

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL  
DE EDUCACIÓN PUNO 2016-2017**

**PRESENTADA POR:**

**HELPER RUDEL CUSILAYME BARRANTES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
EDUCACIÓN PUNO 2016-2017

PRESENTADA POR:

HELPER RUDEL CUSILAYME BARRANTES

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

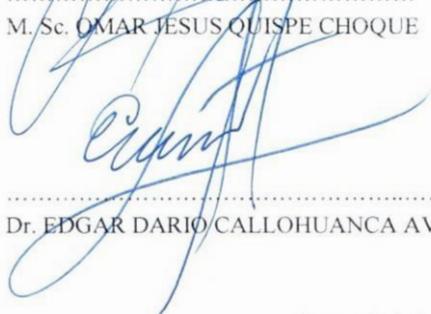
PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. ROLANDO ESTEBAN ROBRIGUEZ HUAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M. Sc. OMAR JESUS QUISPE CHOQUE

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

Puno, 26 de julio de 2019

ÁREA: Recursos Humanos.  
TEMA: Desempeño Laboral  
LÍNEA: Gestión Pública

## DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza y salud necesaria para culminar mis metas

A mi familia y a todos mis amigos que me brindaron todo su apoyo así como la fuerza para seguir adelante, permitiéndome alcanzar este importante logro en mi vida profesional.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por haberme acogido en sus aulas y por las enseñanzas brindadas y valores inculcados.
- Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano, en particular a la escuela de Post Grado de la Maestría en Contabilidad y Administración.
- Asimismo, agradecer de manera especial y sincera al Dr. Edgar Dario Callohuanca Avalos por aceptarme como asesor y realizar esta tesis bajo su dirección, su apoyo en el desarrollo y defensa del presente trabajo de investigación.
- A la dirección y personal administrativo de la distinguida Institución Dirección Regional de Educación de la Región Puno, quienes han colaborado en la realización del presente trabajo de investigación

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico .....	2
1.1.1. Motivación .....	2
1.1.2. Teorías de la Motivación .....	4
1.1.3. Teoría Motivacional de Maslow .....	5
1.1.4. Teoría Motivacional de Hezberg .....	7
1.1.5. La satisfacción laboral en el trabajo desde la teoría de Herzberg.....	12
1.1.6. El desempeño laboral.....	14
1.1.7. Modelo de desempeño laboral.....	16
1.1.8. Evaluación del desempeño laboral .....	19
1.1.9. Importancia de la evaluación del desempeño laboral .....	20
1.1.10. Utilidades de la evaluación del desempeño laboral .....	20
1.2. Marco Conceptual .....	24
1.3. Antecedentes .....	28

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1.	Identificación del Problema .....	36
2.2.	Enunciados del problema .....	37
2.2.1.	Problema General .....	37
2.2.2.	Problemas Específicos .....	37
2.3.	Justificación.....	37
2.4.	Objetivos .....	39
2.4.1.	Objetivo General.....	39
2.4.2.	Objetivo Específicos .....	39
2.5.	Hipótesis.....	40
2.5.1.	Hipótesis General.....	40
2.5.2.	Hipótesis Específicos.....	40

**CAPÍTULO III****MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1.	Lugar de estudio .....	41
3.2.	Población.....	41
3.3.	Muestra.....	42
3.4.	Metodología de la investigación .....	42
3.4.1.	Método de la investigación .....	42
3.4.2.	Tipo de investigación.....	42
3.4.3.	Diseño de investigación .....	42
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
3.5.1.	Técnicas. ....	44
3.5.2.	Instrumentos.....	44
3.6.	Pruebas Estadísticas. ....	45

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Análisis de los Resultados.....	46
4.2. Análisis descriptivo .....	46
4.2.1. Análisis descriptivo de los resultados de los factores motivacionales.....	46
4.2.2. Análisis descriptivo de los resultados del desempeño laboral.....	54
4.3. Prueba de hipótesis.....	59
4.3.1. Hipótesis general.....	59
4.3.2. Hipótesis específicas.....	60
4.4. Discusión.....	66
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES .....	68
BILIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Distribución del indicador sueldos y beneficios de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	47
2. Distribución del indicador política de la institución de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	48
3. Distribución del indicador relaciones con los compañeros de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	49
4. Distribución del indicador condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	50
5. Distribución del indicador de seguridad laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	51
6. Distribución del indicador reconocimiento de logros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	52
7. Distribución del indicador ascenso y crecimiento de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	53
8. Distribución del indicador cumplimiento de meta de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	54
9. Distribución del indicador conocimiento del puesto de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	55
10. Distribución del indicador compromiso y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	56
11. Distribución del indicador relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	57
12. Distribución del indicador capacitación de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	58
13. Correlación entre factores motivacionales y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	59
14. Correlación entre motivación extrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	61
15. Correlación entre motivación intrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	62



16. Correlación entre motivación y rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno..... 63
17. Correlación entre motivación y mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno..... 65

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Modelo de los dos factores de Herzberg.....	13
2. Dimensiones e indicadores del desempeño laboral .....	16
3. Distribución del indicador sueldos y beneficios de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.....	47
4. Distribución del indicador política de la institución de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	48
5. Distribución del indicador relaciones con los compañeros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	49
6. Distribución del indicador condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	50
7. Distribución del indicador seguridad laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	51
8. Distribución del indicador reconocimiento de logros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno .....	52
9. Distribución del indicador ascenso y crecimiento de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	53
10. Distribución del indicador cumplimiento de meta de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	54
11. Distribución del indicador conocimiento del puesto de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	55
12. Distribución del indicador compromiso y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	56
13. Distribución del indicador relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	57
14. Distribución del indicador capacitación de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	58
15. Diagrama entre factores motivacionales y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	60
16. Correlación entre motivación extrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	61



17. Correlación entre desempeño laboral y motivación intrínseca de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	63
18. Correlación entre motivación y rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	64
19. Correlación entre motivación y mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.....	65

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de la variable de factores motivacionales.....	74
2. Cuestionario de la variable de desempeño laboral.....	76
3. Sistema de administración y control de plazas NEXUS DRE Puno.....	77
4. Matriz de consistencia .....	79

## RESUMEN

La presente investigación titulada factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017. Se plantea debido al importante rol que cumplen los recursos humanos en las organizaciones, analizando la motivación de los trabajadores ya que es un factor muy relevante que influye el comportamiento organizacional, que permite mejorar el desarrollo, el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, en consecuencia las organizaciones aseguran el logro de sus objetivos, de igual forma, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el desarrollo administrativo. Con esta investigación se pretende analizar la problemática de los trabajadores administrativos que laboran en instituciones públicas, y porque estos no se encuentran motivados y si esto conlleva al incumplimiento de los objetivos planteados por la institución. La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Herzberg en los factores extrínsecos e intrínsecos. Se plantea como objetivo general determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017. La investigación en estudio es de tipo correlacional, con un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal, con un enfoque cuantitativo, se utilizó el método deductivo, con una tipo de muestra censal. En cuanto a la metodología de la investigación se utilizó como técnica la encuesta a través del empleo de un cuestionario, asimismo para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, y para comprobar las hipótesis se utilizó la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson mediante el software estadístico SPSS versión 24. La investigación concluye: Se determina que existe relación positiva entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, ya que la prueba estadística Coeficiente de Pearson muestra un valor 0,661 con un nivel de probabilidad menor a 0.01, es decir, cuando más alta sea los factores motivacionales el trabajador mejor será su desempeño laboral dentro de la Dirección Regional de Educación Puno.

Palabras claves: Desempeño laboral, factores motivacionales, mejoramiento continuo, motivación y rendimiento laboral.

## ABSTRACT

This research entitled motivational factors in the job performance of administrative workers of the Regional Directorate of Education Puno 2016-2017. It arises because of the important role that human resources play in organizations, analyzing the motivation of workers as it is a very relevant factor that influences organizational behavior, which allows to improve the development, effort, energy and behavior of the worker, consequently organizations ensure the achievement of its objectives, in the same way, performance assessment is an essential management technique in administrative development. This research aims to analyze the problems of administrative workers working in public institutions, and why they aren't motivate and if this leads the breach of the objectives set by the institution. The research was based on Herzberg's motivational theory of extrinsic and intrinsic factors. It is generally the objective to determine the relationship between motivational factors and the job performance of administrative workers of the Regional Directorate of Education Puno 2016-2017. The research under study is of a correlational type, with a non-experimental design of transectional or transverse type, with a quantitative approach, the deductive method was used, with a type of census sample. As for the research methodology, the survey was used as a technique through the use of a questionnaire, the descriptive statistic was used for the processing and analysis of data, and the test was used to verify the hypotheses Pearson Correlation Coefficient statistics using The SPSS statistical software version 24. The research concludes: It is determined that there is a positive relationship between motivational factors and job performance, since the Pearson Coefficient statistical test shows a value 0.661 with a probability level less than 0.01, that is, when higher the motivational factors the best worker will be their job performance within the Regional Directorate of Education Puno.

Keywords: Job performance, motivational factors, continuous improvement, motivation and job performance.

## INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral, a través de los tiempos, ha tomado gran importancia de estudio para las organizaciones debido a que representan una parte álgida de la eficiencia que presente una empresa. A nivel de la gestión pública la evaluación de desempeño de sus funcionarios y servidores públicos está en el centro de preocupación de las instituciones gubernamentales en todos los niveles de gobierno, debido a que el enfoque del sector público de estado Peruano plantea optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, es por ello que la investigación tiene como objetivo determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017. Más aun en la actualidad, en las instituciones se exige un síndrome llamado excelencia, existen factores que intervienen como la motivación laboral el cual es un elemento muy importante para contribuir al desarrollo personal de los trabajadores de la institución, simultáneamente va mejorar la productividad. Para tal efecto el presente Trabajo de Investigación fue estructurado en una serie secuencial de cuatro capítulos. En el capítulo I, es donde se establece el marco teórico donde se define los factores motivacionales y el desempeño laboral, los cuales conforman las variables y los indicadores de la investigación, se incluye también el marco conceptual para tener claridad los conceptos de la investigación, asimismo para la fundamentación teórica de la investigación se considera los antecedentes previos a nuestra investigación. En el capítulo II, presenta el problema de investigación, considerando la definición del planteamiento e identificación del problema general y específicos. La determinación de los objetivos general y específicos, Asimismo, las hipótesis general y específicos de la investigación. En el capítulo III, se detalla la metodología aplicada en el proceso de la investigación, considerando el lugar de estudio, un diseño, población, muestra, instrumentos utilizados para la recolección de la información y como las técnicas de procesamiento y el análisis estadístico de los datos obtenidos en la investigación. Por otro lado, en el capítulo IV, se establece la presentación de los resultados a partir de los objetivos buscando así dar respuesta a cada planteamiento. El contraste de las hipótesis forma parte de este capítulo. De igual manera se establece la discusión y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco Teórico

##### 1.1.1. Motivación

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales. (Arias & Heredia, 2004)

Para Robbins (2004) define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier objetivo, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas

de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (Robbins, 2004)

La motivación es un procedimiento interno y apropiado de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera fundamental y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Gonzales, 2008)

La motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. En este sentido, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006)

En consecuencia, la motivación en cada individuo es única, como lo indica la forma en que las necesidades fluctúan de un individuo a otro y producen diversas prácticas y comportamientos. La capacidad individual para lograr los objetivos, destinos y cualidades sociales son adicionalmente extraordinarias, donde la última fluctuación en general después de un tiempo, lo que provoca un procedimiento único en la conducta y el comportamiento de las personas que es fundamentalmente comparativo.

