivación tiene relación con los actos, siendo estos de causa y efecto.

Los seres humanos son aquellos entes pensantes que muestran conductas todos los días, sea en las relaciones familiares, amicales, sentimentales, sociales y laborales. Si bien es cierto se considera que los principios (parámetros o directrices generales llenos de ética o

moralidad) orientan las conductas, empero, la motivación hace que se activen dichos principios y se observen en nuestra conducta (actos).

Algunos filósofos han señalado que la motivación es una fuerza interna, un motor que impulsa y que da dirección a la conducta, más no describen esa fuerza, pero White (2007) proporciona más detalles sobre esa fuerza, así tenemos: El amor, la fe y la esperanza. El amor, aquello que sostiene la vida, que motiva al hombre para bien. Pero esa motivación no es más efectiva que con la presencia del Espíritu Santo, siendo éste, que provocará que los actos sean buenos, eficaces y productivos en el exterior. Esto se verá reflejado tanto en el ámbito personal y familiar, como también en el ámbito laboral del individuo.

Así, todo colaborador, sea en la actividad privada o en la actividad pública-sector que abarca la presente investigación-en general, debe ser motivado por la fe, la esperanza y el amor, y en concreto, debe ser motivado por condiciones y mejores situaciones en el ambiente de trabajo, tales como: mejor remuneración, prestaciones en la salud y seguridad en el trabajo, reconocimiento, bonificaciones de estímulo, capacitación, entre otros, pues, generarán un nivel óptimo de desempeño laboral.

Asimismo White (2008) señala que el rey de Egipto reconoció públicamente que mediante la intervención del Dios de José, la nación gozaba de abundancia mientras que las demás padecían hambre y observó que la administración de José había enriquecido grandemente al reino, de este modo se fundamenta que toda entidad tanto pública como privada debe optar por una administración competitiva y confortable, que pueda generar un grato ambiente laboral, donde los colaboradores se sientan satisfechos por sus logros, en donde sus opiniones sean valoradas y consideradas para el desarrollo de la organización; por ende, logrando un alto grado de desempeño en sus colaboradores, que beneficie no sólo a la organización sino a los que se involucran en ella.

White (2008) menciona que los hombres escogidos fueron especialmente dotados por Dios con habilidad y sabiduría para la construcción del sagrado edificio, Moisés quien lideraba por instrucción de Dios comunicó a todos los jefes del pueblo sobre el trabajo que debían desarrollar, nombrando así a co-líderes para supervisar dichas labores, y estos a su vez, asignen grupos de trabajo según sus habilidades y competencias. Es así, que cada institución tiene que ser dirigido por un líder capaz y competente, que ejecute un plan eficaz para el logro de las metas y que cultive un ambiente de trabajo libre de conflictos, en el que los empleados puedan ejercer sus responsabilidades eficientemente y en forma gratificante.

Finalmente, la presente investigación se fundamenta mediante el pensamiento del filósofo alemán Martín Buber, quien describe al ser un humano como un ente pensante y no como un objeto, aquel individuo que necesita relacionarse y motivarse para satisfacer sus mayores necesidades y por consiguiente, demostrar niveles altos de desempeño en el ambiente donde labora. Además, esta filosofía señala que el trato a los colaboradores debe ser con respeto, sin actitudes manipuladoras que atenten contra la ética profesional. Esto implica que cada organización ejecute programas de reconocimientos e incentivos al colaborador eficaz, contribuyendo en su desarrollo profesional y personal y más aún en la obtención de mayores resultados a través de un nivel óptimo de desempeño laboral.

2.4. Bases teóricas

Tanto la motivación como el desempeño laboral ocupan un lugar muy importante en la administración del talento humano, siendo materia de análisis en estos últimos años por lograr un alto nivel de desarrollo organizacional y mejoramiento continuo. Por esta razón los conceptos, teorías y enfoques sobre la motivación y el desempeño laboral que han sido

estudiados por diversos autores, se presentan a continuación como respaldo a nuestro tema de investigación.

2.4.1. Motivación.

Hablar de la motivación hoy en día refleja un alto grado de importancia para muchas organizaciones, no solo por su evolución sino por cómo se adapta al mundo exterior; es decir por los resultados que va generar tras su desarrollo en el mundo empresarial. Contar con un estilo de liderazgo rígido y un poco o nulo reconocimiento al colaborador traerá como consecuencia un decrecimiento incontrolable, manifestándose en una baja productividad y por ende en un deficiente desempeño laboral; creando en los colaboradores un cierto nivel de insatisfacción y desmotivación en su ámbito laboral.

El nivel de motivación se encuentra estrechamente relacionado con el clima laboral, es decir cuanto mayor sea el grado de motivación del colaborador, el clima laboral sube y se traduce en un mayor nivel de satisfacción, colaboración, interés y desempeño de los miembros.

Robbins y Judge (2013) mencionan que el nivel de motivación cambia tanto en los individuos como en la acción de los individuos en momentos diferentes, es decir, un colaborador totalmente motivado demostrará notables acciones y mejores resultados en situaciones diversas, generando así una autorrealización personal y profesional. Define la motivación como aquel procedimiento que influye notablemente en la dirección, intensidad y perseverancia del esfuerzo humano para alcanzar sus objetivos.

Según Newstrom (2011) la motivación se manifiesta dentro de la cultura, refleja el comportamiento organizacional a través de un modelo y requiere de atractivas

habilidades de comunicación. Además, ilustra la existencia de cuatro indicadores principales de motivación que los empleados saben valorar:

1. Deseo de participación: capacidad de entusiasmo, iniciativa y esfuerzo de los empleados.
2. Compromiso: grado en que los empleados crean lazos con la organización.
3. Satisfacción: reflejo del cumplimiento de los objetivos y las expectativas.
4. Rotación: entrada y salida de empleados, que trae como consecuencia en algunas ocasiones pérdida de colaboradores valiosos.

Es fundamental que los empleadores atiendan eficazmente estos cuatro factores, ya que fortalecerá en gran medida a la motivación y al éxito empresarial.

Es así que la motivación es la agrupación de fuerzas internas y externas que conduce al empleado a elegir un curso de acción, puesto que estos comportamientos se dirigen a la consecución de los objetivos organizacionales. La motivación se origina en los impulsos y necesidades de los empleados, por ello se requiere descubrir y comprender cada uno de ellos. Los actos positivos deben ser reforzados, creando así una mayor satisfacción entre los colaboradores mediante un servicio de calidad. Asimismo, los empleados se encontrarán motivados cuando sean capaces de definir metas claras que conlleven a un mayor rendimiento laboral, reflejándose en una alta productividad organizacional.

Por su parte Chiavenato (2011) señala que es difícil comprender el comportamiento del ser humano más aún si se desconoce su fuente de motivación, ya que el ser humano es tan complejo y necesita ser comprendido, amado y valorado, a fin de que realice eficientemente sus tareas y aumente la rentabilidad de la organización. Sin embargo,

define la motivación como aquel impulso que conlleva a un individuo a portarse de determinada manera originando una conducta particular. Este impulso es provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) generado por aquellos procesos mentales del individuo. Existen tres premisas que explican que el comportamiento humano tiende a ser dinámico:

1. La conducta es causada por estímulos internos o externos, donde se da la existencia de una causalidad en la conducta.
2. La conducta es motivada, ya que todo comportamiento persigue una finalidad.
3. La conducta está orientada hacía un objetivo; dado que el impulso, deseo o necesidad son expresiones que determinan los motivos de la conducta.

Finalmente, se precisa que el ambiente laboral es un factor de gran influencia en el estado motivacional del individuo, puesto que si el trabajador se encuentra desmotivado eso repercutirá en una baja productividad y en un desempeño laboral deficiente.

2.4.1.1. Importancia de la motivación.

González (2008) considera que la motivación es el elemento fundamental de la identidad humana, donde el núcleo central del individuo está compuesto por sus necesidades y motivos. Su importancia se origina en el vínculo que hay entre los objetivos organizacionales y el comportamiento de los colaboradores, debido a que refleja el esfuerzo, la energía y la conducta en general de todos los integrantes que la componen. Muchas entidades admiten que el talento humano es uno de sus activos más importantes, por ello es necesario que dichas organizaciones cuenten con un sistema de

medición y evaluación del desempeño laboral que esté unido a un programa de motivación del personal. El sistema de evaluación de desempeño va a permitir que se identifiquen los problemas con relación al avance laboral, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro y salarios o beneficios; y a mejorar la dirección de la organización permanentemente; considerando que dichos elementos pueden repercutir en la conducta y el desempeño laboral de sus colaboradores.

Por su parte Treviño (1999) señala que es fundamental que cada administrador o gerente analice y considere estos siete puntos claves para lograr que las personas estén altamente motivadas y demuestren mejores resultados con respecto al cumplimiento de objetivos y el desarrollo de proyectos institucionales, las cuales son:

- a) Sentirse motivado para poder motivar a otros.
- b) Definir una meta.
- c) La motivación debe ser constante.
- d) Otorgar un reconocimiento.
- e) Fomentar la participación del equipo de trabajo.
- f) Ver nuestro progreso.
- g) Crear un agradable ambiente laboral.

Si la empresa quiere que sus colaboradores se entreguen al trabajo con total entusiasmo y compromiso, tienen que integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de cada trabajador. Es preciso entonces, conocer a profundidad aquellos factores vinculados con las necesidades humanas para alcanzar una buena motivación laboral. (Martínez, 2012).

2.4.1.2. Características de la motivación.

La motivación es aquel constructo de carácter psicológico que no se puede observar pero que se reconoce a través de sus manifestaciones externas, es decir, como es su actuar frente a diversas situaciones de carácter simple o complejo. Es considerado cómo el proceso que explica la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de cada individuo por conseguir un objetivo.

A fin de precisar claramente el proceso de motivación se debe señalar algunas características de la conducta motivada, Alonso (2016) expone:

- a) Es propositiva: orientada hacia un objetivo que el ser humano espera alcanzar, el cual debe integrar aspectos cognitivos y afectivos.
- b) Es fuerte y persistente: cada individuo gasta mucha energía para alcanzar la meta propuesta superando cualquier obstáculo que se le presenta en el camino.
- c) Los motivos se organizan jerárquicamente: unos cumplen funciones de supervivencia en cambio otros se orientan al desarrollo personal.
- d) Cultivan una fortaleza mental con la finalidad de conseguir la autorrealización personal.
- e) Los motivos deben ser comprensibles o inexplicables.
- f) Las necesidades y los motivos son diferentes, pero trabajan juntos: las necesidades son aquellas carencias del organismo mientras que los motivos son aquellos aspectos que dirigen la conducta humana.
- g) Los motivos pueden ser tanto intrínsecos como extrínsecos.
- h) El ser humano nunca se encuentra totalmente satisfecho, siempre desea experimentar cosas nuevas.

Asimismo, se puede decir que la motivación genera un gran impacto en el comportamiento de las personas, ya que ambas partes están estrechamente relacionadas y existe dependencia entre ellas. Por eso es necesario desarrollar un estudio minucioso sobre la motivación y sus dimensiones (intrínseca y extrínseca), es decir, qué implicancia tiene con relación al desempeño laboral y el nivel de productividad, ya que es considerada una herramienta muy útil para analizar y evaluar el comportamiento de los individuos en su entorno laboral y en momentos diferentes.

2.4.1.3. Elementos de la motivación.

Robbins y Judge (2013) exponen que los tres elementos claves que definen a la motivación son la intensidad, dirección y persistencia: la intensidad es la suma de esfuerzos que alguien realiza, siendo que en su totalidad se centran a opinar sobre la motivación; sin embargo no existen probabilidades de que un esfuerzo mayor conlleve a resultados productivos en el desempeño laboral, siempre y cuando este se oriente en un estilo de gestión que beneficie a la organización. Por tanto, se debe estimar como importante tanto a la calidad como a la intensidad del esfuerzo. El único esfuerzo que nos debe interesar es el que se concentra en los propósitos de la organización y el que es consistente con estos tres elementos claves. Finalmente, el nivel de motivación debe ser persistente, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener el esfuerzo, hasta donde es su límite y que espera alcanzar. Por ello, las personas altamente motivadas se encuentran suficientemente preparadas para alcanzar sus objetivos trazados.

Según Newstrom (2011) define a la motivación laboral como una combinación compleja de fuerzas psicológicas que radica en cada ser humano, además precisa la existencia de tres elementos vitales que son de gran interés para los colaboradores;

siendo los siguientes:

- a) Dirección y perspectiva de la cultura: factores positivos y disfuncionales que conllevan al éxito o fracaso de la organización.
- b) Nivel de esfuerzo aportado: total compromiso con la excelencia.
- c) Persistencia de la conducta: mantener plena perseverancia hacia la consecución de los objetivos.

Por otra parte Chiavenato (2009) señala que la motivación se constituye de tres elementos claves que se relacionan entre sí:

1. Necesidades: surge cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico en la actitud del ser humano. Significa una carencia interna que aún no está satisfecha, causando tensión con el fin de reducirlo o atenuarlo.
2. Impulsos: conocido también como motivos, son aquellos medios que tienen como función aliviar las necesidades. Estos impulsos tanto fisiológicos como psicológicos orientan a la acción y generan la energía para lograr el objetivo.
3. Incentivos: se define como aquel que puede confortar una necesidad o aminorar un impulso. Los incentivos se encuentran fuera del individuo y tienden a variar de acuerdo a la situación en la que se encuentre.