Para Chiavenato (2001) la motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado

comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

Según Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona. (Chiavenato, 2009a)

### **1.1.2. Teorías de la Motivación**

Robbins (2004) las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los

empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Así también existen otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación. (Robbins, 2004)

### **1.1.3. Teoría Motivacional de Maslow**

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954. (Chiavenato, 2009a)

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida de la siguiente forma (Arias & Heredia, 2004)

#### **a) Necesidades Primarias**

- Necesidades Fisiológicas: Conocidas también como necesidades biológicas o básicas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.

- Necesidades de Seguridad: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

#### **b) Necesidades Secundarias**

- Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.
- Necesidad de Autorrealización: El ser humano, por su ida en sociedad, requiere comunicase con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo.

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes: (Robbins, 2004)

- Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

- Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. El individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores. Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad). La teoría de las necesidades de Maslow es muy aceptada, sobre todo entre los administradores en ejercicio. Se debe a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla. Sin embargo, las investigaciones no le confieren validez. Maslow no aportó pruebas empíricas y en diversos estudios realizados para validar la teoría no se encontró respaldo para ella. (Robbins, 2004)

#### **1.1.4. Teoría Motivacional de Herzberg**

En la teoría de Frederick Herzberg, de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene o teoría del factor dual) formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Esta teoría es literalmente comparada con otras, ya que se formuló en el año 1959. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004)

A partir de las investigaciones que Frederick Herzberg realizó concluyó que existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otro la insatisfacción laboral. Los factores de insatisfacción, higiénicos o ambientales, representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, representan la energía que da impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. En cambio los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. (Robbins & Coulter, 2010)

Los factores higiénicos y los factores motivacionales son equiparables, hasta el punto de producir un cumplimiento o decepción que coordina las variables hacia los resultados, que pueden ganar en la organización y, por lo tanto, aclara que el individuo puede reconocer los "retos", en otras palabras, que las empresas se ampliarán en cuanto a sus capacidades, sin embargo, en el caso de que esto no esté acompañada con una recompensa, los individuos quedarían desmotivados e incluso desconcertados. La teoría de motivación e higiene es una teoría que comprueba el sentido que tiene el "reconocimiento", para las personas que laboran en una organización. Por lo anterior es importante tomar en cuenta esta teoría para la creación de planes y programas que avalúen el desempeño de cada trabajador y aplicar el principio del "reconocimiento", con la ayuda de los jefes, es decir, que tienen el énfasis de percibir y reforzar a los subordinados a su cargo.

#### **1.1.4.1. Factores extrínsecos o higiénicos**

También denominados factores insatisfactores, de mantenimiento o ambientales. "Están relacionados con el ambiente de trabajo." la presencia de estos factores no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores, su presencia mantiene al menos un nivel de ausencia de insatisfacción. Estos factores se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. (Robbins, 2004)

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo, Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, también Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente

profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción. (Robbins & Coulter, 2010)

Según Robbins (2004) en consecuencia denomino como factores extrínsecos a lo siguiente:

- **Política y administración de la empresa:** Dentro de este factor, se agrupan los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura, su organización, los impactos inseguros o las ventajas de las políticas de la organización. Capacidad de la organización y de la dirección de la organización, claridad de los enfoques y de los sistemas de dirección. Una circunstancia en la que el individuo tiene líneas de correspondencia que se cruzan para que realmente no sepa para quién trabaja o en el que no se realiza una política de organización debido a la ausencia de organización laboral.
- **Supervisión:** Se clasifican los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica del supervisor para delegar responsabilidades, enseñar, ayudar, dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales.
- **Condiciones de trabajo:** Se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo. (iluminación, ruido, ventilación, espacio), cantidad de trabajo, medios o recursos materiales disponibles, condiciones de seguridad.
- **Relaciones interpersonales:** La clasificación para este evento se restringe a aquellas situaciones en las que el trabajador menciona la interacción o las relaciones con otros dentro de la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o personas del mismo nivel (colegas), independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo.
- **Salario:** Esta categoría incluye todas las respuestas que tienen que ver con la remuneración (sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros). Eventos en los que se menciona que la compensación juega un

papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.

- **Seguridad en el trabajo:** Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en sí, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona.
- **Estatus:** Bajo esta categoría se agrupan únicamente las respuestas que tengan alguna indicación de estatus como un factor en el sentimiento del empleado acerca del trabajo. Trata de la importancia que tiene o no su puesto en la organización. Por ejemplo, cuando una persona menciona que en su nueva posición tiene secretaria, celular de la compañía, carro de la compañía u otras facilidades.
- **Vida personal:** Este evento cubre una serie de exposiciones sobre casos en los cuales el trabajo hace un impacto sobre la vida personal del trabajador, de forma tal que el efecto es un sentimiento del individuo sobre el trabajo como: cambios de lugar geográfico, cambio de vivienda por exigencia de la compañía, salarios que no satisface necesidades económicas, trabajos que afectan la armonía familiar e influencias positivas o negativas en la vida personal y privada del empleado.

#### 1.1.4.2. Factores intrínsecos:

También denominados factores satisfactores, motivacionales que son aquellos factores relacionados con la satisfacción del trabajo y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores, son factores que estimulan a la gente a trabajar las cuales están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo y además de motivar al trabajador, le generan satisfacción y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. (Robbins, 2004)

Herzberg llama necesidades "motivadoras" a las que procuran satisfacción que están relacionados con el trabajo que el individuo desempeña, dado que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento, cuando los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial y cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo pero cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y que tiene efectos sobre el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2009a)

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por lo tanto, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales incluyen los sentimientos identificados con la superación personal y el avance, el reconocimiento profesional, las necesidades de autoconocimiento, una obligación más prominente y se basan en los compromisos que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. (Robbins & Coulter, 2010)

Según Robbins (2004) en consecuencia denomino como factores intrínsecos o de motivación a lo siguiente:

- **Logro:** Dentro de este evento se categorizan todas las respuestas que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo con éxito, de solucionar problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios del trabajo. ·
- **Reconocimiento:** En este evento se refieren los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados por jefes, compañeros o subordinados. En esta parte se diferencian en dos: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario y no hay

reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento.

- **El trabajo en sí:** Se ubican los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya que al trabajo lo considera como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente.
- **Responsabilidad:** Se categorizan tanto a la responsabilidad como a la autoridad. Es decir, historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de la persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo, nivel de supervisión.
- **Ascenso:** Se categorizan de que los empleados mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización es decir las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus aunque con un incremento de responsabilidades, no se considera como promoción.
- **Crecimiento.** Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto será codificado como "posibilidad de crecimiento negativo". En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras.

### 1.1.5. La satisfacción laboral en el trabajo desde la teoría de Herzberg

Según Chiavenato (2001) la clave para comprender la teoría es reconocer que no se coloca la insatisfacción y la satisfacción extremos opuestos. Existe un punto medio cero (neutro) entre la insatisfacción (sensaciones negativas) y la satisfacción (sensaciones positivas). Esto permite apreciar que un miembro de la

organización que tiene buenas condiciones de trabajo, supervisión y sueldo, estaña en el punto medio cero (neutral). La persona no tiene insatisfacción, debido a la presencia de los factores higiénicos y tampoco satisfacción por la falta de factores de motivación. Por consiguiente se advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance.



*Figura 1.* Modelo de los dos factores de Herzberg

Fuente: (Chiavenato, 2009a)

Hezberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción profesional, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2009a)

Considerando las diferentes teorías se puede concluir que las teorías de motivación desarrolladas por Maslow y Herzberg, es decir la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, presentan muchos puntos de coincidencia que nos permiten elaborar un cuadro más amplio sobre el comportamiento humano y parte de los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; se recurre a la teoría de Herzberg y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a un individuo desde la división de factores extrínsecos e intrínsecos, motivo por el cual se consideró tomar como

base para la determinación de los factores motivacionales en el desempeño laboral en la presente investigación.

#### **1.1.6. El desempeño laboral**

En un contexto empresarial, el concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como desempeño, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales (Torre, 2000)

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de un individuo a otro y de una circunstancia a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan. (Chiavenato, 2009b)

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar objetivos comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. (Stoner, 1996)

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la

combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. Así mismo el Desempeño Laboral está entendida como la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Chiavenato, 2009a)

En el desempeño laboral es de suma importancia la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño del mismo modo el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una organización, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. (Robbins, 2004)

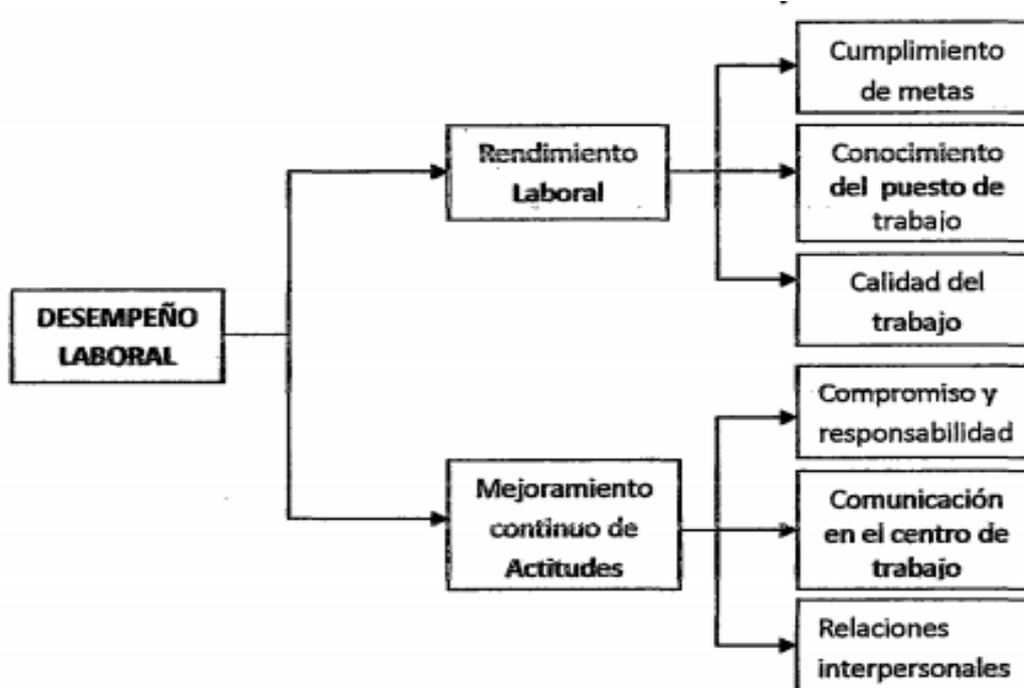
En resumen, lo que se caracteriza como Desempeño Laboral es ese grado de ejecución verdaderamente ejecutado y probado por un especialista en relación con los niveles evaluados que son los objetivos y destinos. Para decidir estos niveles, cada actividad u organización debe ser examinada, desglosada y organizada recientemente, lo que permitirá desarrollar las ordenanzas de ejecución, es decir, institucionalizar los grados de ejecución, lo que en ese momento permitirá continuar si el desempeño de un empleado o trabajador es baja, media o alta; deficiente, excelente o extraordinario e incluso puede ser evaluado, luego de establecer las reglas y criterios para una estimación adecuada.

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la organización donde nos muestra que las principales características a evaluar para el desempeño son: Rentabilidad laboral (productividad laboral), mejoramiento de actitudes y creatividad. Además de ello es importante mencionar que las habilidades y capacidades de una persona y de percepción del papel que desempeña, son los factores que condicionan la mayoría de las veces el modo a llevar a cabo sus actividades, por lo tanto el desempeño laboral de los trabajadores es la piedra angular para desarrollar la efectividad o el éxito de una compañía, por

esta razón en los tiempos actuales las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse y enfatizar en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar la organización al éxito con su estrategia organizacional. (Chiavenato, 1992)

### 1.1.7. Modelo de desempeño laboral.

En consecuencia, el desempeño laboral se considera una gran cantidad de actividades o prácticas observadas en representantes que son importantes para el logro de los objetivos y metas de la asociación y que pueden estimarse en cuanto a las capacidades de cada persona y su grado de compromiso con la organización.



*Figura 2.* Dimensiones e indicadores del desempeño laboral

Fuente: (Chiavenato, 1992)

#### 1.1.9.1. Rendimiento Laboral

El rendimiento laboral es el valor total que la organización espera con respecto a las actividades que un empleador lleva a cabo en un período de tiempo determinado, ese valor, que puede ser positivo o negativo en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese trabajador hace a la consecución de la eficacia de la empresa. (Chiavenato, 1992)

La productividad en términos de trabajadores es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos con una cantidad de recursos (insumos) donde en un periodo de tiempo dado se obtiene un máximo de productos, en las empresas se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o producen. Por esto se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esas medidas cuantificadas del rendimiento. (Robbins & Coulter, 2010)

En resumen los términos productividad, perfección, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el rendimiento laboral se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados en este factor se evalúa la medida del desempeño de los empleados y límite que tienen para una buena administración de activos accesibles para lograr los objetivos y metas propuestos.

Según Chiavenato (1992) existen diversos criterios por evaluar el rendimiento laboral las cuales son los siguientes:

- **En el grado de conocimientos del puesto** tenemos factores a evaluar como son: conocimiento necesario de su trabajo, necesidad de entrenamiento, competencia en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo, habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas, cumplimiento o excede los requisitos relacionados con el cargo, conciencia de que su labor representa en el contexto productivo.
- **Respecto a la calidad del trabajo**, tenemos los factores a evaluar como son: compromiso hacia la excelencia, búsqueda de nuevas formas para mejorar y promover la calidad de su trabajo, aplicación de la retroalimentación para mejorar su desempeño, revisión del trabajo para asegurar la calidad del mismo.
- **En el cumplimiento de metas** tenemos factores a evaluar como son: cumplimiento del trabajo en el tiempo previsto o estipulado, esfuerzo por incrementar sus metas, trabaja rápidamente, logro de las metas

establecidas, acepta con agrado tareas no asignadas comúnmente a su puesto, busca incrementar las responsabilidades asignadas

### 1.1.9.2. Mejoramiento Continuo

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca, el crecimiento del personal se basa en el mejoramiento continuo de actitudes pues de esto también depende la realización de tareas diarias en las que son relevantes. (Chiavenato, 1992)

En este factor se evalúa tres factores que nos permitirá evaluar el desempeño laboral de los empleados como son: el compromiso y responsabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales.(Chiavenato, 1992)

- En el **compromiso y responsabilidad** tenemos los factores a evaluar como son: asignación de tareas y resultados buenos, participación entusiasta y decidida en los esfuerzos del equipo para corregir, prevenir errores y mejorar, cumplimiento de tareas asignadas de manera íntegra y puntual, esfuerzo por brindar buena atención, puntualidad y responsabilidad con el trabajo, lealtad hacia la organización y honestidad con el cliente, realiza su trabajo con disposición.
- En la evaluación de la **comunicación** tenemos los criterios como son: motivación a otros hacia un buen desempeño, buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo, coordinación y/o participación en las tareas de entrenamiento asignadas, comunicación oportuna de la información, trabajo de forma organizada, solicita información necesaria para la realización del trabajo, información proporcionada es indispensable para el mejoramiento del trabajo.
- Por último para evaluar **las relaciones interpersonales** se necesitará la información de los siguientes criterios: contribución a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable, participación activa en las actividades para mejorar el ambiente de trabajo, desempeño un papel fundamental para la solución de conflictos interpersonales, establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros, trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo.

### 1.1.8. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, los objetivos y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2009b)

Desde el momento que una persona es contratada por otro para la realización de un trabajo, el que contrata genera diferentes expectativas que espera que éste cumpla a lo largo de la realización de dicho trabajo. Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial especialmente dirigidos a operarios y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial”.

Un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el nivel en que los empleados contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los

objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro. (Fuchs, 1997)

#### **1.1.9. Importancia de la evaluación del desempeño laboral**

En las organizaciones, la evaluación del desempeño, cumple varios fines. Es así que, la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. Para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas adecuados. (Robbins, 2004)

La Evaluación del Desempeño cumple el propósito de retroalimentar a los empleados su función ante la propia empresa. Así como también en la mayoría de los casos es el soporte para la distribución de recompensas para los empleados. (Robbins, 2004)

La Evaluación del Desempeño sirve también como un criterio de validación en programas de selección y desarrollo, identificando los empleados recién contratados que pudieran presentar un mal desempeño. Determinando así de forma conjunta la eficacia de los programas de capacitación. (Robbins, 2004)

#### **1.1.10. Utilidades de la evaluación del desempeño laboral**

No podemos discutir la evaluación del desempeño sin aludir a los beneficios exhibidos para la empresa al utilizar la "evaluación de desempeño", ya que es un instrumento, un medio o un dispositivo para mejorar los efectos secundarios de los recursos humanos de la organización.

Para algunas organizaciones, el objetivo fundamental de un marco de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. No obstante, puede haber diferentes objetivos. Un posible problema de la evaluación del desempeño y una razón concebible para la decepción es esperar mucho de un plan de evaluación.

De hecho, los datos de la Evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales del talento humano.

#### **1.1.10.1. Planeación de recursos humanos**

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo. (Wondy, 2010)

#### **1.1.10.2. Reclutamiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de la pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación. (Wondy, 2010)

#### **1.1.10.3. Capacitación y desarrollo**

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al

desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación. (Wondy, 2010)

Sea como fuere, la seguridad de las necesidades de preparación y mejora es progresivamente exacta cuando hay datos accesibles en la evaluación. Un representante de RR. HH. De una organización de ensamblaje dijo lo siguiente: "Monitorear cualquier disparidad entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás, mejora la atención plena". Él piensa que expandir la atención plena es un aspecto vital para lograr la ejecución más extrema y de esta manera, una pieza clave para el desarrollo y avance del personal.

#### **1.1.10.4. Planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera. (Wondy, 2010)

#### **1.1.10.5. Programas de compensación**

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los comportamientos recompensados son los

mismos que se obtienen. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales. (Wondy, 2010)

#### **1.1.10.6. Relaciones internas con los empleados**

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias.

Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuadas. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante. (Wondy, 2010)

#### **1.1.10.7. Evaluación del potencial de los empleados**

Algunas empresas tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras

habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. (Wondy, 2010)

## 1.2. Marco Conceptual

### a) Motivación

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas y los objetivos de organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad del individuo. Para Robbins & Coulter, (2010) la motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

### b) Necesidades Fisiológicas

Para Robbins & Coulter (2010) las necesidades fisiológicas son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo, y funciones corporales. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos. Por ejemplo, si uno sólo vive en el día a día, y depende de un sueldo bajo que apenas le permite para cubrir sus necesidades fisiológicas, no usará ese dinero en alquilar una mansión para vivir con su familia, si después no van a tener con qué comer. Primero asegurará su alimento y el de los suyos antes que otra cosa.

### c) Evaluación de desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. (Wondy, 2010)

### d) Organización

Las entidades formalizadas que comprenden un conjunto de personas reunidas para un fin común. Las organizaciones se comportan según las instituciones y al

mismo tiempo influyen en ellas. Incluyen una amplia gama de la actividad humana y pueden clasificarse en públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, gubernamentales o no gubernamentales, etc. (Lusthaus, Andrien, Anderson, Carden, & Montalvan, 2002)

#### **e) Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar su trabajo. (Wondy, 2010)

#### **f) Capacitación del personal**

La capacitación del personal es un procedimiento que se identifica con la mejora y el desarrollo de las aptitudes de las personas y las reuniones, dentro de la organización. Al enseñar que el individuo pone recursos en sí mismo, expande su habilidad. La importancia de la preparación no puede ser menospreciada.

#### **g) Administración**

Proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma. (Chiavenato, 2000)

#### **h) Comportamiento**

La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario. (Chiavenato, 2000)

#### **i) Factores motivacionales**

Los factores motivacionales "son muchos poderes de vitalidad que comienzan tanto dentro como en el pasado de una persona, para iniciar una conducta

relacionada con el negocio y decidir su estructura, rumbo, fuerza y ejecución". Si bien la inspiración se puede utilizar regularmente como un dispositivo para ayudar a anticipar la conducta, cambia de manera impresionante entre las personas y con frecuencia se debe unir a la capacidad y las variables ecológicas para impactar realmente la ejecución y la conducta. Debido a la capacidad de motivación, impactan los premios y la ejecución; dado que este tipo de fuerzas motivadoras les da legitimidad o reconocimiento a las tareas relegadas.

#### **j) Remuneración**

La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo. (Chiavenato, 2009b)

#### **k) Responsabilidad**

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

#### **l) Recompensa**

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (Chiavenato, 2009b)

#### **m) Relaciones interpersonales**

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más individuos. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

**n) Trabajo en equipo**

Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los empleados de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo en equipo y amistad.

**o) Convivencia laboral**

Convivencia es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio. Por ejemplo: "El gobierno debe garantizar la convivencia de los diversos grupos étnicos sin que se produzcan estallidos de violencia".

**p) Liderazgo**

El liderazgo es una aptitud o capacidad de influir en otras personas. El liderazgo es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales. (Lusthaus et al., 2002)

**q) Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los individuos de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

**r) Motivación Laboral**

Consiste en dar al trabajador las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal.

**s) Reconocimiento**

Es la acción de distinguir a una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

**t) Incentivo económico**

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus empleados, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los empleados a cumplir con sus objetivos y destacar en su labor en periodos determinados.

**u) Logro de metas**

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se enmarca.

**v) Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009b)

**1.3. Antecedentes**

Al hacer referencia a los antecedentes de la investigación, se refiere a los estudios previos como tesis y artículos científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con el problema de estudio. A continuación, se presentan los vinculados con esta investigación:

Callata & Fuentes (2018) en su artículo plantea como objetivo determinar la relación entre motivación laboral y desempeño laboral en 77 docentes de la Facultad de Educación de la UNA Puno y cuya conclusión es que los docentes manifiestan alta satisfacción, con respecto a factores de higiene que no garantizan la plena motivación,

los factores motivadores que están asociados a experiencias satisfactorias como reconocimiento, crecimiento y satisfacción laboral se evidencian mayoritariamente en los docentes que muestran alta motivación y los docentes estudiados muestran buen desempeño. Existe correlación baja con tendencia positiva entre la motivación laboral y el desempeño docente.