2.4.1.4. Dimensiones de la motivación.

Valero (1989) menciona que todas las motivaciones son diferentes, y que además no tienen la misma fuerza motivadora. En el proceso motivacional los factores importantes son los objetivos o metas hacia dónde se dirige el comportamiento motivado.

Asimismo, las recompensas o los refuerzos son consideradas como una variable central del proceso motivacional.

Sobre este contexto, cada acción humana genera consecuencias en dos dimensiones diferentes; definiéndose como dos tipos de motivaciones en el trabajo:

2.4.1.4.1. Motivación intrínseca.

Es aquella motivación que emana del interior, las personas intrínsecamente motivadas participan activamente en sus actividades y se comprometen libremente bajo la sensación de un control personal. Son aquellas recompensas o compensaciones que logran identificarse con su propia acción sin la ayuda de otras personas. El individuo se motiva por las consecuencias que espera lograr, por ejemplo el salario y demás compensaciones (Rodríguez, 2005).

2.4.1.4.2. Motivación extrínseca.

Aquella motivación que nace de una fuente externa. Esta se adapta a diversas formas siendo uno de estos las recompensas e incentivos, mostrándose de forma independiente de la propia actividad y en donde el sujeto depende de personas externas a la institución para alcanzar niveles altos de motivación. El individuo se motiva por las consecuencias que espera que se produzcan en él tras la acción ejecutada, por ejemplo la satisfacción laboral por una tarea bien hecha (Rodríguez, 2005).

2.4.1.5. Teorías sobre motivación.

Debido al grado de relación que mantiene la motivación y el clima laboral, muchos autores toman las teorías del clima organizacional para sustentar la variable motivación. Por ello, se han considerado las teorías vigentes que se desarrollan en diversas instituciones y los más relevantes para sustentar la investigación; los cuales se exponen de la siguiente manera:

2.4.1.5.1. Teoría de la jerarquía de necesidades.

Teoría de la motivación conocida como la jerarquía de las necesidades humanas enunciada por Abraham Maslow, donde expone mediante una pirámide la clasificación de cinco necesidades básicas en la vida del ser humano y que deben ser satisfechas (Robbins y Judge, 2013):

1. Necesidades fisiológicas: son aquellas necesidades innatas relacionadas con hambre, sed, cansancio, refugio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades también se denominan biológicas o básicas y su función es velar por la supervivencia del individuo y de su especie. Asimismo, estas necesidades son presiones fisiológicas que conllevan al ser humano a buscar periódicamente la satisfacción de ellas.

2. Necesidades de seguridad: estas necesidades abarcan el cuidado y la protección de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto ya sea físico o emocional de cada ser humano. La búsqueda de seguridad, el deseo de mantener el equilibrio emocional, y el abandono del riesgo, son expresiones comunes de necesidades de seguridad. Tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están fuertemente vinculadas con la existencia del individuo.

3. Necesidades sociales: aquellas relacionadas con la vida social del ser humano con su entorno: relaciones de amistad, necesidad de dar y recibir amor o afecto, sentido de pertenencia y participación en grupos, que llevan al individuo a la adaptación y asociación con su ambiente exterior.

4. Necesidades de estima: son aquellas que están relacionadas con la manera en como se ve y evalúa la persona. La recompensa de estas necesidades conlleva a sensaciones de confianza en sí mismo, grado de valoración o autoestima, necesidad de reconocimiento y consideración. La impotencia o frustración produce

sentimientos de inferioridad, debilidad y abandono.

5. Necesidades de autorrealización: estas necesidades humanas son muy elevadas, los cuales están relacionadas íntegramente con el deseo de cumplir sus mayores metas utilizando todo su potencial, logrando de tal forma su realización. Esto se expresa mediante el deseo de superación tanto a nivel personal como profesional y a desarrollar todo su potencial y talento.

Ninguna necesidad se satisface completamente, aquella que logra un alto grado de satisfacción deja de motivar. Es decir, cuando una necesidad está completamente satisfecha la que sigue se vuelve predominante. El autor clasificó las cinco necesidades en orden de inferior a superior. Como necesidades fisiológicas y de seguridad sustentó según su teoría como aquellas necesidades básicas e iniciales de cada ser humano, clasificándoles en orden inferior y aquellas necesidades sociales, de estima y autorrealización se ubican dentro del nivel superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma interna (dentro del individuo) y las de orden superior se satisfacen de forma externa, por ejemplo: el salario y demás compensaciones.

Por ello, Maslow aconseja que si desea motivar a alguien se debe comprender el nivel de jerarquía que se encuentra, identificando su necesidad y concentrándose en satisfacer sus necesidades desde el nivel inferior hasta el superior.

2.4.1.5.2. Teoría X y Y de McGregor.

McGregor (1994) en su libro titulado: “El lado humano de las organizaciones” examina las teorías relacionadas con el comportamiento del trabajador en su ambiente de trabajo, exponiendo así sus dos modelos denominados “Teoría X” y “Teoría Y”. La teoría X, sostiene que cada organización debe controlar, supervisar y motivar a sus

empleados a fin de que cumplan con las tareas asignadas, la principal motivación de sus empleados es el dinero y deben ser recompensados por ello, tienen poca ambición de realización personal y su trabajo es dirigido bajo presión y castigo. Los directivos consideran que estas personas harán algo o nada por el crecimiento de la organización. Por lo tanto, si se desarrolla este estilo de liderazgo no se logrará sacar el máximo provecho del potencial de los miembros que forman parte de la organización.

Sin embargo, la teoría Y sustenta que el esfuerzo requerido por el trabajo es sinónimo de juego y diversión, los empleados se gozan en su trabajo ya que su principal motivación es el grado de superación personal. Para aumentar ese grado de motivación es necesario que sus jefes se preocupen por ellos, los recompensen dignamente, que les brinden un ambiente de trabajo adecuado a fin de permitirles lograr sus objetivos tanto personales como organizacionales. Si se logra este clima laboral se tendrá como resultado un mayor grado de compromiso y responsabilidad tanto social como corporativa.

Esta teoría concluye que tanto la teoría X como la teoría Y deben combinarse, ya que en ambos casos se puede rescatar las mejores cualidades, además de proveer con el ambiente adecuado y las condiciones necesarias para alcanzar un mayor compromiso en el logro de los objetivos con el fin de mejorarlas para el progreso constante de la organización y lograr la llamada integración, en donde el colaborador y la empresa complementan sus ideas para ganar y ganar sin que uno salga más favorecido que el otro.

2.4.1.5.3. Teoría de los factores de Herzberg.

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Jerarquía de Necesidades, Herzberg

(citado en Chiavenato, 1999) clasificó esta teoría en dos clases de necesidades denominadas como factores de higiene y motivación. Estas categorías están basadas por los objetivos humanos superiores e inferiores. Los factores de higiene son aquellos componentes ambientales que se sitúan en el ámbito laboral, que necesitan de mucha atención para prevenir niveles de insatisfacción relacionadas con el salario, condiciones laborales, seguridad y estilo de supervisión. Sin embargo, los elementos de motivación y satisfacción únicamente pueden originarse de fuentes internas y de aquellas oportunidades que brinde el entorno laboral para su realización personal. Por esta razón, la tarea de los directivos es mostrar total responsabilidad en la formación de un clima altamente motivador y hacer todos los sacrificios necesarios para fortalecer y mejorar el ambiente laboral de todos sus empleados.

Después del análisis y revisión bibliográfica de las tres teorías relacionadas a la variable motivación y en conformidad a los propósitos de la investigación se tomará como fundamento la teoría de los factores expuesta por Herzberg (1959), quién sustenta la teoría de las dimensiones del instrumento de la variable motivación y explica mejor el comportamiento de las personas en diferentes situaciones de trabajo, logrando así adaptarse a los resultados que se persigue con esta investigación.

2.4.2. Desempeño laboral.

Es importante reconocer el interés de parte de las organizaciones en la eficiencia de la evaluación del desempeño y en el rol que asume este frente a la toma de decisiones del personal. Por ello, presentamos algunas definiciones del desempeño extraídas de diferentes autores, considerándose los más relevantes para aproximar y sustentar el tema de investigación propuesto.

Chiavenato (2000) define al desempeño como aquella acción o comportamiento que muestra el empleado frente al éxito de las metas establecidas. Es decir, afirma que un notable desempeño laboral será una de las fortalezas más relevantes para enriquecer la productividad y el desarrollo competitivo entre los miembros de la organización. Además, menciona que el desempeño del talento humano se establece a través de factores claramente definidos y evaluados, tales como factores actitudinales que son: capacidad de realización; iniciativa; moderación; disciplina; creatividad; presentación personal; actitud de cooperación; seguridad; interés; responsabilidad y factores operativos como son: trabajo en equipo; calidad; liderazgo; conocimiento de trabajo; resultados y precisión.

De igual modo Chiavenato (2009) define que el desempeño es la forma en que los empleados cumplen con sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, haciendo que éste afecte el desempeño del equipo de trabajo y condicione de alguna manera al de la organización. Uno de los factores clave para alcanzar el éxito organizacional es contribuir con un desempeño excelente, otorgándoles todas las herramientas necesarias para potenciar su rendimiento, ya que un desempeño deficiente no agregará valor ni mejores resultados. El desempeño individual, grupal y de toda la organización influye notablemente en el comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo.

Asimismo, Bittel (2000) señala que el desempeño laboral es afectado por las perspectivas del trabajador sobre el ambiente de trabajo, actitudes frente a sus resultados y su deseo y/o necesidad de armonía. Por tanto, argumenta que el desempeño se relaciona estrechamente con las destrezas y conocimientos del empleado, siendo estas acciones las que consolidan los propósitos de la empresa y

promueven al éxito empresarial. Entonces, a mayor conocimiento y/o habilidad en el trabajo por parte del colaborador habrá un desempeño laboral eficiente, traduciéndose en mayores resultados en términos de rentabilidad.

Por otro lado Ghiselli (1998) indica que el desempeño está determinado por cuatro factores como son: la motivación, rasgos de personalidad y habilidades, precisión y aprobación de la función y por las oportunidades de autorrealización.

La trascendencia de esta perspectiva reside que tanto las actitudes como las aptitudes deben ir juntos con el desempeño laboral, habilidades y conocimientos que deben ser desarrollados en función de las políticas, normas y cultura organizacional con el fin alcanzar los objetivos fijados que permitan promover un desarrollo competitivo en la entidad (Romero y Urdaneta, 2009).

Según Stoner (citado en Araujo y Leal, 2007) el desempeño laboral es la forma en que los colaboradores trabajan conforme a las metas propuestas, evaluados según los parámetros de eficacia y eficiencia; y que además dependen de un conjunto de normas establecidas por la empresa. Por tanto, el desempeño laboral hace referencia al cumplimiento de las funciones y/o responsabilidades del colaborador de forma eficiente, con el único propósito de lograr las metas propuestas.

Sin embargo Drucker (2002) expone que el desempeño laboral es la ejecución total de las tareas asignadas, aquellas tareas que son designadas según sus competencias y sus respectivas funciones en atención al puesto que ocupa dentro de la institución. Este término no sólo debe definirse mediante índices financieros, sino que debe precisarse en términos no financieros de modo que se genere por parte del colaborador un mayor grado de compromiso y un mayor valor para la empresa.

Por último, se concluye que el desempeño laboral es una serie de acciones y comportamientos que se perciben en los colaboradores, mediante los cuales se logra identificar sus principales conocimientos y capacidades que son desarrollados en su ámbito de trabajo y que impulsan a mejorar el nivel de productividad de la organización. También se define como aquella conducta real que muestra a los colaboradores, ya sea en su entorno laboral como en sus relaciones interpersonales. Por ello, su principal objetivo es desarrollar competitivamente las capacidades de su persona y potenciar su alto rendimiento hacia la consecución de nuevos retos y desafíos.

2.4.2.1. Importancia del desempeño laboral.

Un estudio realizado por la firma de investigación de mercado Great Place To Work (2016) afirma que el mayor reto de la gestión del talento humano es alcanzar la estabilidad entre los objetivos de la empresa y las metas individuales de los colaboradores. Bajo el contexto de equilibrio la evaluación del desempeño de los colaboradores juega un rol fundamental, en otras palabras, evaluar adecuadamente el desempeño del personal que va a aportar información básica a las organizaciones sobre los cambios que se deben implantar para lograr que la empresa alcance mayores niveles de eficiencia y productividad, y además colaboradores altamente motivados.

El Blog de Work Meter (2012) indica que para lograr un buen desempeño laboral en las organizaciones es necesario que los colaboradores entiendan y conozcan cuáles son sus tareas, los procesos que tienen que seguir, las políticas o normas que tienen que respetar y los objetivos que tienen que cumplir. Por ello, para aumentar el desempeño laboral, la organización debe motivarlos constantemente utilizando diversas técnicas como asignarles una mayor responsabilidad, otorgarles un mejor reconocimiento por

los logros alcanzados y ofrecerles un mejor ambiente laboral. Además, su importancia radica en una buena gestión empresarial, el cual comprende desarrollar técnicas efectivas de negociación que optimicen los recursos empleados, incrementando la productividad, sostenibilidad y competitividad de la organización. Para cualquier empresa, sin importar su tamaño o cometido, su principal objetivo es alcanzar un mayor y mejor desempeño, definiéndose en términos de productividad y rendimiento. Esto se va a lograr estableciendo claramente las metas y objetivos, fomentando la cultura organizacional, incentivando a la creatividad y a la innovación tecnológica; más aún evaluando el proceso con lo que se espera alcanzar.