Guisela & Wiese (2018) en su tesis plantea como objetivo describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque, para ello se realizó una investigación de tipo descriptivo transversal con la siguiente conclusión la empresa agroindustrial ubicada en la Región de Lambayeque muestra una motivación adecuada, ello gracias al buen manejo de las capacitaciones y a adecuadas relaciones interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del Área Administrativa y el tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Campos (2018) en su tesis plantea como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral del profesional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Vitarte. Lima – 2017 el cual es de investigación no experimental descriptivo y explicativo, con la siguiente conclusión; Existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral del profesional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Vitarte. Lima – 2017. Con un nivel de significancia de 0.05 y según coeficiente de Negelkerke, ello implica que la variabilidad del desempeño laboral depende del 34.7% de los factores motivacionales en el profesional de enfermería. Al mismo tiempo se observa que los profesionales presentan un nivel regular de desempeño laboral con la posibilidad de 97.1% por encima del profesional que se encuentra con un nivel deficiente, además se tiene al área determinada por la curva COR al 50.0%.

Santi, Garcia, & Saenz (2018) en su artículo plantea como objetivo evaluar la escala de factores motivacionales con la finalidad de comprobar la importancia de la fiabilidad y validez del modelo de medida, basado en un constructo. La muestra utilizada de 401 alumnos universitarios de las carreras de ciencias y carreras afines de una universidad peruana. Los resultados encontrados reportan una varianza extraída media de 69.5%

para cada una de las variables; la validez discriminante de segundo orden para el criterio HTMT (Heterotrait –Monotrait)

Ríos (2017) en su tesis se propuso para demostrar la hipótesis que existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. La motivación del personal en la Municipalidad Provincial de Lamas se ubica en el nivel alto, de los tres intervalos asignados en la medición, seguido del nivel medio y con muy reducido porcentaje del nivel bajo de motivación del; con mayor incidencia positiva en los indicadores de autonomía e identidad de la tarea; y, ubicando el punto más bajo, en los indicadores de retroalimentación, como acciones de refuerzo al trabajador. Existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral demostrada con la aplicación de la prueba de hipótesis de Pearson, con lo cual existe evidencia estadística para afirmar que a mayores índices de motivación, se presentan mayores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015.

Chong (2017) plantea como objetivo determinar de qué manera existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Punchana el año 2014 y cuya conclusión es que la motivación por parte del personal de la Municipalidad Distrital de Punchana es muy buena debido a que los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas, cuentan con vacaciones anuales conforme a ley, prestaciones sociales adecuadas, satisfacción laboral, estabilidad, interés en el trabajo que se realiza, buen ambiente laboral y puntualidad en los pagos y el desempeño laboral mide las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización

Marin & Placencia (2017) en su artículo plantea como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; asimismo, determinar el nivel de motivación laboral del personal según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja, cuya conclusión es que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva. El nivel de la motivación laboral fue “medianamente motivado”. El nivel de la satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho”.

Meñaca et al. (2017) en su artículo cuya conclusión de la investigación se deduce que para afrontar el ambiente dinámico que rodea a las organizaciones, entre ellas, los establecimientos de educación superior, se hace necesario que el área de recursos humanos considere la motivación laboral como un elemento fundamental en los procesos de formulación y ejecución de sus estrategias, además como un factor determinante en la conducta de los funcionarios. El estudio arrojó como resultado la existencia de una relación significativa entre la motivación laboral determinada por la satisfacción y calidad de vida laboral y las cinco dimensiones motivantes del sitio de trabajo, prevaleciendo una alta autonomía y un sistema de retroalimentación aceptable.

Quispe (2017) en su tesis plantea como objetivo relacionar los factores de la motivación y desempeño laboral de los profesionales médicos del hospital III Essalud Puno y cuya conclusión fue que factores motivacionales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno, porque a medida que mejora el nivel de motivación el desempeño laboral es bueno, aunque la mayoría de los profesionales ostentan un nivel medio de motivación y desempeño laboral, los factores extrínsecos, política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo y salario tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales médicos, porque a medida que mejora el nivel de motivación en cada factor extrínseco, el desempeño laboral es bueno; a excepción el factor relaciones interpersonales y los factores intrínsecos, logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y ascenso tienen relación significativa con el desempeño laboral de profesionales médicos, porque un mejor nivel de los factores intrínsecos, el desempeño laboral es bueno y viceversa cuando el nivel de motivación es baja.

Montenegro (2016) en su tesis plantea como objetivo determinar los factores de motivación en los trabajadores de la industria de la construcción en Colombia. Y llegando a la siguiente conclusión: A. Para influir en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, la dirección debe estar bien informada sobre la motivación de los empleados para alcanzar su máximo potencial. En este estudio, los empleados consideran "capacitación para el trabajo", "buen sueldo", "el reconocimiento de sus jefes", "crecimiento en términos de conocimientos y habilidades" y "tareas desafiantes", como los motivadores importantes.

Serrano (2016) en su tesis plantea como objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional y con la siguiente conclusión; los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabayllo, afirmamos que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta.

López (2015) El objetivo de la investigación es analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la U. E. Caraboro y cuya conclusión es que el docente se puede expresar que la misma no está en los niveles deseados puesto que hay ciertas condiciones o factores influyen en este suceso, en la organización se promueve un ambiente desfavorable para la motivación, es decir no existen incentivos propuestos por la gerencia que se combinen con las necesidades humanas.

Torres & Zegarra (2015) en su artículo trata sobre el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno, que concluye en que se ha determinado un nivel de significancia del 5%. Existe una relación directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianos de la ciudad de Puno -2014, estableciéndose que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral.

Carballo, Priego, & Ávalos (2015) en el artículo plantea como objetivo conocer la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal operativo federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México. Y su conclusión es las

dimensiones del clima organizacional con mayor puntuación en el estudio fueron: retribución, relaciones interpersonales, estilo de dirección, valores colectivos y sentido de pertenencia generando un clima organizacional favorable. En general, se confirmó la existencia de un buen ambiente de trabajo establecido básicamente en la confianza en el personal y buen trato por parte del personal gerencial, logrando relaciones interpersonales óptimas, que se espera mejoren la rentabilidad del programa.

Ramírez (2015) en su tesis plantea como objetivo estudiar de la motivación y su vínculo con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. Los resultados de la revisión documental y su correspondiente análisis de contenido permitieron fundamentar la relación directa entre la motivación y el desempeño laboral considerando distintas teorías motivacionales, como las de contenido y de procesos, así como los elementos y factores incidentes en la motivación personal. Aplicar distintas técnicas de captura de datos, especialmente la escala de valoración y la encuesta de motivación a trabajadores/as administrativos de la Facultad, permitió verificar la existencia de una tendencia que permite plantear que la motivación, entendida en su concepción integral, se relaciona directamente con el desempeño laboral, de manera que, estudiados los elementos motivacionales y correctamente diseñadas todas las técnicas que promuevan una actitud positiva del trabajador, logran influir y mostrar en ellos mejores desempeños.

Ayala (2014) plantea como objetivo determinar, si existe la relación entre los factores motivacionales internos con la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Walter Khon del departamento de Oruro, gestión 2012. De acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación se concluye que confirma los factores motivacionales internos no están relacionados o vinculados con la dimensión cognoscitiva de la satisfacción laboral. Además, un pequeño número del personal de enfermería refirió no poseer autoridad, autonomía, responsabilidad, iniciativa pero no es significativo debido a que esto de alguna manera ayuda a su desempeño laboral y se identificó que no existe relación entre los factores motivacionales internos y la dimensión social de la satisfacción laboral, ya que el personal de enfermería está inconforme por las largas jornadas de trabajo, por la forma que se realizan las supervisiones realizadas y la falta de incentivos en la institución, lo que puede conllevar a insatisfacción.

Charaja & Mamani (2014) en su artículo de investigación indica conocer y describir la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno sobre la satisfacción laboral y motivación y cuya conclusión fue que al respecto sobre la satisfacción laboral y motivación muestran una diferencia entre lo intrínseco y extrínseco, pues se sienten satisfechos y motivados con los indicadores intrínsecos; y, por el contrario, con los indicadores extrínsecos, sienten insatisfacción y poca motivación.

Salamanca (2013) plantea como objetivo determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. El método utilizado fue el inductivo, considerando que nos referimos a una investigación cualitativa, debido a que se tomará registro de datos que están en un contexto estructural y situacional y concluye que el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el autoritario paternalista, el nivel promedio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio” y se ha comprobado que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

Almagro (2013) que formula como objetivo analizar los factores motivacionales que influyen de manera positiva en el compromiso deportivo de los adolescentes, con la siguiente conclusión se obtuvieron dos perfiles motivacionales diferentes, un perfil autodeterminado-no autodeterminado, y un perfil moderadamente motivado. Los resultados de los modelos de ecuaciones estructurales presentados mostraron que factores sociales como el clima motivacional, el apoyo a la autonomía, las metas de logro y las metas sociales influían en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación con los demás. La satisfacción de estas necesidades predijo la motivación intrínseca, y ésta predijo la intención del deportista de continuar siendo físicamente activo.

Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz (2012) quienes plantean como objetivo aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y cuya conclusión es que los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría y se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral

variaba según la condición laboral y al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del Problema

El desempeño laboral, ha tomado gran importancia de estudio para las organizaciones, a nivel de la gestión pública plantea la evaluación de desempeño de sus funcionarios y servidores públicos, ya que en la actualidad este es el centro de preocupación de las instituciones gubernamentales en los niveles de gobierno nacional, regional y local; debido a que el enfoque del sector público de estado Peruano plantea optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. El tema de la motivación laboral es un factor muy relevante que influye el comportamiento organizacional, que permite mejorar el desarrollo, el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador; en las instituciones los recursos humanos juega un papel esencial ya que son quienes van a realizar las funciones de planear, dirigir, organizar y controlar para que desarrollen actividades de manera eficiente y eficaz, de lo cual va depender el éxito y las atenciones de calidad a la ciudadanía, es por ello que es fundamental que las instituciones logren que el personal que labora en su entidad, se encuentre adecuadamente motivado para el cumplimiento de los objetivos de la organización y las perspectivas que abarcan su trabajo. Asimismo, se sabe que los componentes físicos, psíquicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es ahí donde la motivación es de vital importancia para el desempeño laboral que determina la forma en que la persona percibe su trabajo, su calidad, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Por otro lado, Chiavenato, (2009b) señala para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y lograr su compromiso. Es así que la

eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

Por esta razón la investigación está orientada a analizar la importancia de los factores motivacionales para estimular el desempeño laboral, que en la actualidad es una problemática de los trabajadores administrativos que laboran en instituciones públicas, ya que no están cumpliendo eficaz y eficientemente con las labores encomendadas y por ende no hay servicios de calidad a los usuarios de las instituciones públicas. Los factores motivacionales que abordara la investigación están basada principalmente en la teoría de Herzberg que es la Teoría de la Motivación – Higiene, lo cual permitirá conocer indicios sobre la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017?

### **2.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?
- ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?
- ¿De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral y en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?

## **2.3. Justificación**

En una economía globalizada, las instituciones necesitan conocer las diferencias sociales, culturales y financieros para ajustar sus organizaciones y el estilo de la administración. Comprender las características típicas de los empleados dentro de una

nación determinada es significativo ya que se va mejorar el desempeño laboral y la calidad en los servicios de atención.