También Pedraza, Amaya y Conde (2010) mencionan que el desempeño laboral es considerado como una piedra angular, siendo uno de los componentes más importantes para el avance de cualquier organización, ya sea una entidad de carácter público o privado, basándose en términos de efectividad y éxito empresarial. La gestión de recursos humanos debe centrar toda su atención en el desempeño laboral, ya que aportará múltiples beneficios a la organización y contribuirá a mejorar la satisfacción laboral de los empleados garantizando así el éxito de los objetivos organizacionales. El interés por parte de la gestión del talento humano no sólo debe basarse en la medición sino en la búsqueda de estrategias para mejorarlo. En tal sentido, el comportamiento y/o acciones del empleado deber ser relevante con respecto a los objetivos que se persigue como organización, evaluados en términos de competencias y nivel de contribución a la empresa. El desempeño puede lograr ser exitoso como también no, eso depende del conjunto de acciones que en muchas ocasiones se expresa mediante la conducta del individuo.

Se concluye que el desempeño laboral es sumamente importante porque es aquel

valor que se espera aportar a la organización durante un período de tiempo, ya que ciertas conductas tanto individuales como grupales dado en diferentes momentos, contribuirán a la obtención de mejores resultados, expresados en términos de eficiencia y eficacia empresarial. Del mismo modo la evaluación del desempeño es primordial e indispensable en toda organización, porque no sólo permite medir los resultados alcanzados, creando un sistema de retroalimentación basado en el comportamiento y desempeño del colaborador; sino porque también busca el desarrollo integral de todos sus colaboradores.

2.4.2.2. Dimensiones del desempeño.

Hernández (2008) señala puntualmente la existencia de cuatro dimensiones claves que inciden notablemente en el desempeño laboral, las cuales son tomadas de diversos autores para dar sustento al tema de investigación.

2.4.2.2.1. Calidad del servicio.

Según la Norma ISO 9000 (2005) se define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requerimientos del mercado, es decir que logren satisfacer las exigencias del cliente y de otras partes interesadas (empresa y empleado). El término calidad se desarrolla en función a ciertos estándares que son establecidos por la empresa, clasificándose en nivel pobre, bueno o excelente.

Sin embargo Vásquez (citado en Calizaya, 2016) argumenta que el término calidad debería ser comprendido por la administración de las empresas como el nivel de satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de todos sus requerimientos en base a procesos eficientes, permitiendo así que la organización alcance mayor competencia en el mercado y beneficios razonables para el cliente.

Asimismo Rayport y Jaworski (2004) mencionan que el servicio es algún ambiente en donde la empresa busca administrar mejores relaciones con sus clientes, ya sea mediante personas, recursos tecnológicos o una composición de cada una de ellas. Para muchas empresas administrar relaciones con el cliente es considerada el último límite para obtener ventaja competitiva. La calidad del servicio percibido por el cliente y/o usuario debe alcanzar altos niveles de valor, logrando que la satisfacción y la lealtad aumenten, y por consiguiente, el nivel de desempeño del colaborador. Para tener éxito con respecto a la calidad del servicio se debe centrar toda la atención a cuatro elementos, como son: apariencia física, conocimiento, actitud y grado de interacción.

Por ello Chiavenato (2002) afirma que si las organizaciones desean alcanzar sus objetivos ya sea de rentabilidad o calidad en sus productos o servicios de la mejor forma posible, la tarea de los administradores será canalizar el esfuerzo de su personal a fin de lograr sus objetivos individuales (mejor salario y/o beneficio, estabilidad, satisfacción laboral, oportunidades de progreso, entre otros) y de esa manera ambas partes se beneficien alcanzando una mayor competitividad. Por esta razón, las empresas hoy en día en lugar de invertir en productos y/o servicios, están invirtiendo en personas que conocen y saben cómo crearlos y mejorarlos. Asimismo, al no invertir en clientes, están invirtiendo directamente en el talento humano, ya que ellos saben cómo atenderlos, servirlos, satisfacerlos y encantarlos, brindando un servicio de calidad que superen sus expectativas. Es así, las personas conforman uno de los elementos fundamentales para alcanzar el éxito empresarial, por ello la organización debe asegurarse de que cumplan con la misión de manera adecuada. Hernández (2008) se sustentó en este autor para señalar que la calidad es una dimensión del desempeño laboral.

2.4.2.2.2. Productividad.

Para Smith (1993) la productividad no sólo incluye rentabilidad, innovación, eficacia y eficiencia sino que se relacionado directamente con el esfuerzo del colaborador. Por eso, se define como el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales relacionados con términos de producción, entrega de productos y servicios. Los objetivos claramente definidos, medibles y realistas, sea de corto, mediano o largo plazo, ayudan a consolidar los esfuerzos tanto individuales como organizacionales, siendo el resultado, el mejoramiento continuo de la productividad. Así que, es necesario que cada organización empiece a trabajar a tiempo y con la mayor responsabilidad posible en cuestiones relevantes, como por ejemplo en la detección de fallas tanto interna o externa que estén afectando el crecimiento de la misma. La evaluación del rendimiento adecuadamente administrada y bien diseñada, permitirá que los colaboradores comprendan y acepten lo que se espera alcanzar, aumentando así su potencial productivo.

El blog Work Meter (2012) menciona que la productividad es el vínculo entre los resultados alcanzados y los bienes empleados en la labor productiva. Enfocado al campo empresarial, se podría definir a la productividad como el resultado de aquellas acciones que tienen que llevarse a cabo para la consecución de las metas y la generación de un grato clima de trabajo dentro de la institución. Por ello, para lograr una buena productividad laboral es necesario que exista una mejor gestión administrativa, que involucre una serie de herramientas útiles para potenciar el rendimiento y la competitividad garantizando así, el éxito organizacional.

Asimismo para Van Der (citado en Herrera, 2016) la productividad laboral es considerado el activo más importante de las empresas, dado que los colaboradores

comparten sus experiencias y conocimientos para mejorar la calidad de vida en el trabajo e impulsar a la innovación, lo cual conlleva al incremento de la productividad a nivel empresarial. Por tanto, debe ser considerado como un activo y no como un costo, centrándose en sus resultados y no en su salario. Para mejorar este proceso todas las organizaciones deben cambiar su actitud haciéndoles muchos más productivas, debido a que en los colaboradores está asegurado el crecimiento y el futuro de la compañía. Hernández (2008) se basó en esta teoría para indicar que la productividad es una dimensión del desempeño laboral.

Factor humano elemento clave en la productividad.

Quiroa (2014) manifiesta que un organismo que desea que sus colaboradores se desempeñen con elevados niveles de calidad y productividad, es necesario que aprendan a administrar eficientemente los recursos que poseen. Por ello, los gerentes deben centrar todos sus esfuerzos en el entrenamiento y motivación del capital humano con la finalidad de enseñarles cómo realizar sus tareas de forma óptima, fortaleciendo su rendimiento laboral en pro de una productividad que garantice una mayor satisfacción en el trabajo, un mayor desarrollo organizacional y competitivo en el mercado.

2.4.2.2.3. Toma de decisiones.

Kast y Rosenzweig (1988) afirman que la toma de decisiones es elemental para la actitud y el funcionamiento de la organización. Asimismo, la toma de decisiones suministra los medios de control para el resto de los procesos y permite una mejor coherencia entre los sistemas. La toma de decisiones transcurre durante nuestra vida, diariamente se toma decisiones tanto personales como profesionales, siendo muchas

veces decisiones erradas que nos impiden crecer y desarrollarnos eficientemente. Ahí radica la importancia de tomar correctas decisiones tanto a nivel empresarial como personal, a fin de lograr las metas esperadas con total tenacidad y sin miedo a equivocarse.

Por tanto, Rodríguez (2014) menciona que la toma de decisiones es una técnica organizacional desarrollado por personas y equipos en todos sus niveles (estratégico, operativo y táctico), que pretenden dar solución a los problemas y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en la compañía. Además, es un factor interno esencial que está presente en las actividades de negociación, y que al ser tomadas correctamente repercutirán notablemente en el desempeño del individuo. La toma de decisiones es analizada en determinadas etapas, en donde se muestra diversas alternativas de solución con el fin de identificar la mejor propuesta y ejecutarla tomando como referencia a los objetivos y a la misión de la organización. Hernández (2008) se fundamenta en esta teoría para determinar que la toma de decisiones es una dimensión del desempeño laboral.

Asimismo, Benavides (2001) indica que en la toma de decisiones se tiene que establecer diversas alternativas de solución de conflictos, con el único propósito de aprovechar correctamente las oportunidades que nos ofrece la organización. Los problemas se presentan a diario en las empresas, es así que cada administrador debe tomar la mejor decisión buscando la solución más efectiva. Para lograrlo se debe seguir un orden enumerándose de la siguiente manera: fijar una meta, definir el problema, recopilar información, identificar alternativas de solución, evaluar, elegir la mejor opción, ejecutar y realizar una retroalimentación para asegurar el cumplimiento del objetivo.

2.4.2.2.4. Conocimiento.

Es la habilidad que tiene cada ser humano para entender la naturaleza, las relaciones y cualidades de los objetos mediante la razón. Este proceso refleja el pensamiento humano, en donde el individuo adquiere saber con el único propósito de alcanzar la verdad objetiva.

Segarra y Bou (2005) definen que el conocimiento representa el activo intangible más importante que es parte de los componentes y procesos de la organización. Este activo puede someterse a diversas tareas administrativas, ya sea dentro o fuera de la organización, el cual puede ser cambiado por medio de métodos de codificación, convirtiéndose en el activo estratégico más relevante de la organización. Muchas empresas van cobrando total interés en la gestión del conocimiento no sólo por el grado de importancia sino por el alcance que tiene respecto a la gestión de la misma, tales como: ventaja competitiva sostenible, toma de decisiones financieras, nuevas relaciones de trabajo y adquisición de experiencias que son compartidas con el equipo de trabajo. El conocimiento debe ser canalizado adecuada y sistemáticamente, respetando las políticas institucionales, puesto que aportará valor en la medida de los resultados que se espera alcanzar de forma individual y/o en conjunto.

Por tanto, Drucker (2002) señala que el conocimiento es aquella información eficaz que conlleva a la acción y enfocada principalmente en los resultados que se manifiestan en la persona, sociedad, economía o el proceso mismo del conocimiento. Por esta razón el conocimiento es un factor clave en el entorno empresarial, puesto que el deseo de saber más acerca del trabajo que desempeña, define claramente quién trabaja eficazmente con el conocimiento. Hernández (2008) se basó en este autor para mencionar que el conocimiento es una dimensión del desempeño laboral.

2.4.3. Relación entre motivación y desempeño laboral.

Rodríguez y Acosta (2009) señalan que en un ambiente laboral correctamente motivado, con una buena comunicación directa y explícita por parte de sus colaboradores, traerá como resultado empleados eficaces y eficientes en el cumplimiento de objetivos, un mejoramiento continuo en la organización y un mayor desempeño laboral. Cuanto mayor sea el grado de motivación en la que se encuentra individuo, mayor esfuerzo hará para conseguir lo que se propone. Es decir, cuanto mayor sean los motivos que se encuentren, a fin de desempeñar un mejor trabajo, se realizarán mayores esfuerzos hacia el éxito de los objetivos. Asimismo, la satisfacción de los requerimientos básicos, las metas, el deseo de superación y la falta de autorrealización constituyen motivos fundamentales para conseguir un óptimo desempeño.

Sin embargo, Bruce y Pepitone (2002) indican que existen tres pasos para obtener un mejor desempeño y un mayor nivel de motivación en los empleados, de tal modo que se demuestre un total compromiso de parte de la institución con el fin de ganar colaboradores de alto rendimiento, siguiendo así los tres pasos que enseguida se mencionan:

1. Diseñar un clima de óptimo desempeño: un ambiente donde los colaboradores centren sus ideas, definan claramente sus metas y tácticas, donde se realicen actividades desafiantes y más aún que los miembros se sientan apreciados y respetados. Este ambiente debe conducir a excelentes niveles de desempeño, además de una mayor colaboración por parte de los integrantes de la empresa.
2. Dividir las compensaciones del desempeño exitoso: si queremos mantener en los colaboradores un elevado nivel de motivación en su trabajo, se debe

compartir cada recompensa con aquellos que han acompañado al éxito de la organización; por ejemplo: reconocimiento, capacitaciones y cursos de trabajo, entre otros.

3. Estimular a los demás para que rindan más: se debe fomentar el entusiasmo y el optimismo, formando un clima que motive a la gente a subir de escalón en escalón hacia la consecución, satisfacción y excelencia laboral. Además, se debe diseñar un espacio donde la gente se sienta a gusto, se apasione por lo que realiza y se sienta altamente motivado para realizar un mejor trabajo. Para mantener ese ambiente de trabajo dependerá en gran manera de ciertas habilidades, que si son desarrolladas eficazmente se logrará un equipo sólido y creativo.