Para que la organización de la capacidad humana se complete con la mejor viabilidad, es básico que los gerentes conozcan la intensidad motivadora de las necesidades humanas. Esto permitirá, dependiendo de los requisitos previos, intereses y maneras de pensar, planificar y actualizar programas de motivación adecuados que estén preparados para capacitar a la fuerza laboral a fin de obtener un rendimiento laboral para cada trabajador.

La efectividad en los trabajadores de las instituciones está relacionada con la motivación para la cual debe permitir que la organización trabaje como se desea, es importante cuando existe una motivación con respecto de los jefes hacia los trabajadores, posteriormente, tienen la certeza y el estímulo para cumplir sus funciones y actividades, ya que creen que se consideran una pieza fundamental y que cumplen las metas y objetivos de las instituciones públicas.

Tal es el significado del factor humano que se ve como el camino hacia el logro de los objetivos de la organización y un activo humano es concebido como fundamental de las instituciones. En este sentido, una organización productiva ofrece mejores resultados en la realización de las funciones el cual sus trabajadores están motivados para cumplir con sus obligaciones, para disminuir los costos de ausentismo y el cambio de la fuerza laboral. La administración del talento humano es, por lo tanto, un factor esencial para que la organización obtenga altas medidas de beneficio, calidad y poder.

Al investigar las instituciones, se considera que la motivación es un componente fundamental para el desempeño laboral, a la luz del hecho de que, si no hay una motivación en los trabajadores, generaría la inestabilidad en las organizaciones, es decir los empleados no se considerarían necesarias para desarrollar actividades, de esta manera la motivación impacta claramente el avance de sus capacidades de ejecución de actividades.

En el ámbito de la Dirección Regional de Educación de la Región Puno existen políticas de recursos humanos, aplicables a todos los trabajadores, que regulan la administración del personal, desde el momento de la contratación, cultura organizacional, las funciones,

incentivos, entre otros. Sin embargo algunos procedimientos no pueden cumplirse suficientemente por la razón de inexistencia de una división de los trabajadores, lo que provoca que todo el personal actual resulta muy poco para asumir múltiples tareas lo cual provoca un abajo nivel de desempeño laboral.

Con esta investigación se beneficiarán los trabajadores administrativos, con los conocimientos administrativos que desarrollen a partir de esta investigación aportará de manera eficaz y eficiente para mejorar en desempeño laboral de sus trabajadores puesto que es de suma importancia para mejorar la calidad de servicio, y también pretende ser de utilidad como guía a los investigadores que requieran realizar un proyecto inclinado a la motivación y el desempeño laboral, para que logren desarrollar y extender los conocimientos que se van adquiriendo a lo largo del tiempo, recordando que vivimos en una sociedad que está sometida a cambios constantes, y que se debe ser dedicado al estudio de las instituciones ya que no todas funcionan de la misma manera, y por su puesto cabe destacar que lo que puede ser generador de aspectos positivos y funcional en una organización puede que haga de un desastre para otra.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo General.**

Determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017.

### **2.4.2. Objetivo Específicos**

- Establecer la relación entre la motivación extrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.
- Establecer la relación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.
- Establecer la influencia de la motivación en el rendimiento laboral y en mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis General.

Los factores motivacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017.

### 2.5.2. Hipótesis Específicos.

- La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.
- La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.
- La motivación influye significativamente en el rendimiento laboral y en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La región Puno tiene una extensión de 71,999 Km<sup>2</sup>, de los cuales 4,996.28 Km<sup>2</sup> corresponde al Lago Titicaca (lado peruano), representa el 2.5% del territorio nacional y corresponde al ámbito de la unidad geográfica sierra. Puno, por su clima seco y frío correspondiente a los pisos ecológicos de Suni, Puna y cordillera, es una región con vocación predominantemente pecuaria, contando en la actualidad según el último censo agropecuario con 447,180 cabezas de vacuno criollo, 50,000 vacunos mejorados, 3'111, 246 de cabezas de ganado ovino también criollo, 2'456.642 de alpacas, 1'005,902 llamas y 86, 458 porcinos. Posee una agricultura de cultivos alto andino (papa, quinua, cañihua y cebada, entre los más importantes con bajos niveles de productividad), en ceja de selva tenemos café, cacao y árboles frutales.

La investigación se desarrolló en el Distrito, Provincia y Región Puno, en la institución Dirección Regional de Educación Puno, que diseña y ejecuta políticas para el desarrollo básico de instituciones de educación, la cual se encuentra situado entre los 3,812 msnm. La institución está ubicada en la ciudad de Puno, que cuenta con un local institucional ubicado en el Jr. Bustamante Dueñas 881 – Urb. II Etapa Chanu Chanu - Puno.

#### 3.2. Población

Dado que “Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” Hernadez, Fernández, & Baptista, (2006), para efectos de la demostración de la hipótesis planteada y otros indicadores estadísticos del presente estudio, la población está integrada por todo el personal que labora en la

Dirección Regional de Educación Puno, y está conformada por profesionales, Técnicos Administrativos y auxiliares los mismos que hacen un total de 63 trabajadores administrativos.

### **3.3. Muestra**

El muestreo, le permite al investigador, por un lado, seleccionar las unidades de la población, así como también estimar los parámetros sobre la muestra a utilizar. En el caso de la investigación, se utilizó el muestreo censal dado que se consideró en el estudio a la totalidad de la población con el objeto de fortalecer la investigación y considerando que la naturaleza de la investigación tiene una población pequeña y las teorías estadísticas recomiendan que el tamaño de muestra en un estudio debe ser lo más grande posible para cometer menos error en la inferencia.

### **3.4. Metodología de la investigación**

#### **3.4.1. Método de la investigación**

El método aplicado en el estudio de investigación fue el hipotético – deductivo, porque se percibió el fenómeno a estudiar, se planteó las hipótesis para explicar el fenómeno, los mismos que son comprobados por el análisis estadístico. (Bernal, 2010)

#### **3.4.2. Tipo de investigación**

En la presente investigación el tipo de investigación es correlacional porque nos permite determinar el grado de relación que existe entre ambas variables, es decir detalla la asociación. En esta investigación nos interesa establecer la determinación del grado y el tipo de relación. (Hernandez et al., 2006)

Por lo cual el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, de investigación transeccional o transversal de tipo correlacional, pues sólo se recogió información en un momento único, sin manipulación de las variables independientes. Las

inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención directa, y dichas relaciones se observan tal como se dan en su contexto natural. La investigación es transversal porque recopila datos en un momento único. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010)

Variable 01

### **Factores motivacionales.**

Los factores motivacionales son determinantes de la motivación, relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación interna, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral.

### **Indicadores de los factores motivacionales.**

#### **Motivación extrínseca**

X<sub>1</sub> Sueldo y beneficios

X<sub>2</sub> Política de la institución.

X<sub>3</sub> Relaciones con los compañeros de trabajo

X<sub>4</sub> Condiciones de trabajo

X<sub>5</sub> Seguridad laboral

#### **Motivación intrínseca**

X<sub>6</sub> Reconocimiento de logros

X<sub>7</sub> Ascenso y crecimiento

Variable 02

### **Desempeño laboral**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

### **Indicadores del desempeño laboral.**

#### **Rendimiento laboral**

Y<sub>1</sub> Cumplimiento de meta

Y<sub>2</sub> Conocimiento del puesto de trabajo

### **Mejoramiento continuo**

Y<sub>3</sub> Compromiso y responsabilidad

Y<sub>4</sub> Relaciones interpersonales

Y<sub>5</sub> Capacitación

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.5.1. Técnicas.**

Siguiendo el enfoque de la investigación, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta. Esta técnica mediante la utilización de un cuestionario estructurado permite obtener información sobre una población a partir de una muestra. La realización de la encuesta se basó en las declaraciones escritas del total de la población con el objeto de recabar información, porque los cuestionarios agrupan las respuestas para poderlas analizar cómodamente en el momento en que se apliquen el análisis estadístico.

#### **3.5.2. Instrumentos**

##### **a. Fichas de observación.**

Sirvieron para formular el marco teórico referencia y el marco conceptual del trabajo de investigación.

##### **b. Cuaderno de apuntes.**

Sirvieron para verificación de los datos de las dependencias de la Dirección Regional de Educación de la región Puno como objeto de estudio

##### **c. Cuestionario.**

Es un instrumento utilizado y aplicado a los trabajadores de diversas dependencias de la Dirección Regional de Educación de la región Puno con la finalidad de conocer la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral.

La recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se realizó mediante encuestas a los principales actores del proceso, así en la investigación se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta el cual está

conformado por 28 ítems con la finalidad de recoger información relevante sobre motivación, asimismo otro cuestionario con 20 ítems para recoger información referente al desempeño laboral del trabajador administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno.

### 3.6. Pruebas Estadísticas.

El análisis estadístico se realizó mediante la aplicación de procedimientos descriptivos tales como las tablas de frecuencias, porcentajes y figuras estadísticas.

Para contrastar la hipótesis de la investigación se utilizó las pruebas de correlación de Pearson para determinar si existe una relación lineal entre los variables factores motivacionales y desempeño laboral del trabajador administrativo en la Dirección Regional de Educación Puno.

Ya que este análisis es una prueba estadística que permitirá calcular la intensidad y el sentido de la relación entre las dos variables.

$$-1 \leq r \leq 1$$

$$r = \frac{(n \sum xy - \sum x \sum y)^2}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

El grado de correlación se podrá interpretar, evitando un poco la rigidez mediante los siguientes límites.

$$-1 \leq r \leq 1$$

Los valores que puede tomar el coeficiente de correlación "r" son:  $-1 < r < 1$

- Si "r" > 0, la correlación lineal es positiva. La correlación es tanto más fuerte cuanto más se aproxime a 1.
- Si "r" < 0, la correlación lineal es negativa. La correlación negativa es tanto más fuerte cuanto más se aproxime a -1.
- Si "r" = 0, no existe correlación lineal entre las variables.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis de los Resultados

En esta parte presentaremos los resultados encontrados y obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos como la encuesta y consecuentemente su procesamiento en el software estadístico SPSS versión 24, considerando inicialmente las tablas de distribución de cada dimensión de acuerdo a la hipótesis de investigación, con el propósito de determinar identificar la relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