Además Rodríguez (2006) indica que la motivación es una pieza muy útil para comprender y elevar el desempeño de los colaboradores, siendo un vínculo o un obstáculo para el desarrollo de un buen desempeño, dentro o fuera de la organización. También es considerado como un factor de gran influencia sobre el comportamiento de los miembros que la integran, es decir, como aquel impulso que tienen tanto los trabajadores como los directivos para satisfacer sus necesidades, y que al mismo tiempo incide directamente en el desempeño organizacional.

Por último Gálvez y Dessler (citado en García, 2009) sustentan que los empleados llegan al trabajo con ideas preconcebidas; capacitados para entregar lo mejor de sí en el cumplimiento de los metas establecidas. Estas ideas planteadas son ejecutadas sobre la base del grado de relaciones que mantienen con el ámbito laboral, el tipo de liderazgo, condiciones laborales, salario e incentivos, opinión del grupo de trabajo, entre otros; haciendo que el trabajador determine cómo ve su empleo y el ambiente que lo rodea. Puesto que el desempeño laboral no está basado sólo en un examen objetivo de la

situación sino en una impresión subjetiva del ambiente donde labora y el tipo de motivación que recibe con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

2.5. Marco conceptual

Conforme a la bibliografía revisada, se definen algunos términos que son utilizados en esta investigación; el cual permitirá una mayor comprensión del lector sobre los temas descritos en este estudio.

Colaborador

Es aquella persona que se involucra activamente en el ambiente de trabajo de equipos o grupos y que forma parte de la sociedad, que posee características como conocimiento, compromiso y habilidad para alcanzar el éxito en la realización de sus tareas.

Clima laboral

Es un grupo y/o conjunto de elementos del ambiente laboral compuesto por la estructura organizacional, el talento humano y las condiciones de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores, siendo una fuerza que influye en la conducta del individuo y en su desempeño.

Autorrealización

Es el último nivel motivacional en la vida del ser humano, es aquella culminación de la satisfacción de las necesidades humanas, siendo una necesidad psicológica más elevada, que a través de su satisfacción se encuentra una razón para vivir y desarrollar un mayor potencial.

Desempeño

Es la capacidad cognitiva del empleado que labora dentro de las organizaciones en la realización de sus funciones, es aquella habilidad de la persona para realizar su trabajo en menor tiempo, con mayor esfuerzo y con un elevado estándar de calidad, sujeto a una evaluación permanente que dará como resultado un mayor desenvolvimiento.

Condiciones de trabajo

Es aquel reconocimiento por parte de la institución, el cual provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para la realización de las tareas encomendadas, siendo una remuneración atractiva y adquisición de tecnología que facilite el trabajo.

Satisfacción laboral

Es la diferencia que manifiesta el colaborador respecto a la cantidad de recompensas que reciben y la cantidad que ellos consideran que deberían recibir, es decir, la actitud positiva del individuo hacia el trabajo, si está altamente satisfecho se verá reflejado en un desempeño eficiente si no lo está demostrará actitudes contrarias.

Comportamiento organizacional

Es la forma de cómo las personas actúan dentro de la organización, aplicando conocimientos, habilidades y competencias con el único objetivo de buscar la eficacia en las actividades de la empresa.

Rendimiento

Es la medición del desempeño del colaborador en el puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo en la organización. El rendimiento es evaluado según las políticas y los criterios de la organización con el objetivo de verificar su cumplimiento y el alcance de metas.

Estímulo

Es una forma de energía que actúa sobre un órgano sensorial y enciende alguna actividad en el organismo del ser humano, es aquel que impulsa a una determinada acción a nivel personal y profesional.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

Se basa en un enfoque cuantitativo, que consiste en una orientación filosófica que poseen ciertos fenómenos que se pretende estudiar y un nivel correlacional que tiene como objeto medir el grado de relación existente entre dos o más variables; en este caso el objetivo de estudio es determinar el nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores y además, especificar cuáles son los indicadores a ser analizados y utilizados para el mejoramiento del desempeño laboral en las instituciones educativas (Hernández *et al.*, 2014).

Se gráfica el grado de relación de esta manera:

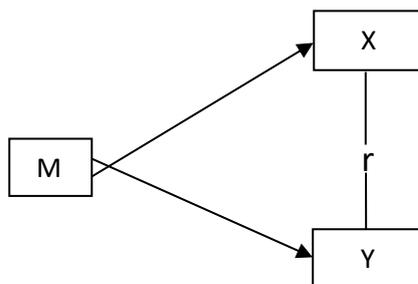


Figura 1 Grado de relación entre motivación y desempeño laboral

Fuente: Domínguez y Sánchez, (2013, p.36)

Dónde:

M= Muestra de estudio

X= Motivación

Y= Desempeño laboral

r= Relación

3.2. Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un diseño no experimental que implica la observación del fenómeno en su contexto original, sin la manipulación del investigador, es decir, valga la redundancia no hay manipulación de las variables o asignación aleatoria de los elementos o los tratamientos. Además esta investigación es de tipo transversal bivariable, porque se recolecta información en un periodo determinado y se analiza su comportamiento en un mismo tiempo (Hernández *et al.*, 2014).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población.

La población estuvo constituida por 225 colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, departamento de San Martín, 2018, clasificados en hombres y mujeres que laboran en distintas instituciones educativas, quienes tienen diferentes edades, estado civil, grado de instrucción y tiempo de servicio entre otros.

Tabla 1

Lista de instituciones educativas públicas

N°	Instituciones Educativas Públicas	N° Colaboradores
1	I.E Juan Jiménez Pimentel	21
2	I.E Ofelia Velásquez	14
3	I.E Santa Rosa	16
4	I.E Tarapoto	8
5	I.E Juan Miguel Pérez Rengifo	11
6	I.E 0750 Elsa Perea Flores	9
7	I.E 0004 Tupac Amarú	8
8	I.E Angel Custodio García Ramírez	6
9	I.E Francisco Izquierdo Ríos	13
10	I.E 0620 Aplicación	6
11	I.E Cleofe Arévalo del Águila	10
12	I.E 0094 Shilcayo	5
13	I.E 0018	6
14	I.E 0705 Juanita del Carmen Sánchez Rojas	4
15	I.E. Virgen Dolorosa	11
16	I.E José Antonio Ramírez Arévalo	5
17	I.E Miguel Chuquisengo Ramírez	3
18	E.B.E Prite Divino Niño Jesús	1
19	I.E.I 0001	3
20	I.E 0655 José E. Celiz Bardalez	4
21	I.E 0002 Rehabilitación y Educación del Ciego	3
22	I.E 0106 Atumpampa	2
23	CEBA Juan Miguel Pérez Rengifo	1
24	CEBA Juan Jiménez Pimentel	6
25	CEBA Cleofe Arévalo Del Águila	3
26	CEBA Francisco Izquierdo Ríos	1
27	CEBA Hipólito Unanue	2
28	C.M Andrés Avelino Cáceres	8
29	E.T.P Inca Atahualpa	3
30	ISPP Aplicación	2
31	I.E 0556	3
32	I.E 0528 AA.HH. 10 de agosto	2
33	I.E 0523 Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez	4
34	I.E 0469	2
35	I.E 0032 Morales	5
36	I.E María Ulises Dávila Pinedo	7
37	I.E 0019 Los Jardines	2

38	I.E 0017 Julio Mario Ruiz Zamora	3
39	I.E 0005 Morales	2
	Total	225

Fuente: elaboración propia

3.3.2. Muestra.

Para calcular la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, la misma que se demuestra a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Dónde:

n: tamaño de muestra.

N: Total de la población = 225 colaboradores

z_{α} : Confiabilidad para el tamaño de muestra = 95%

p: prevalencia esperada del tamaño de muestra = 50 %

q: complemento de p ($q = 1 - p$).

E: error de muestreo = 3%

Reemplazando los valores, se obtiene la siguiente muestra:

$$n = \frac{225 \cdot 1.95^2 \cdot 0.5 (1-0.5)}{(225-1) 0.03^2 + 1.95^2 \cdot 0.5 (1-0.5)}$$

n=186

Se concluye que la unidad de encuestados estuvo conformada por 186 colaboradores.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de datos previamente se hizo una búsqueda de información en las revistas y bases de datos más importantes como Ebsco, Scielo, Redalyc, entre otros.

Asimismo, se formalizó la investigación presentando una solicitud a la Unidad de Posgrado para obtener la debida autorización y realizar el estudio correspondiente en las instituciones educativas. Después, de definir la técnica de la encuesta y seleccionado la muestra, se procedió a ejecutar el instrumento creado para la recopilación de los datos sobre los trabajadores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín.

Para recolectar los datos de las dos variables se aplicó como instrumento el cuestionario “Motivación y desempeño laboral”, que tuvo como finalidad conocer la opinión respecto de las variables de estudio y estructurado en tres partes: la primera con preguntas sobre datos generales del encuestando, la segunda por la variable motivación sustentada por la teoría de los dos Factores de Herzberg (1959) y validado mediante un ejemplar del instrumento por tres expertos; el cual está conformado por dos dimensiones que son la motivación intrínseca e extrínseca conocido como los factores motivacionales y de higiene, las cuales están constituidas por 20 ítems elaboradas en la escala Likert.

Y la tercera, por la variable desempeño laboral, creado y validado por Hernández (2008) y sustentada por la teoría de Recursos Humanos de Chiavenato (2000), el cual examina cuatro dimensiones tales como calidad, productividad, toma de decisiones y conocimiento, compuesta por 35 ítems en la escala de Likert. Por tanto, en esta investigación se utilizó sólo 32 ítems, siendo seleccionados a través de una prueba piloto y logrando que estos ítems se adapten a los resultados que se ha esperado obtener mediante este estudio.

Las variables se calificaron en la escala de Likert del 1 al 5, con cinco alternativas de respuesta: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5; siendo el número 1 (Nunca) una escala menor y el número 5 (Siempre) una escala mayor, las mismas que facilitaron el llenado del cuestionario y la interpretación de los datos.

Sobre la fiabilidad, la tabla 2 muestra que las preguntas de la variable motivación obtuvieron un índice de confiabilidad de 0,800 y de la variable desempeño laboral tuvieron un índice de 0,856; el cual señala que la confiabilidad es buena puesto que el valor es mayor a 0,70 siendo necesario para aceptar su confiabilidad y demostrar que el instrumento fue válido para la población en su totalidad.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	Items
Motivación	0,800	20
Desempeño laboral	0,856	32

Fuente: elaboración propia

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica empleada fue la encuesta, el cual nos permitió reunir los datos relevantes que proporcionaron los sujetos estudiados (colaboradores administrativos), conformado por 52 preguntas que fueron desarrollados dentro del mismo orden y en una situación similar. Es por ello, que luego de la tarea de encuestar y de recoger los datos, se examinó cada uno de los cuestionarios aplicados referentes a la motivación y el desempeño laboral mediante los métodos y técnicas de la estadística descriptiva, utilizando la tabla de distribución de frecuencias, y los estadígrafos (la mediana, la moda, la desviación estándar, la desviación media, etc.). Posteriormente se ingresó todos los datos obtenidos al sistema estadístico

SPSS versión 24, con el fin de obtener cuadros y gráficos estadísticos para medir la correlación de las variables y poder corroborar el nivel de confiabilidad del instrumento; lo que permitió un mayor análisis e interpretación de los datos, sobre la base de una mejor descripción de cada variable estudiada.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Resultados

En este capítulo se expone los resultados obtenidos de la presente investigación, dando a conocer si existe relación entre la variable motivación y desempeño laboral, el cual se tomó como muestra a 186 colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia de San Martín año 2018.

4.1.1. Resultados descriptivos sociodemográficos.

La tabla 3 muestra que el 42% estuvo conformado por el género masculino. Mientras que un 58% fueron conformados por el género femenino. Mostrando mayor participación en las distintas instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín. Con respecto a la edad, un 1% tuvo entre 20 a 30 años, un 6% entre 31 a 40 años, y un 18% tuvo una edad mayor a 61 años. Según el grado de instrucción, un 0.5% tuvo primaria completa, un 52% secundaria completa y un 9% educación superior técnica incompleta. Mientras que un 25% tuvo educación superior técnica completa y un 0.7% de los colaboradores tuvieron un nivel de educación superior universitaria, siendo la misma participación entre el nivel incompleto y completo respectivamente. Se observa mayor participación de colaboradores que tuvieron secundaria completa, debido a las exigencias laborales que incluyen como requisito mínimo para ocupar un puesto de trabajo en las instituciones educativas.

Con relación al cargo que ocupan, el 8% estuvo conformado por auxiliares de biblioteca, un 6% por auxiliares de laboratorio y un 12% por auxiliares administrativos. Mientras que un 7% por oficinistas y un 10% por secretarías(os). Finalmente un 4% estuvo conformado por técnicos administrativos y una mayor participación correspondiente al 55% por trabajadores de servicio, distribuidos en los turnos mañana, tarde y noche. En cuanto al tiempo de experiencia profesional laborando en su institución, un 3% tuvo entre 1 a 6 meses, un 3% entre 7 meses a 1 año y un 2% entre 3 a 5 años de experiencia laboral. Un 90% tuvo experiencia laboral mayor a 6 años, considerado la más alta participación debido a que el personal administrativo en su gran mayoría es nombrado según decreto legislativo 276 “Ley de bases de la carrera administrativa” del año de 1984. Desde el año 2007 hasta la actualidad no hay nombramientos, por ello los que se encuentran entre 6 meses a 5 años de experiencia son colaboradores contratados.