#### 4.2. Análisis descriptivo

##### 4.2.1. Análisis descriptivo de los resultados de los factores motivacionales

##### 4.2.1.1. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión motivación extrínseca.

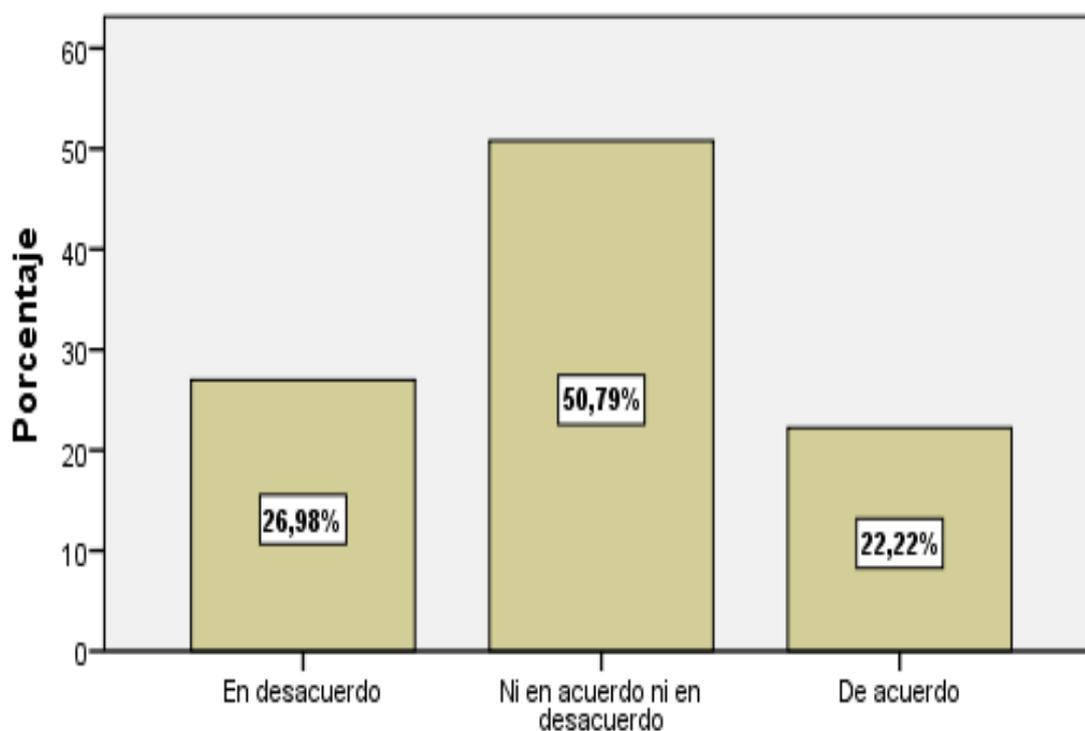
En seguida detallaremos los resultados de la dimensión de motivación extrínseca que están conformados por sueldos y beneficios, políticas de institución, relaciones con los compañeros de trabajo, condiciones de trabajo y seguridad laboral, donde se obtuvieron información mediante la aplicación de instrumentos como la encuesta al total de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación de Puno y continuación se ilustra las tablas y gráficos que fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 24 el cual es desarrollado conjuntamente con las interpretaciones correspondientes.

Tabla 1

*Distribución del indicador sueldos y beneficios de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	17	27,0	27,0	27,0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	32	50,8	50,8	77,8
De acuerdo	14	22,2	22,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 3. Distribución del indicador sueldos y beneficios de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno*

Fuente: Tabla 1

Según la tabla 1 y la figura 3, del total de trabajadores administrativos encuestados en base a sueldos y salarios indican lo siguiente, el 27% opina estar en desacuerdo con la remuneración, incentivos, bonos de productividad y canastas que percibe, el 50.8% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la remuneración incentivos, bonos de productividad y canastas que percibe, finalmente 22.2% manifiesta estar de acuerdo con la remuneración percibida.

Tabla 2

*Distribución del indicador política de la institución de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	11	17,5	17,5	17,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	58,7	58,7	76,2
De acuerdo	15	23,8	23,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

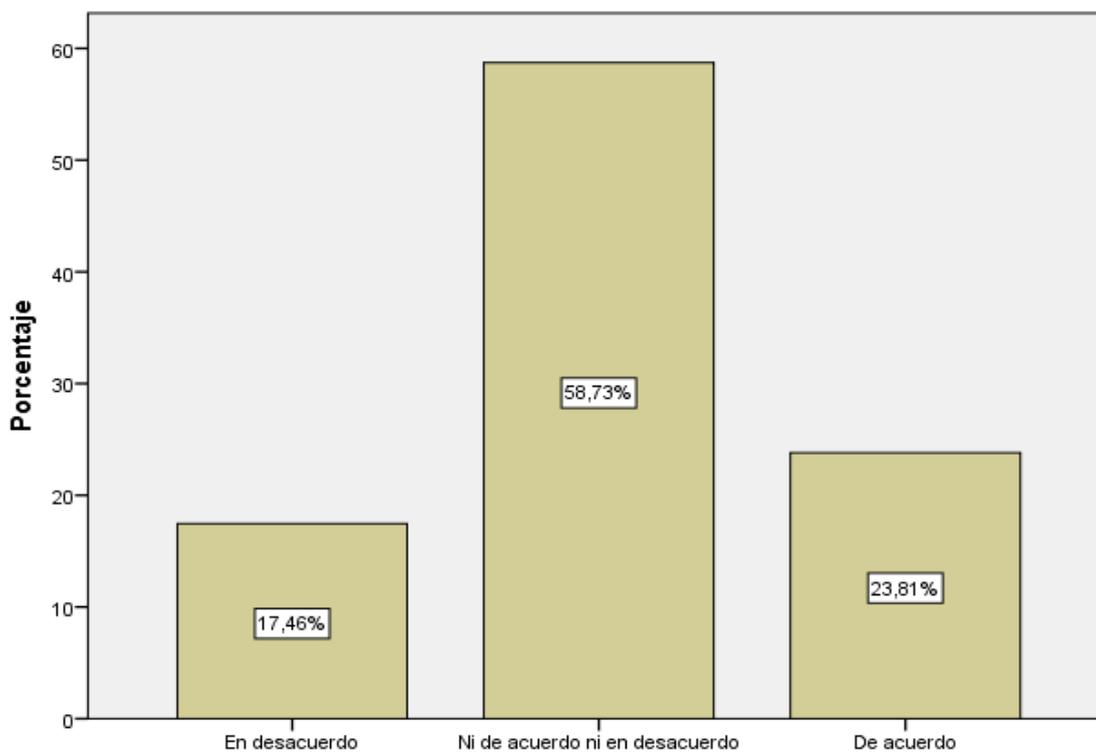


Figura 4. Distribución del indicador política de la institución de los trabajadores administrativos de la DRE Puno

Fuente: tabla 2

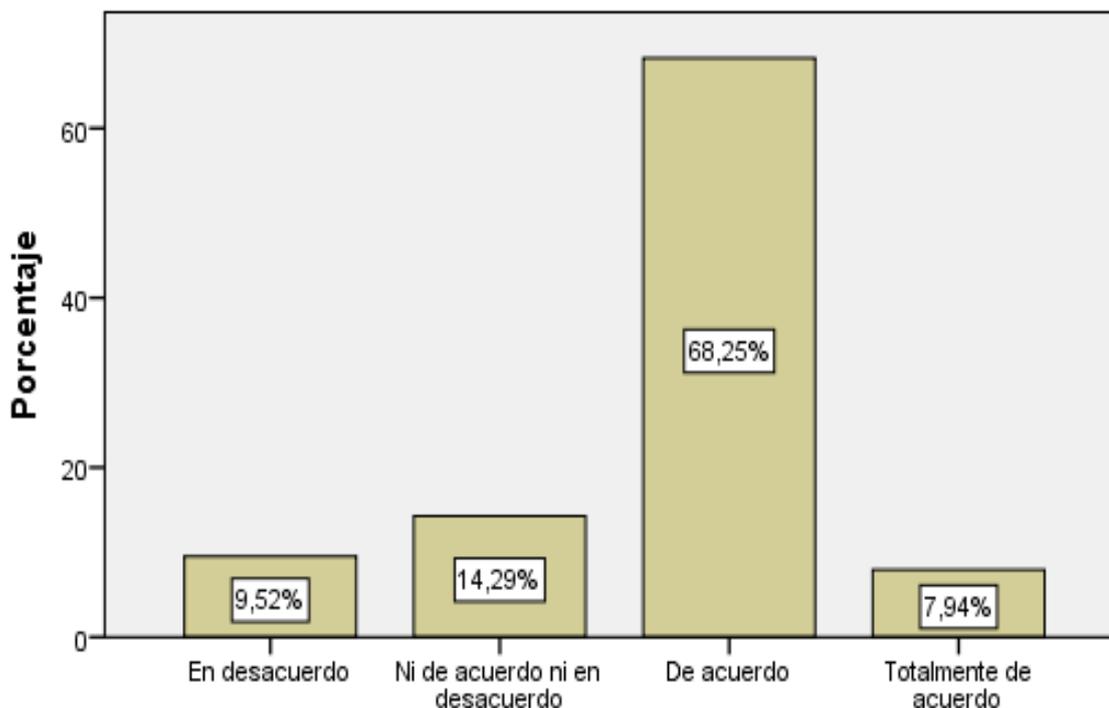
Según la tabla 2 y la figura 4, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 58.7% manifiesta ni estar de acuerdo ni en desacuerdo con las políticas de la institución como la capacitación y solución de problemas por otro lado, el 23.8% indica estar de acuerdo con las políticas de la institución y 17.5% manifiesta estar en desacuerdo con la políticas de la DRE Puno.

Tabla 3

*Distribución del indicador relaciones con los compañeros de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	9,5	9,5	9,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	14,3	14,3	23,8
De acuerdo	43	68,3	68,3	92,1
Totalmente de acuerdo	5	7,9	7,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 5. Distribución del indicador relaciones con los compañeros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 3.

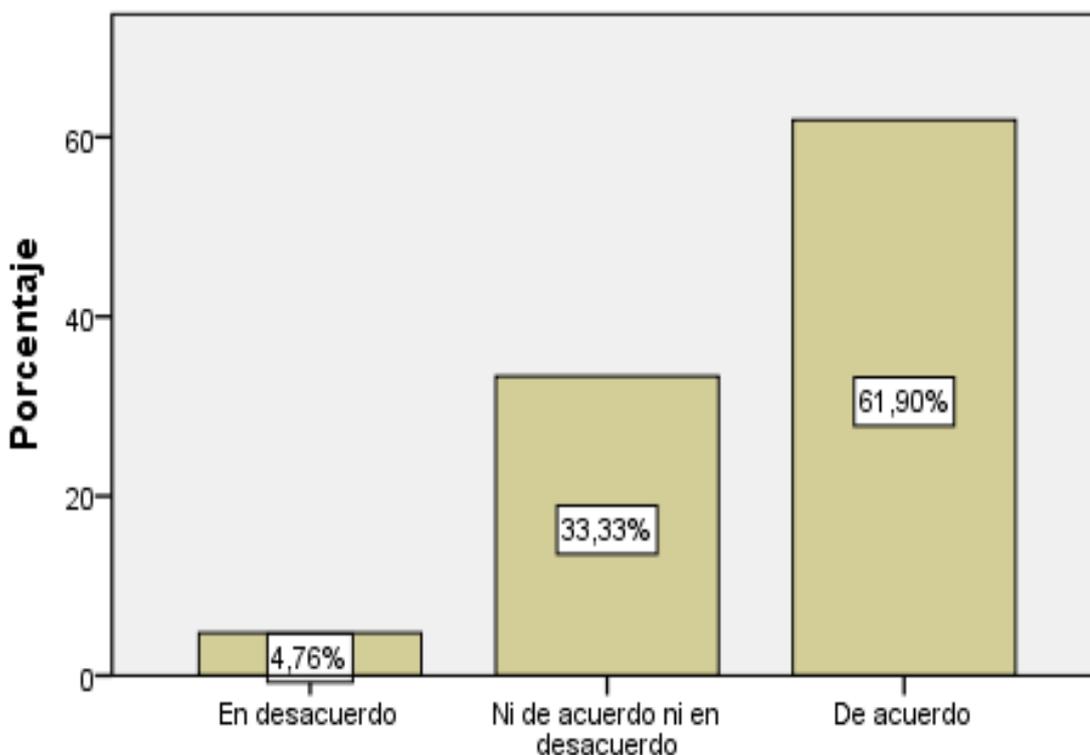
Según la tabla 3 y la figura 5, podemos observar que, del total de objeto de estudio, el 68.3% de los trabajadores indica estar de acuerdo sobre las relaciones con los compañeros de trabajo es decir hay una buena relación entre compañeros y subordinación en la institución, 14,3% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 7.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo y 9.5% precisa estar de desacuerdo.