Tabla 3

Información sociodemográfica

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	78	41.9%
	Femenino	108	58.1%
	Total	186	100.0%
Edad	20 - 30 años	2	1.1%
	31 - 40 años	11	5.9%
	41 - 50 años	54	29.0%
	51 - 60 años	85	45.7%
	61 años a más	34	18.3%
	Total	186	100.0%
	Grado de instrucción	Primaria completa	1
Secundaria completa		96	51.6%
Superior técnica incompleta		16	8.6%
Superior técnica completa		47	25.3%
Superior universitaria incompleta		13	7.0%
Superior universitaria completa		13	7.0%
Total		186	100.0%
Cargo	Auxiliar de biblioteca	14	7.5%
	Auxiliar de laboratorio	11	5.9%
	Auxiliar administrativo	22	11.8%
	Oficinista	12	6.5%
	Secretaria (o)	18	9.7%
	Técnico administrativo	7	3.8%
	Trabajador de servicio	102	54.8%
	Total	186	100.0%
Tiempo de experiencia profesional laborando en la institución	1 a 6 meses	5	2.7%
	7 meses a 1 año	6	3.2%
	1 a 2 años	3	1.6%
	3 a 5 años	4	2.2%

6 años a más	168	90.3%
Total	186	100.0%

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Resultados descriptivos de variables.

4.1.2.1. Cálculo de baremos.

La tabla 4 presenta el nivel de motivación y sus dimensiones en colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018. Para la variable motivación, el 5% percibe un nivel bajo, un 68% en nivel medio y el 27% en un nivel alto. Con relación a las dimensiones, en motivación intrínseca el 6% considera un nivel bajo, un 59% en nivel medio y el 35% en un nivel alto. Mientras que en la motivación extrínseca, el 20% señala un nivel bajo, un 70% en nivel medio y el 9% en un nivel alto. Es así, que tanto la variable motivación como las dimensiones de la misma se encuentran en un nivel medio.

Tabla 4

Nivel de motivación y sus dimensiones en colaboradores de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018

		Frecuencia	Porcentaje
Motivación	Bajo	10	5.4%
	Medio	126	67.7%
	Alto	50	26.9%
	Total	186	100%
Motivación Intrínseca	Bajo	11	5.9%
	Medio	110	59.1%
	Alto	65	34.9%
	Total	186	100%
Motivación Extrínseca	Bajo	38	20.4%
	Medio	131	70.4%

Alto	17	9.1%
Total	186	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 muestra el nivel de la variable desempeño laboral y sus respectivas dimensiones en colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018. Para la variable desempeño laboral, el 0.5% señala un nivel bajo, un 6% en nivel medio y el 94% en un nivel alto. En cuanto a las dimensiones, en calidad del servicio el 0.5% aprecia un nivel bajo, un 22% en nivel medio y el 78% en un nivel alto, en productividad el 0.5% considera un nivel bajo, un 3% en nivel medio y el 96% en un nivel alto, en toma de decisiones el 1% percibe un nivel bajo, un 34% en nivel medio y el 65% en un nivel alto y por último en el conocimiento, el 10% indica un nivel medio y un 90% en nivel alto. Por tanto, la variable desempeño y sus dimensiones se ubican en un nivel alto.

Tabla 5

Nivel de desempeño laboral y sus dimensiones en colaboradores de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018

		Frecuencia	Porcentaje
Desempeño Laboral	Bajo	1	0.5%
	Medio	11	5.9%
	Alto	174	93.5%
	Total	186	100%
Calidad del servicio	Bajo	1	0.5%
	Medio	40	21.5%
	Alto	145	78.0%
	Total	186	100%
Productividad	Bajo	1	0.5%
	Medio	6	3.2%
	Alto	179	96.2%
	Total	186	100%
Toma de decisiones	Bajo	2	1.1%
	Medio	64	34.4%
	Alto	120	64.5%

	Total	186	100%
Conocimiento	Medio	18	9.7%
	Alto	168	90.3%
	Total	186	100%

Fuente: elaboración propia

4.1.2.2. Cálculo de medias.

La tabla 6 expone que la media es de 3.38, el cual representa que los colaboradores administrativos contestaron en un grado 3, considerando mediante la escala de Likert de la variable motivación que va desde nunca (1) hasta siempre (5) y con la desviación estándar que indica la dispersión de los datos obtenidos. Por tanto, los colaboradores afirman que a veces se encuentran motivados intrínsecamente.

Tabla 6

Escala de respuesta sobre la dimensión motivación intrínseca

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Motivación intrínseca	El trabajo que realiza le permite adquirir nuevos conocimientos y progresar.	3,72	1,441
	El puesto de trabajo que ocupa, cuenta con tareas y actividades desafiantes.	3,17	1,508
	Ha recibido capacitaciones para la realización de sus funciones.	3,55	1,383
	Las capacitaciones recibidas son idóneas para la realización de sus funciones.	3,76	1,422
	Su jefe inmediato reconoce su labor realizada.	3,63	1,527
	Considera usted que los reconocimientos en su institución se realizan de manera periódica para los colaboradores.	2,94	1,417
	El trabajo que realiza tiene un alto nivel de responsabilidad.	4,74	,734
	Considera usted que le asignan responsabilidades extras al cargo que ocupa en la institución.	3,32	1,434
3.38			

Considera usted que la labor que realiza le permite alcanzar sus metas como persona y profesional.	3,62	1,383
Usted ha tenido la oportunidad de participar en proyectos institucionales que le permitan alcanzar éxitos profesionales.	2,51	1,585
La institución le proporciona oportunidades de crecimiento profesional.	2,51	1,612

Fuente: elaboración propia

La tabla 7 revela que la media es de 3.03, el cual significa que los colaboradores administrativos respondieron en un grado 3, considerando a través de la escala de Likert de la variable motivación que es de nunca (1) a siempre (5) y con una desviación estándar que muestra la dispersión de los datos obtenidos. Por ello, los colaboradores sostienen que a veces se encuentran motivados extrínsecamente.

Tabla 7

Escala de respuesta sobre la dimensión motivación extrínseca

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Motivación extrínseca	Se encuentra satisfecho por el apoyo que recibe de parte de su jefe cuando se presentan problemas en el trabajo.	3,39	1,400
	Usted considera que su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para realizar su trabajo.	4,30	1,136
	Usted considera que el estilo de liderazgo adoptado por su jefe es el adecuado.	3,69	1,339
	Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo al trabajo que realiza.	1,53	1,076
	Usted recibe premios y/o incentivos por parte de la institución.	1,39	,919
	La institución le proporciona oportunidades de crecimiento económico.	1,45	,981
3.03	La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes.	3,56	1,495

Considera que la institución le proporciona los recursos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo.	3,96	1,232
Tienen la libertad de opinar y mostrar su punto de vista sobre algún tema de la institución frente a sus jefes y compañeros.	4,16	1,215

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 muestra que la media es de 4.16, el cual señala que los colaboradores administrativos contestaron en un grado 4, considerando mediante la escala de Likert de la variable desempeño laboral que va desde nunca (1) hasta siempre (5) y con la desviación estándar que presenta la dispersión de los datos obtenidos. Por eso, los colaboradores consideran que casi siempre hay un servicio de calidad al usuario.

Tabla 8

Escala de respuesta sobre la dimensión calidad del servicio

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Calidad del servicio 4.16	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al usuario.	4,66	,605
	Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.	3,74	1,158
	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí.	4,30	1,102
	Atiendo respetuosa y diligentemente a los usuarios de los servicios de la institución.	4,84	,490
	Trabajo en equipo para obtener mejores resultados.	3,97	1,243
	Cumplo con las promesas realizadas al usuario.	4,61	,691
	Brindo al usuario una atención rápida y eficiente.	4,68	,634
	Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar.	4,46	,799

Percibo favoritismo en mi área de trabajo e institución.	2,05	1,351
--	------	-------

Fuente: elaboración propia

La tabla 9 señala que la media es de 4.60, el cual representa que los colaboradores administrativos respondieron en un grado 4, considerando a través de la escala de Likert de la variable desempeño laboral que es de nunca (1) a siempre (5) y con una desviación estándar que muestra la dispersión de los datos obtenidos. Por tanto, los colaboradores afirman que casi siempre son productivos.

Tabla 9

Escala de respuesta sobre la dimensión productividad

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Productividad 4.60	Cumplo con mis horarios de trabajo.	4,89	,440
	Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.	4,87	,507
	Cumplo con las tareas en los tiempos previstos.	4,81	,535
	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.	3,35	1,434
	Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo.	4,52	,751
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	4,69	,615
	Me involucro en el trabajo de la institución.	4,72	,712
	Trabajo en equipo para beneficiar a los usuarios.	4,13	1,237

Fuente: elaboración propia

La tabla 10 presenta a la media de 4.04, el cual significa que los colaboradores administrativos contestaron en un grado 4, considerando mediante la escala de Likert de la variable desempeño laboral que va desde nunca (1) hasta siempre (5) y con la desviación estándar que indica la dispersión de los datos obtenidos. Por ello, los colaboradores consideran que casi siempre tienen autonomía en la toma de decisiones.

Tabla 10

Escala de respuesta sobre la dimensión toma de decisiones

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Toma de decisiones 4.04	Reporto a un colaborador que no cumple con sus tareas.	2,33	1,424
	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.	4,61	,820
	Analizo los resultados cuando no son positivos.	4,46	,883
	Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.	4,68	,714
	Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo.	4,18	1,043
	Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo.	3,84	1,236

Fuente: elaboración propia

La tabla 11 muestra que la media es de 4.47, el cual señala que los colaboradores administrativos respondieron en un grado 4, considerando bajo la escala de Likert de la variable desempeño laboral que es de nunca (1) a siempre (5) y con una desviación estándar que presenta la dispersión de los datos obtenidos. Por tanto, los colaboradores mencionan que casi siempre poseen conocimientos suficientes con respecto a sus funciones y responsabilidades.

Tabla 11

Escala de respuesta sobre la dimensión conocimiento

Dimensión	Preguntas	Media	Desviación estándar
Conocimiento 4.47	Conozco mis responsabilidades como servidor público según la ley.	4,80	,631
	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.	4,85	,464
	Conozco la misión, visión y valores de la institución.	4,82	,605
	Tengo conocimiento de las normas de la institución.	4,72	,742
	Conozco la distribución de los recursos económicos de la institución.	2,80	1,776
	Conozco el nombre de los colaboradores de mi área de trabajo.	4,87	,538
	Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo.	4,61	,965
	Conozco las necesidades y expectativas de los usuarios.	4,16	1,111
	Respondo las dudas de los usuarios.	4,38	,958

Fuente: elaboración propia

4.1.2.3. Tablas cruzadas.

La tabla 12 señala que del 5% de colaboradores administrativos que consideran que la motivación es baja, el 0.5% indican que el desempeño laboral y la motivación se encuentran en un nivel bajo, un 0.5% manifiestan que la motivación es baja y el desempeño laboral medio y el 4% califican a la motivación como baja y al desempeño laboral como alto. También se observa que del 68% de encuestados que califican a la motivación en un nivel medio, el 5% consideran que tanto el desempeño laboral y la motivación está en un nivel medio y un 63% califican al desempeño laboral alto y a la motivación media. Por otro lado, del 27% que indican que la motivación está en un nivel alto, el 0.5% consideran que el desempeño laboral es medio y la motivación es alta y el 26% califican tanto al desempeño laboral como a la motivación como nivel alto.

Tabla 12

Nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Motivación	Bajo	1	0.5%	1	0.5%	8	4.3%	10	5.4%
	Medio	0	0.0%	9	4.8%	117	62.9%	126	67.7%
	Alto	0	0.0%	1	0.5%	49	26.3%	50	26.9%
	Total	1	0.5%	11	5.9%	174	93.5%	186	100.0%

Fuente: elaboración propia

La tabla 13 muestra que del 5% de encuestados que califican a la motivación en un nivel bajo, el 0.5% consideran que el desempeño laboral respecto a la calidad del servicio y la motivación son bajas, un 2% indican que la motivación es baja y la calidad del servicio respecto al desempeño laboral es medio y el 3% señalan que la calidad del servicio respecto al desempeño laboral es alto mientras que la motivación está en un nivel bajo. Asimismo, del 68% que consideran la motivación en un nivel medio, un 18% señalan que tanto la calidad del servicio referente al desempeño laboral y la motivación se encuentran en un nivel medio y el 50% califican que la calidad del servicio referente al desempeño laboral es alto y la motivación es media. Por otro parte del 27% que indican que la motivación es alta, un 2% consideran que la calidad del servicio con respecto al desempeño laboral está en un nivel medio y la motivación en un nivel alto y el 25% califican que tanto la calidad del servicio respecto al desempeño laboral y la motivación se encuentran en un nivel alto.

Tabla 13

Nivel de relación entre la motivación y la calidad del servicio

		Calidad del servicio							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Motivación	Bajo	1	0.5%	3	1.6%	6	3.2%	10	5.4%
	Medio	0	0.0%	33	17.7%	93	50.0%	126	67.7%
	Alto	0	0.0%	4	2.2%	46	24.7%	50	26.9%
	Total	1	0.5%	40	21.5%	145	78.0%	186	100.0%

Fuente: elaboración propia

La tabla 14 presenta que del 5% de colaboradores administrativos que señalan que la motivación está en un nivel bajo, el 0.5% indican que la productividad en relación con el desempeño laboral y la motivación son bajas, el otro 0.5% consideran que la productividad con respecto al desempeño laboral es media y la motivación baja y el 4% califican a la productividad respecto al desempeño laboral como alto y a la motivación como baja. Además del 68% que consideran a la motivación en un nivel medio, el 3% señalan que la productividad con respecto al desempeño laboral y la motivación están en un nivel medio y el 65% califican a la productividad con relación al desempeño laboral en nivel alto y a la motivación en un nivel medio. Asimismo, el 27% del total de encuestados consideran que tanto la motivación como la productividad respecto al desempeño laboral están en un nivel alto.

Tabla 14

Nivel de relación entre la motivación y la productividad

		Productividad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Motivación	Bajo	1	0.5%	1	0.5%	8	4.3%	10	5.4%
	Medio	0	0.0%	5	2.7%	121	65.1%	126	67.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	50	26.9%	50	26.9%

Total	1	0.5%	6	3.2%	179	96.2%	186	100.0%
-------	---	------	---	------	-----	-------	-----	--------

Fuente: elaboración propia

La tabla 15 señala que del 5% de encuestados que califican a la motivación en un nivel bajo, el 0.5% consideran que la toma de decisiones respecto al desempeño laboral y la motivación son bajas, un 4% indican que la toma de decisiones con respecto al desempeño laboral es media y la motivación es baja, y el otro 0.5% señalan que la toma de decisiones con relación al desempeño laboral está en un nivel alto y la motivación en un nivel bajo. También del 68% que consideran que la motivación es media, el 0.5% indican que la toma de decisiones con relación al desempeño laboral es baja y la motivación media, un 28% señalan la toma de decisiones con respecto al desempeño laboral y la motivación como media y el 39% califican a la toma de decisiones en un nivel alto y a la motivación en un nivel medio. Por otro lado, del 27% que señalan que la motivación es alta, el 2% consideran que la toma de decisiones referente al desempeño laboral está en un nivel medio y la motivación en un nivel alto y el 25% califican tanto la toma de decisiones con relación al desempeño laboral y la motivación como nivel alto.

Tabla 15

Nivel de relación entre la motivación y la toma de decisiones

		Toma de decisiones							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Motivación	Bajo	1	0.5%	8	4.3%	1	0.5%	10	5.4%
	Medio	1	0.5%	52	28.0%	73	39.2%	126	67.7%
	Alto	0	0.0%	4	2.2%	46	24.7%	50	26.9%
	Total	2	1.1%	64	34.4%	120	64.5%	186	100.0%

Fuente: elaboración propia

La tabla 16 expone que del 5% de colaboradores administrativos que consideran a la motivación como nivel bajo, el 3% señalan que el conocimiento con relación al desempeño

laboral está en un nivel medio y la motivación en un nivel bajo y el 2% califican al conocimiento en cuanto al desempeño laboral como alto y la motivación como baja. Asimismo, del 68% que califican a la motivación como nivel medio, el 6% indican que tanto el conocimiento respecto al desempeño laboral y la motivación están en un nivel medio y el 62% consideran al conocimiento en relación al desempeño laboral como alto y a la motivación como media. Finalmente, del 27% que manifiestan la motivación como alta, el 0.5% indican que el conocimiento con relación al desempeño laboral es medio y la motivación es alta, mientras el 26% califican como nivel alto tanto al conocimiento respecto al desempeño laboral y a la motivación.

Tabla 16

Nivel de relación entre la motivación y el conocimiento

		Conocimiento					
		Medio		Alto		Total	
Motivación	Bajo	6	3.2%	4	2.2%	10	5.4%
	Medio	11	5.9%	115	61.8%	126	67.7%
	Alto	1	0.5%	49	26.3%	50	26.9%
	Total	18	9.7%	168	90.3%	186	100%

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Contrastación de hipótesis.

4.1.3.1. Prueba de normalidad.

La tabla 17 analizó los resultados mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov que determina la normalidad de los datos en la distribución de la muestra, cuyos valores expuestos son menores al 5% del nivel de significancia ($p < 0.05$), interpretándose como una distribución no normal que corresponde al uso de pruebas no paramétricas en el procesamiento de datos. Esta prueba permitió estudiar la causalidad entre la relación de variables y sus dimensiones, el cual se obtuvo mediante el coeficiente de contingencia del

estadístico de prueba Rho Spearman, siendo que la muestra investigada es mayor a 40 individuos.

Tabla 17

Prueba de Kolmogorov Smirnov de las variables y dimensiones

	Estadístico	gl	Sig.
V1 Motivación	,310	186	0.000
D1 Motivación intrínseca	,257	186	0.000
D2 Motivación extrínseca	,251	186	0.000
V2 Desempeño laboral	,417	186	0.000
D1 Calidad del servicio	,327	186	0.000
D2 Productividad	,387	186	0.000
D3 Toma de decisiones	,336	186	0.000
D4 Conocimiento	,329	186	0.000

Fuente: elaboración propia

4.1.3.2. Prueba de hipótesis general.

H0: No existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

H1: Sí existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto se acepta la Hipótesis

Alternativa.

La tabla 18 muestra que la motivación y el desempeño laboral obtuvieron un Rho de Spearman del 0,381** cifra que indica una correlación baja, expresándose en el nivel 0,01 bilateral y con un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$), es decir, aunque los colaboradores perciban una deficiente motivación en sus centros de trabajo, eso no afectará en su desempeño laboral, considerando que en la actualidad su nivel de desempeño es alto (94%) con respecto a su motivación. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , es decir, sí existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Tabla 18

Relación entre motivación y desempeño laboral

	Desempeño laboral		
	Rho	p valor	n
Motivación	,381**	0,000	186

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.3. Prueba de hipótesis específica 1.

H_0 : No existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

H1: Sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 19 señala que tanto la motivación extrínseca e intrínseca como la calidad del servicio lograron un Rho de Spearman del 0,240** monto que indica una correlación baja en el nivel de 0,01 bilateral y con un p valor igual a 0,001 ($p < 0,05$), el cual afirma que los colaboradores se encuentran disconformes con la motivación que reciben (bajo salario, reconocimiento e incentivo) pero que de igual forma siguen otorgando un servicio de calidad al usuario, mediante una atención rápida y eficiente. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , es decir, sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Tabla 19

Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y calidad del servicio

	Calidad del servicio		
	Rho	p valor	n
Motivación extrínseca e intrínseca	,240**	0,001	186

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.4. Prueba de hipótesis específica 2.

H0: No existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

H1: Sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 20 muestra que la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad alcanzaron un Rho de Spearman del 0,318** número que revela una correlación baja, expresado en el nivel 0,01 bilateral y con un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$), afirmando que los colaboradores demuestran una mayor productividad (puntualidad, responsabilidad y eficiencia) pero no necesariamente porque estén motivados por la institución. Por tanto, se

rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alterna H1, es decir, sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Tabla 20

Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y productividad

	Productividad		
	Rho	p valor	n
Motivación extrínseca e intrínseca	,318**	0,000	186

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.5. Prueba de hipótesis específica 3.

H0: No existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

H1: Sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto se acepta la Hipótesis Alterna.

La tabla 21 señala que la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones obtuvieron un Rho de Spearman del 0,420** cantidad que indica una correlación baja en el nivel 0,01 bilateral y con un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$), esto quiere decir que la toma de decisiones es muy óptima por parte de los colaboradores (mayor resolución de problemas y análisis de resultados) aunque su nivel de motivación se encuentre deficiente. Por ello, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 , es decir, sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Tabla 21

Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y toma de decisiones

	Toma de decisiones		
	Rho	p valor	n
Motivación extrínseca e intrínseca	,420**	0,000	186

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.6. Prueba de hipótesis específica 4.

H_0 : No existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

H_1 : Sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 22 muestra que tanto la motivación extrínseca e intrínseca como el conocimiento lograron un Rho de Spearman del 0,390** monto que indica una correlación baja en el nivel 0,01 bilateral y un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$), que significa que al aumentar la motivación en los colaboradores administrativos, el conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades se incrementará lentamente. Por esta razón, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 , es decir, sí existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.

Tabla 22

Relación entre motivación extrínseca e intrínseca y conocimiento

	Conocimiento		
	Rho	p valor	n
Motivación extrínseca e intrínseca	,390**	0,000	186

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

Fuente: elaboración propia

4.2. Discusión

En este estudio el objetivo general fue determinar el nivel de relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018, mediante un instrumento de medición que permitió evaluarlos y mostrar los resultados que concluyen la existencia de evidencias

contundentes para aceptar la hipótesis alterna que se plantea y por consiguiente rechazar la hipótesis nula.

En referencia al objetivo general, los resultados muestran que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral, donde el coeficiente de correlación es de 0.381** y el p valor igual a 0.000. A diferencia de Alaluna y Mayta (2016) donde concluyen que existe una relación directa entre la motivación y el desempeño laboral, mostrando una correlación moderada de 0.536, esto debido a que los trabajadores consideran que tanto los incentivos monetarios y el buen clima laboral compensan la labor y responsabilidad asignada, incidiendo positivamente en su desempeño. Además Pillaca (2017) afirma que existe una relación alta y positiva entre las variables, presentando un coeficiente de correlación de 0.703**, ya que el 37% de los trabajadores manifiestan que existe una baja motivación cuando el desempeño laboral es ineficiente, creando así una fuerte relación entre ambas variables. Esto coincide con la teoría propuesta por Robbins y Judge (2013) quienes fundamentan que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral, traduciéndose en la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo humano para lograr sus objetivos. Por otro lado, Chiavenato (2011) afirma que un colaborador desmotivado tendrá un bajo desempeño laboral, por ello es necesario que cada organización fomente un grato ambiente laboral ya que es un factor clave que influye en el estado motivacional del individuo y por ende en su rendimiento laboral. Sin embargo, en las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín los colaboradores administrativos no consideran a la motivación como un factor relevante en el mejoramiento del desempeño laboral, puesto que el 63% señalan que la motivación es media y el desempeño laboral es alto, afirmando la existencia de una relación baja entre las variables, porque no depende de la motivación para que su desempeño laboral aumente.

Respecto a la dimensión calidad del servicio, se demostró que existe una relación baja

con la motivación extrínseca e intrínseca, con un coeficiente de relación de 0,240** y un p valor igual a 0,001. Estos resultados son diferentes a las de Ramírez (2015) quien sostiene que la motivación permite lograr un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos, estimulando no solo a un alto nivel de productividad sino a un mejor y mayor nivel de calidad en el trabajo, ya que el 55% de los encuestados admite “que no recibe ningún estímulo cuando realiza un trabajo de calidad”, puesto que el reconocimiento va mucho más allá de una compensación monetario, es una necesidad de estima que genera autoconfianza y satisfacción en el trabajo. Por tanto, se demuestra que existe una relación significativa entre la variable motivación y la dimensión calidad del servicio, porque al estar motivados en su ambiente laboral los colaboradores harán un mejor y mayor trabajo. Comparando con la teoría propuesta por Chiavenato (2002) en donde sustenta que para alcanzar una mayor calidad en los productos y/o servicios, los directivos deben recompensar el esfuerzo del personal en base al logro de los objetivos, otorgándoles un mejor salario y/o incentivo, estabilidad, oportunidad de progreso, etc. Mientras los colaboradores administrativos que son objeto de estudio señalan que la motivación no es indicador que influye notablemente en la calidad del servicio brindando al usuario, debido a que el 50% de encuestados considera que la motivación se encuentra en un nivel medio y la calidad del servicio en un nivel alto, confirmando una baja dependencia entre las variables.

Asimismo, la dimensión productividad se relaciona con la motivación extrínseca e intrínseca, en un nivel de correlación baja del 0,318** y un p valor igual a 0,000, la cual coincide con un estudio realizado por Pillaca (2017) donde manifiesta la existencia de una relación baja y positiva entre la variable motivación y la dimensión eficiencia, revelando un coeficiente de relación de 0.349**. Así también una relación positiva y baja con la dimensión eficacia, expresando un coeficiente de relación de 0.373**, esto se debe a que

los servidores muestran pocos niveles de motivación para ejecutar su trabajo. Estos resultados no concuerdan con la teoría expuesta por Quiroa (2014) quien menciona que si una organización desea un mayor nivel de productividad en sus colaboradores, cada administrador debe centrar toda su atención en la motivación de su personal a fin de fortalecer su rendimiento en pro de una mejor productividad. Es así que el 65% de los colaboradores administrativos califican a la motivación como media y a la productividad como alta, descartando esta premisa que a mayor motivación habrá una mayor y mejor productividad laboral.