Tabla 4

*Distribución del indicador condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	33,3	33,3	38,1
De acuerdo	39	61,9	61,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 6.* Distribución del indicador condiciones de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.

Fuente: Tabla 4.

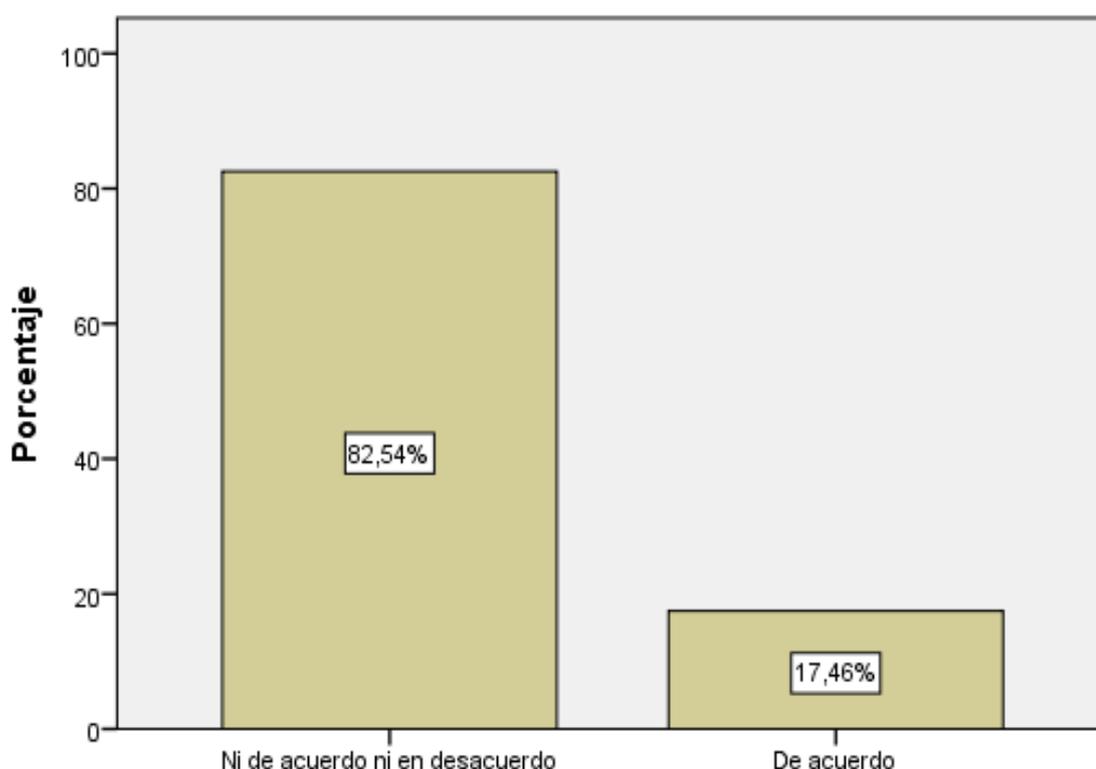
Según la tabla 4 y la figura 6, podemos observar acerca de las condiciones de trabajo, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, 61.9% de los trabajadores indica estar de acuerdo sobre las condiciones de trabajo en su centro laboral es decir cuentan con los recursos necesarios para trabajar, 33.3% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo y 4.8% precisa estar en desacuerdo con las condiciones de trabajo.

Tabla 5

*Distribución del indicador de seguridad laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	82,5	82,5	82,5
De acuerdo	11	17,5	17,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 7. Distribución del indicador seguridad laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 5

Según la tabla 5 y la figura 7, podemos observar que, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, 82.54% de los trabajadores indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la seguridad laboral es decir la gran mayoría de los trabajadores contratados son los que consideraron este criterio por estabilidad laboral, 17.46% precisa estar de acuerdo con la seguridad laboral y los que consideraron este criterio son los trabajadores nombrados.

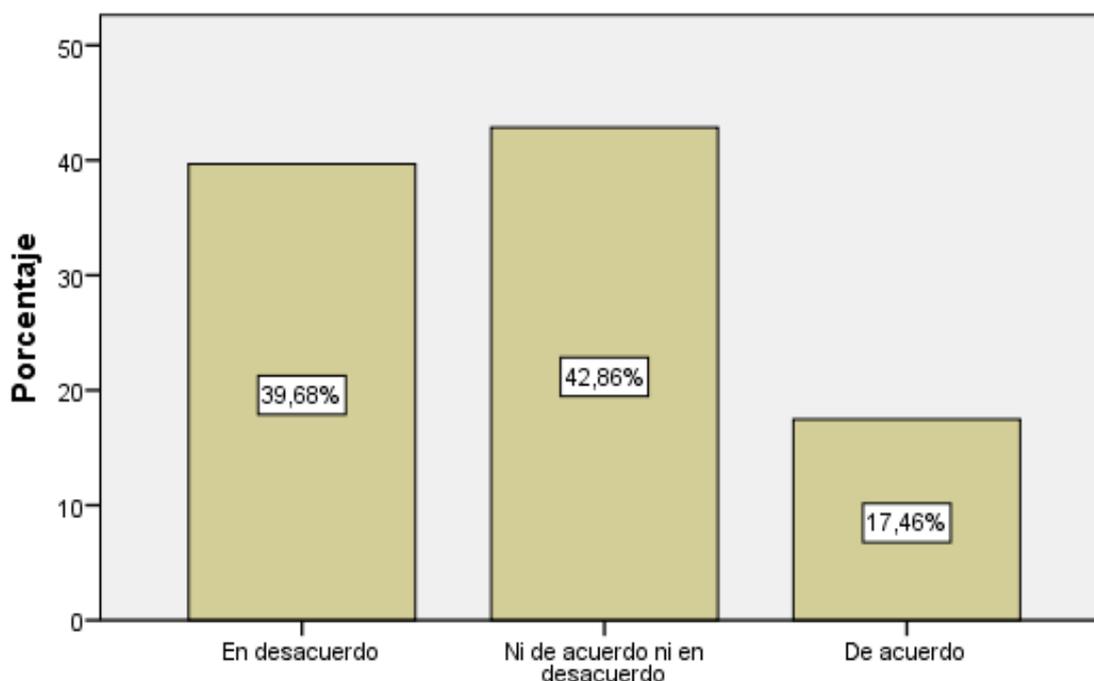
**4.2.1.2. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión motivación intrínseca**

Tabla 6

*Distribución del indicador reconocimiento de logros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	25	39,7	39,7	39,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	42,9	42,9	82,5
De acuerdo	11	17,5	17,5	100,0
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 8. Distribución del indicador reconocimiento de logros de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 6.

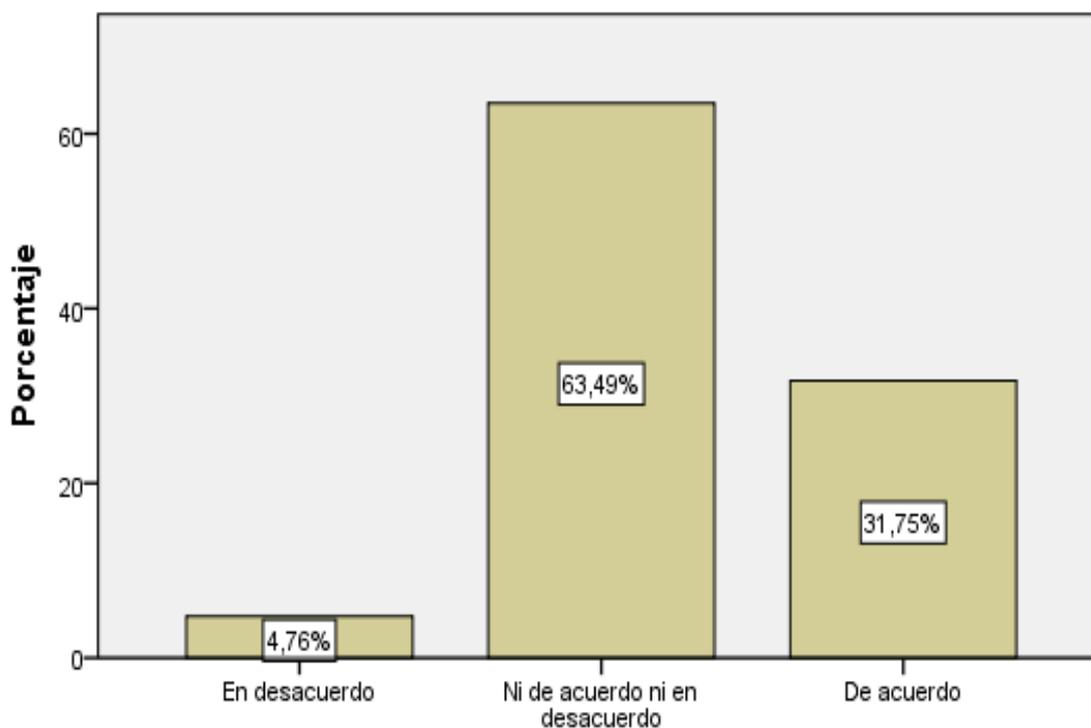
Según la tabla 6 y la figura 8, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 42.9% indican no estar desacuerdo ni en desacuerdo sobre el reconocimiento de logros en la Dirección Regional de Educación Puno, por otro lado el 39.7% precisa estar en desacuerdo y 17.5% indica estar de acuerdo.

Tabla 7

*Distribución del indicador ascenso y crecimiento de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	63,5	63,5	68,3
De acuerdo	20	31,7	31,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 9. Distribución del indicador ascenso y crecimiento de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 7.

Según la tabla 7 y la figura 9, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 63.5% indican no estar de desacuerdo ni en desacuerdo sobre el ascenso y crecimiento en la Dirección Regional de Educación Puno indicaron que no se tiene las mismas oportunidades ni los criterios de evaluación, por otro lado, el 31.7% manifiesta estar de acuerdo con el ascenso y crecimiento y solo el 4.8% precisa estar de acuerdo con los ascensos y crecimiento de los trabajadores administrativos.