Del mismo modo, los resultados demuestran la existencia de una relación baja entre la variable motivación extrínseca e intrínseca con la dimensión toma de decisiones, que se afirma mediante el coeficiente de relación del 0,420** y con un p valor igual a 0,00; el cual no coincide con una investigación realizada por Ramírez (2015) donde presenta que un 37% del total de encuestados consideran que su nivel de participación en la toma de decisiones es bajo o nulo, afirmando que existe relación directa con la motivación, debido a que el trabajador no tiene los estímulos motivacionales necesarios para ejercer con autonomía absoluta la toma de decisiones que va desde el cargo hasta el cumplimiento de las tareas asignadas. A diferencia de la teoría planteada por Benavides (2001) en donde afirma que una correcta toma de decisiones repercutirá en un mayor aprovechamiento de las oportunidades que nos ofrece la organización, es decir, a mayor motivación mejor solución de problemas y/o conflictos laborales. Sin embargo, en las instituciones educativas públicas los servidores administrativos consideran que la motivación no repercutirá considerablemente en la toma de decisiones, puesto que el 39% manifiesta que aunque se encuentre en un nivel de motivación medio, se tomará las mejores decisiones.

Finalmente, se obtuvo los resultados que expresan la relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento, afirmando que existe una correlación baja y

positiva, respecto a un Rho de Spearman del 0,390** y un p valor igual a 0,000. A diferencia de los resultados de Meza (2016) que indican que el 60% de encuestados posee un excelente conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades, demostrado una relación significativa y directa con la motivación, debido a que se brindan reconocimientos e incentivos por los logros alcanzados, con el fin de que los colaboradores estén totalmente motivados y se interesen por adquirir nuevos conocimientos y practicarlos para un mayor rendimiento en su entorno laboral. De igual manera, la teoría planteada por Segarra y Bou (2005) sostiene que el conocimiento es el activo intangible más importante ya que forma parte de los elementos y procesos de la organización, el cual puede ser sometida a diversas actividades de gestión como la motivación y el desempeño laboral, convirtiéndose en un factor clave para el crecimiento de las mismas. Pero en esta investigación se descarta esta teoría, porque el 62% califican que hay un nivel medio de motivación y un nivel alto de conocimiento, es decir, a menor motivación habrá un mayor y mejor conocimiento.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Luego de haber realizado la investigación titulada “Motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018”, con las técnicas estadísticas de procesamiento de datos y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se obtuvieron las siguientes conclusiones en relación a los objetivos propuestos:

Con respecto al objetivo general, se determinó que la variable motivación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín en el año 2018 mostrando un ($r = 0.381^{**}; p = 0.000$), el cual significa que los colaboradores aunque no estén contentos con la motivación que reciban (reconocimientos, remuneración e incentivos) por parte la institución, ellos seguirán cumpliendo eficientemente sus tareas asignadas con total compromiso y responsabilidad, por ende manteniendo un nivel alto de desempeño laboral. Por tanto, se concluye que existe una correlación baja y positiva de 0,01 bilateral entre las variables.

En cuanto al primer objetivo específico, se identificó que la variable motivación extrínseca e intrínseca se relaciona con la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín en el año 2018 expresando un ($r = 0.240^{**}; p = 0.001$), que significa que los colaboradores

estén o no motivados brindarán un buen y mejor servicio al usuario, trayendo como resultado una mayor calidad del servicio que incluye desde un trabajo bien hecho hasta una mejor atención al usuario. Por ello, se llega a la conclusión que existe una correlación baja pero positiva de 0,01 bilateral.

De igual manera en el segundo objetivo específico, se estableció que la variable motivación extrínseca e intrínseca se relaciona con la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín en el año 2018 exponiendo un ($r = 0.318^{**}; p = 0.000$), es decir, el nivel de productividad de los colaboradores administrativos no dependerá exclusivamente de la motivación, puesto que la variable motivación no es un factor relevante que afecte notablemente el crecimiento de la misma. Por lo cual, se concluye que existe una correlación baja y positiva en el nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Del mismo modo en el tercer objetivo específico, se identificó que la variable motivación extrínseca e intrínseca se relaciona con la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín en el año 2018 presentando un ($r = 0.420^{**}; p = 0.000$), el cual significa que los colaboradores tomarán correctas decisiones aunque no se encuentren totalmente motivados, ya que no afectará en gran medida la calidad en la solución de problemas y/o conflictos laborales. De tal forma que se llega a la conclusión que existe una correlación baja pero positiva respecto al nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Por último en el cuarto objetivo específico, se estableció que la variable motivación extrínseca e intrínseca se relaciona con el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín en el año 2018 indicando un ($r = 0.390^{**}; p = 0.000$), es decir, que los colaboradores tendrán un mayor y mejor conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades, sin que

alcancen un nivel de motivación alto, ya que el conocimiento no depende en gran manera de la motivación como indicador clave para su desarrollo. Concluyendo que existe una correlación baja y positiva en un nivel de significancia del 0,01 bilateral.

5.2. Recomendaciones

Después de haber desarrollada esta investigación sobre la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos, y considerando diversas fuentes bibliográficas especializadas en estas áreas, se mencionan las siguientes recomendaciones que serán de mucha utilidad para futuras investigaciones:

Crear un plan de acción que fortalezca el nivel de motivación de los colaboradores, incluyendo programas de incentivos y reconocimientos (premios, cartas de felicitación, bonos, actividades recreativas, reconocimientos públicos, etc.) que estimulen a una mejor calidad de vida en el trabajo, a un mayor compromiso con los objetivos de la institución y a un mejor nivel de desempeño en su entorno laboral. Además, se recomienda hacer el seguimiento respectivo de este plan a fin de evaluar los resultados y plantear nuestras estrategias de mejora.

Que cada institución de forma autónoma realice capacitaciones periódicamente sobre temas que ayuden en su desarrollo personal y profesional, como también en la adecuada realización de sus funciones, involucrando a todas las áreas administrativas y de dirección. Asimismo, se debe fomentar en los colaboradores un sentido de pertenencia hacia la institución, con el fin de brindar un servicio de calidad y una atención eficiente al usuario.

Cada jefe inmediato debe realizar evaluaciones en forma constante sobre el desempeño laboral de sus colaboradores con el fin de identificar áreas de mejora y fomentar su crecimiento profesional elevando así su nivel de productividad y eficiencia laboral. También se sugiere que los resultados de la evaluación del desempeño deben ser

compartidos con todo el personal a fin de incentivarlos a seguir mejorando.

Del mismo modo, cada jefe debe tener una mayor y mejor comunicación con su equipo de trabajo, a tal punto que los colaboradores sientan el apoyo y la confianza necesaria para opinar libremente y tomar las decisiones con autonomía a fin de realizar un trabajo con la mayor seguridad posible.

Realizar una retroalimentación en función a la cultura organizacional y las responsabilidades del colaborador, como también de las normas y los reglamentos de la institución, con el fin de aumentar sus conocimientos y realizar eficientemente las tareas propias de su puesto, logrando así superar las expectativas del usuario mediante la respuesta efectiva a todas sus inquietudes.

Y por último, se recomienda realizar investigaciones similares tanto en el sector público o/y privado ya sea a nivel nacional e internacional, pero adicionando nuevas variables que inciden significativamente en el desempeño laboral, de tal forma que se utilice como fuente de consulta para posteriores investigaciones.

Referencias

- Alaluna, J. y Mayta, Y. (2016). *La Motivación y el Desempeño Laboral de una Oficina de los Registros Públicos* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperada de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/977/ALALUNAPACHECO%2C JUDITH Y MAYTA NARCIZO%2C YANETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/977/ALALUNAPACHECO%2C%20JUDITH%20Y%20MAYTA%20NARCIZO%20YANETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alonso, J. (2016). *Psicología*. Madrid, España: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609190.pdf>
- Altuve, E., y Serrano, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral*. (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Anastasi, A. (2007). *Differential Psychology - Individual and Group Differences in Behaviour*. Chicago, Estados Unidos: Lightning Source Incorporated.
- Araujo, M., y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (Universidad Rafael Bellosillo Chacín)*, 4(2), 132-147.
- Benavides, O. (2001). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw Hill.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

Bolles, R. C. (1973). *Teoría de la Motivación*. México: Trillas.

Bruce, A. y Pepitone, J. (2002). *Tenga a su equipo motivado*. Madrid, España:

McGrawHill.

Calizaya, M. (2016). *Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en el hotel San Ramón E.I.R.L período 2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional del

Antiplano, Puno, Perú. Recuperada de

http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3307/Calizaya_Mestas_Maria_Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro, P. (2017). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016* (tesis de maestría). Universidad

César Vallejo, Lima, Perú. Recuperada de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8520/Castro_APC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion de los recursos humanos\(lect 2\)](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos%20(lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

CHIAVENATO.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.

Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill. Recuperado de

<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill. Recuperado de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf

Cruz, F. (2011, febrero). La motivación como recurso para el desarrollo del aprendizaje. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/24/fcs.htm>

Dirección Regional de Educación. (2018). Portal Institucional Dirección Regional de Educación. Recuperado de <http://www.dresanmartin.gob.pe/>

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Elias, J. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT de la ciudad de Huánuco –Período 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Recuperada de http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/1100/TAD_00569

E41.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México* (tesis de maestría). Universidad de Morelos, México.

Recuperada de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/381>

García, R. (2011). *Estudio sobre la motivación y los problemas de convivencia escolar* (tesis de maestría). Universidad de Almería, España. Recuperada de

http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/1179/Garcia_Esquivel_Raquel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de Administración, (42), 43-60. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias

Médicas. Recuperado de

http://newpsi.bvpsi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf

González y colaboradores. (2010). *Antecedentes históricos de la motivación*. Recuperado

de https://www.academia.edu/4512930/Antecedentes_historicos_de_la_motivacion

Great Place To Work. (06 de octubre de 2016). La importancia de la evaluación del

desempeño para las empresas [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/884--la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-para-las-empresas>

Grupo El Comercio. (18 de agosto de 2014). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545>

Hernández, E. (2008). *Inteligencia emocional y desempeño de los supervisores de industrias citricolas de Montemorelos* (tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Recuperada de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/278/TesisEstrellaHernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín, 2016* (tesis de pregrado) Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú. Recuperada de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kast, F., y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enf_sistemas_contingencias001.pdf

Martínez, M. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, T. (31 de agosto de 2005). Competencias laborales y evaluación del desempeño [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-evaluacion-del-desempeno/>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw Hill. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf

Meza, L. (2016). *La motivación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Sub Gerencia de Planeamiento y Territorio del Gobierno Regional de Huancavelica - 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1135>

Ministerio de Educación. (2018). Portal Institucional Ministerio de Educación. Recuperado de <https://www.gob.pe/minedu>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Recuperado de http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edición_-_John_W._Newstrom

Norma ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 493-505. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

Pillaca, E. (2017). *Motivación y desempeño laboral de trabajadores administrativos del Hospital Sergio E. Bernales, Comas- Lima, 2017*. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperada de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8877/Pillaca_PE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pozo, C. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera*. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Recuperada de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/75867.pdf>

Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral (estudio realizada con el área de salud de Quetzaltenango)* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Ramírez, M. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Estelí, Nicaragua. Recuperada de
<http://repositorio.unan.edu.ni/2723/1/17458.pdf>

Rayport, J., y Jaworski, B. (2004). Muestre su mejor cara. *Harvard Business Review*, 82(12), 57-67. Recuperado de
http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C2695F06B9B934E6052

57C380077B8A2/\$FILE/corneral.pdf

Remica Empleo. (10 de junio de 2016). Motivación laboral: Estadísticas 2016 [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://remicaempleo.es/motivacion-laboral/>

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Recuperado de

http://www.academia.edu/14013625/comportamiento_organizacional_robbins_15_edicion

Rodríguez, J. (2005). *El factor humano en la empresa*. Barcelona, España: Ediciones

Deusto.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning.

Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperada de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>.

Rodríguez, M. y Acosta, J. (2009). *Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país* (tesis de pregrado). Escuela superior politécnica del litoral, Guayaquil, Ecuador.

Romero, F., y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social (Universidad Rafael Bellosillo Chacín)*, 4(7), 66-79. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>.

Segarra, M., y Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. *Revista de*

Economía y Empresa, 22(52-53), 175-195. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>.

Smith, E. (1993). *Manual de productividad: métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. España: Prentice-Hall Inc.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de http://www.academia.edu/26996976/_MOTIVACIÓN_Y_DESEMPEÑO_LABORAL_Estudio_realizado_con_el_personal_administrativo_de_una_empresa_de_alimentos_de_la_zona_1_de_Quetzaltenango_

Treviño, A. (1999). La importancia de la motivación. *Ingenierías*, II(3), 33-36. Recuperado de http://eprints.uanl.mx/9970/1/3_Arnulfo_trevino_La_importancia_de_la_m.pdf

Tribunal Constitucional del Perú. Compendio Normativo (2015). Recuperado de https://www.tc.gob.pe/tc/private/adjuntos/cec/publicaciones/publicacion/Compendio_Normativo.pdf

Tubón, E. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperada de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22425/1/ESTEFANÍA_TUBÓN.pdf

UGEL San Martín. (2018). Portal Institucional Unidad de Gestión Educativa Local San Martín. Recuperado de <http://www.ugelsm.gob.pe/>

Valero, J. (1989). *La escuela que yo quiero*. México: Editorial Progreso.

White, E. (2007). *Mente, Carácter y Personalidad*. Recuperado de https://recursosdesperanza.blogspot.com/2015/06/libro-mente-caracter-y-personalidad_20.html

White, E. (2008). *La historia de Patriarcas y Profetas*. Recuperado de <http://www.laicos.org/patriarcasyprofetas.pdf>

WorkMeter. (03 de octubre de 2012). La importancia de la productividad empresarial [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>

WorkMeter. (26 de septiembre de 2012). Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLÓGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018?</p> <p>2. ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018?</p> <p>3. ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018?</p> <p>4. ¿Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar el nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Identificar el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>2. Establecer el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>3. Identificar el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>4. Establecer el nivel de relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la calidad del servicio de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>2. Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la productividad de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>3. Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p> <p>4. Existe relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el conocimiento de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, 2018.</p>	<p>Variable predictora</p> <p>Motivación</p> <p>Variable de criterio</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Tipo de estudio: cuantitativo, nivel correlacional.</p> <p>Diseño de investigación: está basada en un estudio de carácter no experimental, transversal.</p> <p>Área de estudio: provincia de San Martín, departamento de San Martín.</p> <p>Población y muestra: la población estuvo conformada por 225 colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín. Tomando como muestra para este estudio 186 colaboradores de las instituciones educativas.</p> <p>Técnica e Instrumento: encuesta, cuestionario.</p> <p>Valoración Estadística: análisis bivariantes correlacionales.</p>

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Fuente de información	Instrumento
Variable 1	Dimensión 1	Indicador 1	El trabajo que realiza le permite adquirir nuevos conocimientos y progresar.	1 = Nunca	Colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín	El instrumento de motivación fue sustentada por la Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959). Asimismo el instrumento de desempeño laboral fue creado y validado por Hernández (2008). Ambos tienen la calificación de la escala de Likert.
Motivación	Intrínseca	Avance laboral	El puesto de trabajo que ocupa, cuenta con tareas y actividades desafiantes. Ha recibido capacitaciones para la realización de sus funciones. Las capacitaciones recibidas son idóneas para la realización de sus funciones.	2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre		
		Indicador 2 Reconocimiento	Su jefe inmediato reconoce su labor realizada. Considera usted que los reconocimientos se realizan de manera periódica para los colaboradores.			
		Indicador 3 Responsabilidad	El trabajo que realiza tiene un alto nivel de responsabilidad. Considera usted que le asignan responsabilidades extras al cargo que ocupa en la institución.			
		Indicador 4 Logro	Considera usted que la labor que realiza le permite alcanzar sus metas como persona y profesional. Usted ha tenido la oportunidad de participar en proyectos institucionales que le permitan alcanzar éxitos profesionales. La institución le proporciona oportunidades de crecimiento profesional.			

	Dimensión 2	Indicador 1	Se encuentra satisfecho por el apoyo que recibe de parte de su jefe cuando se presentan problemas en el trabajo.
		Supervisión	Usted considera que su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para realizar su trabajo.
	Extrínseca		Usted considera que el estilo de liderazgo adoptado por su jefe es el adecuado.
		Indicador 2	Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo al trabajo que realiza.
		Salario o beneficios	Usted recibe premios y/o incentivos por parte de la institución. La institución le proporciona oportunidades de crecimiento económico.
		Indicador 3	La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes.
		Condiciones de trabajo	Considera que la institución le proporciona los recursos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo. Tienen la libertad de opinar y mostrar su punto de vista sobre algún tema de la institución frente a sus jefes y compañeros.
Variable 2	Dimensión 1	Indicador 1	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al usuario.
Desempeño laboral	Calidad	Servicio de calidad	Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.

	Indicador 2 Satisfacción del usuario	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí. Atiendo respetuosa y diligentemente a los usuarios de los servicios de la institución.
	Indicador 3 Trabajo en equipo	Trabajo en equipo para obtener mejores resultados. Cumpro con las promesas realizadas al usuario.
	Indicador 4 Buena atención	Brindo al usuario una atención rápida y eficiente. Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar. Percibo favoritismo en mi área de trabajo e institución.
Dimensión 2 Productividad	Indicador 1 Responsabilidad	Cumpro con mis horarios de trabajo. Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.
	Indicador 2 Cumplimiento de tareas	Cumpro con las tareas en los tiempos previstos. Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.
	Indicador 3 Base de datos estratégicos	Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo. Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.
	Indicador 4 Compromiso	Me involucro en el trabajo de la institución. Trabajo en equipo para beneficiar a los usuarios.
Dimensión 3	Indicador 1	Reporto a un colaborador que no cumple con sus tareas.

Toma de decisiones	Alternativas de solución	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.
	Indicador 2 Decisiones y responsabilidades	Analizo los resultados cuando no son positivos. Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.
	Indicador 3 Programación de recursos	Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo. Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo.
Dimensión 4 Conocimiento	Indicador 1	Conozco mis responsabilidades como servidor público según la ley.
	Conocimiento del puesto	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.
	Indicador 2 Conocimiento de la institución	Conozco la misión, visión y valores de la institución. Tengo conocimiento de las normas de la institución. Conozco la distribución de los recursos económicos de la institución.
	Indicador 3 Conocimiento del área de trabajo	Conozco el nombre de los colaboradores de mi área de trabajo. Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo.
	Indicador 4 Conocimiento del usuario	Conozco las necesidades y expectativas de los usuarios. Respondo las dudas de los usuarios.

Anexo 3. Cuestionario.

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL

Esta encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de relación entre motivación y desempeño laboral. Dicha información servirá de apoyo para el desarrollo de esta investigación, el cual tendrá únicamente finalidades académicas y se mantendrá de manera anónima y confidencial; se le solicita su amable colaboración y total veracidad al contestar las preguntas.

I. DATOS GENERALES		
1. Edad	4. Grado de instrucción	a. Secundaria completa b. Superior técnica incompleta c. Superior técnica completa d. Superior universitaria incompleta e. Superior universitaria completa
a. 20 – 30 b. 31 - 40 c. 41 - 50 d. 51 - 60 e. 61 a más		
2. Género	5. Cargo	a. Auxiliar de Biblioteca h. Otros..... b. Auxiliar de Laboratorio c. Auxiliar Administrativo d. Oficinista e. Secretaria f. Técnico Administrativo g. Trabajador de servicio
a. Masculino b. Femenino		
3. Estado civil	6. Tiempo de experiencia profesional laborando en la institución educativa	a. 1 a 6 meses b. 7 meses a 1 año c. 1 a 2 años d. 3 a 5 años e. 6 años a más
a. Soltero (a) b. Casado (a) c. Viudo (a) d. Divorciado (a) e. Conviviente		

I. A continuación se presentan las preguntas de Motivación (M). Marque con una “X” según la escala siguiente:

N°	MOTIVACIÓN	PUNTAJES				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	Intrínseca					
1	El trabajo que realiza le permite adquirir nuevos conocimientos y progresar.					
2	El puesto de trabajo que ocupa, cuenta con tareas y actividades desafiantes.					
3	Ha recibido capacitaciones para la realización de sus funciones.					
4	Las capacitaciones recibidas son idóneas para la realización de sus funciones.					
5	Su jefe inmediato reconoce su labor realizada.					

Intrínseca		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
6	Considera usted que los reconocimientos en su institución se realizan de manera periódica para los colaboradores.					
7	El trabajo que realiza tiene un alto nivel de responsabilidad.					
8	Considera usted que le asignan responsabilidades extras al cargo que ocupa en la institución.					
9	Considera usted que la labor que realiza le permite alcanzar sus metas como persona y profesional.					
10	Usted ha tenido la oportunidad de participar en proyectos institucionales que le permitan alcanzar éxitos profesionales.					
11	La institución le proporciona oportunidades de crecimiento profesional.					
Extrínseca						
12	Se encuentra satisfecho por el apoyo que recibe de parte de su jefe cuando se presentan problemas en el trabajo.					
13	Usted considera que su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para realizar su trabajo.					
14	Usted considera que el estilo de liderazgo adoptado por su jefe es el adecuado.					
15	Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo al trabajo que realiza.					
16	Usted recibe premios y/o incentivos por parte de la institución.					
17	La institución le proporciona oportunidades de crecimiento económico.					
18	La institución cuenta con condiciones de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes.					
19	Considera que la institución le proporciona los recursos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo.					
20	Tienen la libertad de opinar y mostrar su punto de vista sobre algún tema de la institución frente a sus jefes y compañeros.					

III. Preguntas de Desempeño Laboral (DL). Marque con una “X” según la escala siguiente:

N°	DESEMPEÑO LABORAL	PUNTAJES				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Calidad del servicio						
21	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al usuario.					
22	Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.					
23	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí.					
24	Atiendo respetuosa y diligentemente a los usuarios de los servicios de la institución.					
25	Trabajo en equipo para obtener mejores resultados.					
26	Cumplo con las promesas realizadas al usuario.					
27	Brindo al usuario una atención rápida y eficiente.					
28	Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar.					
29	Percibo favoritismo en mi área de trabajo e institución.					
Productividad						
30	Cumplo con mis horarios de trabajo.					
31	Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.					
32	Cumplo con las tareas en los tiempos previstos.					
33	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
34	Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo.					
35	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					
36	Me involucro en el trabajo de la institución.					
37	Trabajo en equipo para beneficiar a los usuarios.					
Toma de decisiones						
38	Reporto a un colaborador que no cumple con sus tareas.					
39	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.					
40	Analizo los resultados cuando no son positivos.					
41	Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.					
42	Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo.					

43	Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo.					
Conocimiento		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
44	Conozco mis responsabilidades como servidor público según la ley.					
45	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.					
46	Conozco la misión, visión y valores de la institución.					
47	Tengo conocimiento de las normas de la institución.					
48	Conozco la distribución de los recursos económicos de la institución.					
49	Conozco el nombre de los colaboradores de mi área de trabajo.					
50	Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo.					
51	Conozco las necesidades y expectativas de los usuarios.					
52	Respondo las dudas de los usuarios.					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Juicio de expertos

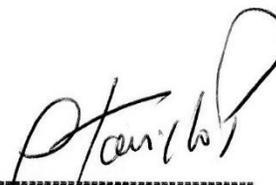
**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de relación entre motivación y desempeño laboral, el mismo que será aplicado a los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Tarapoto, Provincia de San Martín, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Cuestionario de motivación y desempeño laboral**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 01 Fecha actual: 16/09/2018
Nombres y Apellidos del Juez: José Tarrillo Paredes
Institución donde labora: Universidad Peruana Unión
Años de experiencia profesional o científica: 6 años



Firma del Juez.

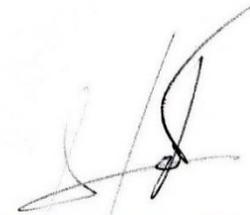
**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de relación entre motivación y desempeño laboral, el mismo que será aplicado a los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Tarapoto, Provincia de San Martín, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Cuestionario de motivación y desempeño laboral**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 02 Fecha actual: 17/09/2018
Nombres y Apellidos del Juez: David Troya Dalomino.
Institución donde labora: Universidad Peruana Unión
Años de experiencia profesional o científica: 11 años



Firma del Juez.

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (✓)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (✓)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (✓)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (✓)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI (✓)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

.....
Firma del Juez

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de relación entre motivación y desempeño laboral, el mismo que será aplicado a los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Tarapoto, Provincia de San Martín, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Cuestionario de motivación y desempeño laboral**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 03 Fecha actual: 17 SET. 2018

Nombres y Apellidos del Juez: ALEX DANIEL CUTIPA GONZALES

Institución donde labora: MISIÓN NOR ORIENTAL

Años de experiencia profesional o científica: 13 AÑOS


Firma del Juez.

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

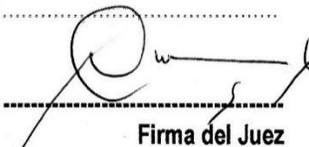
5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....


Firma del Juez

Anexo 5. Carta de autorización



**SINDICATO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL SECTOR EDUCACIÓN DE
LA PROVINCIA DE SAN MARTIN - TARAPOTO - BASE DE LA FENTASE**

Inscrita en los Registros de Organizaciones Sindicales de Servidores Públicos –ROSSP N° 018-2004
Afiliada a la CGTP – UNASSE - CERTRASPUSAM - Con Membrecía a la Internacional de Servicios Públicos

“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

Tarapoto, 17 de Setiembre del 2018

Carta N° 007-SITASE-SM-2018

SEÑORA : Gimena Paredes Ramírez

ASUNTO : Brinda facilidades para realizar trabajo de encuesta

Grato es dirigirme a usted, para saludarle cordialmente, en representación de los trabajadores administrativos del sector educación-SITASE-SM, Con la finalidad de comunicarle que está **autorizada** a realizar trabajo de encuesta a los trabajadores Administrativos del sector educación pertenecientes a la UGEL_SM.

Sin otro particular, me suscribo da usted.

Atentamente,



Susana Ríos Puerta
Secretaría General
SITASE-SM

OFICINA: SITASE-SM: Jr. Leoncio Prado N° 530 – (Sub Cafae) Partido Alto- Tarapoto

E-mail: sitasetarapoto2012@gmail.com

Teléfono – 042-590418 - #942924558