#### 4.2.2. Análisis descriptivo de los resultados del desempeño laboral.

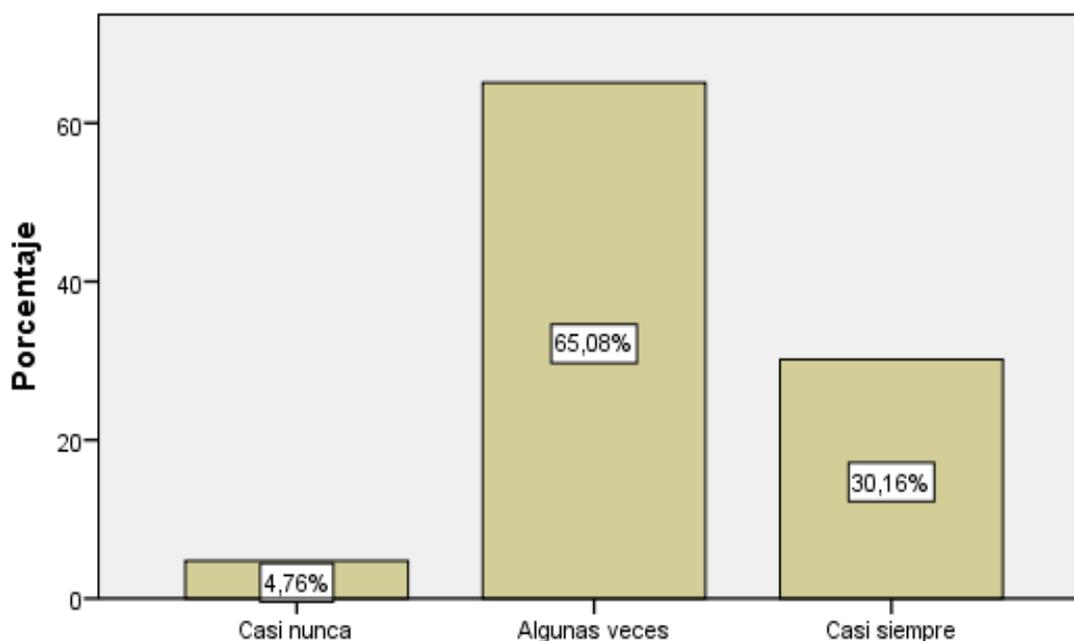
##### 4.2.2.1 Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión de rendimiento laboral

Tabla 8

*Distribución del indicador cumplimiento de meta de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	4,8	4,8	4,8
	Algunas veces	41	65,1	65,1	69,8
	Casi siempre	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 10.* Distribución del indicador cumplimiento de meta de los trabajadores administrativos de la DRE Puno

Fuente: Tabla 8.

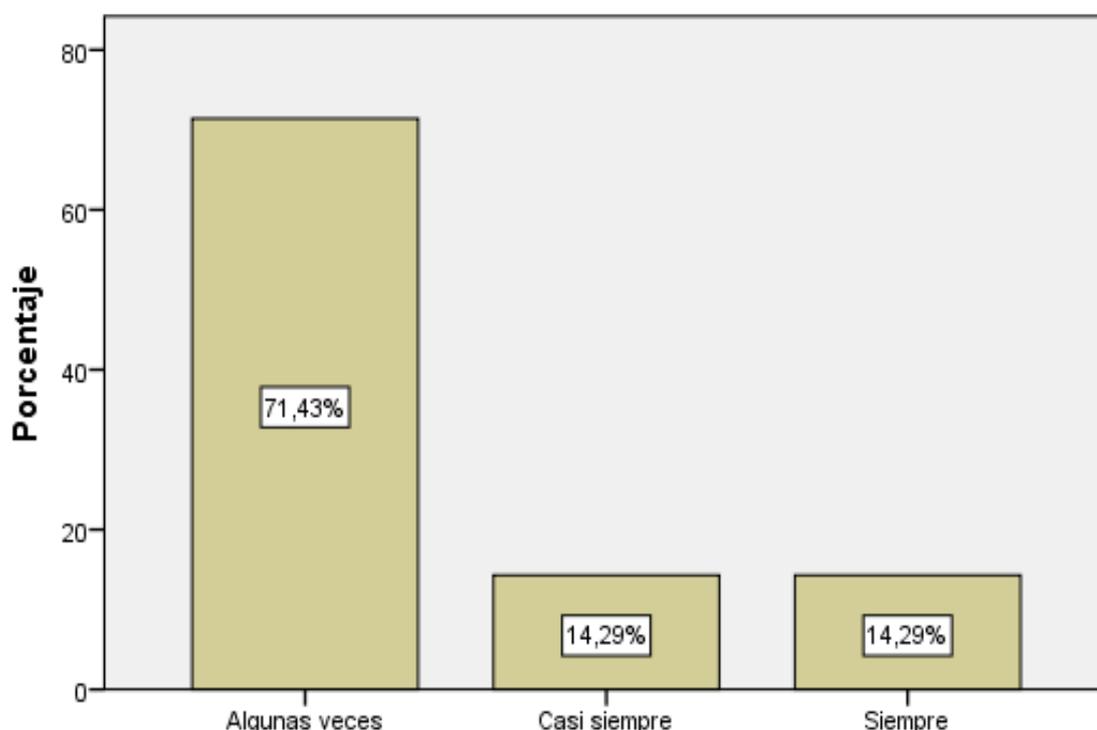
Según la tabla 8 y la figura 10, muestra que, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 65.1% indican que, algunas veces se cumple con las metas establecidas, 30.2% manifiesta que casi siempre se cumplen las metas y el 4.8% precisa que casi nunca se cumplen.

Tabla 9

*Distribución del indicador conocimiento del puesto de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	45	71,4	71,4	71,4
	Casi siempre	9	14,3	14,3	85,7
	Siempre	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 11: Distribución del indicador conocimiento del puesto de trabajo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 09.

Según la tabla 9 y la figura 11, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 71.4% indican que, algunas veces los trabajadores tienen conocimiento sobre el puesto de trabajo es decir algunas veces tienden a llegar con experiencia y otras no, por otro lado 14.3% indica que casi siempre los trabajadores conocen el puesto de trabajo y el restante 14,3% indica conocer siempre su puesto de trabajo en relación a los métodos, procedimientos y el manual de organizaciones y funciones

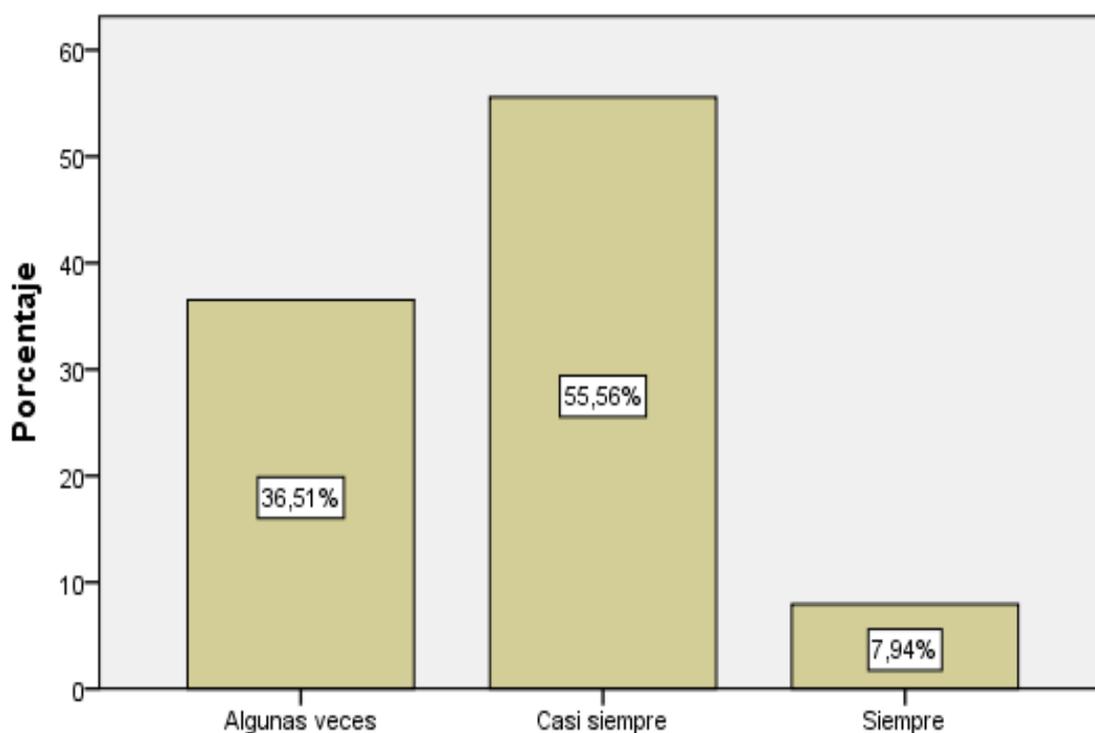
**4.2.2.2. Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión mejoramiento continuo**

Tabla 10

*Distribución del indicador compromiso y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	23	36,5	36,5	36,5
Casi siempre	35	55,6	55,6	92,1
Siempre	5	7,9	7,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 12. Distribución del indicador compromiso y responsabilidad de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 10

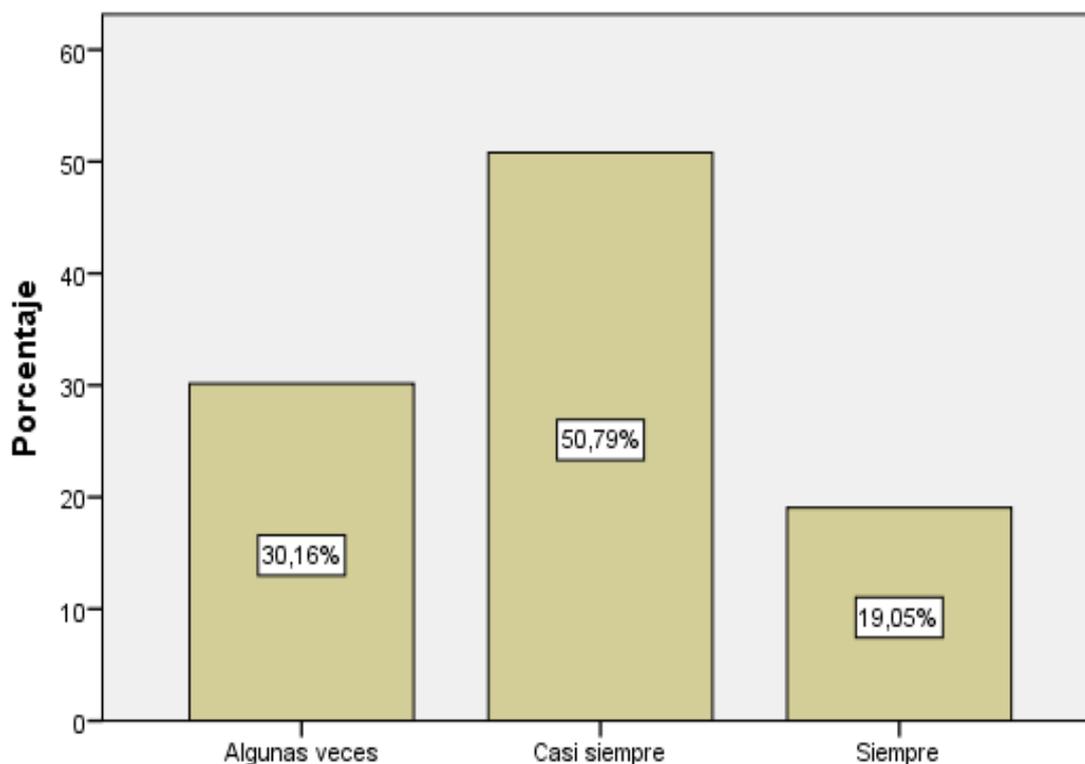
Según la tabla 10 y la figura 12, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 55.6% indican que casi siempre tiene compromiso y responsabilidad en la institución, 36.5% manifiesta que algunas veces y 7.9% precisa que siempre hay compromiso y responsabilidad.

Tabla 11

*Distribución del indicador relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	19	30,2	30,2	30,2
	Casi siempre	32	50,8	50,8	81,0
	Siempre	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 13. Distribución del indicador relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

Fuente: Tabla 11.

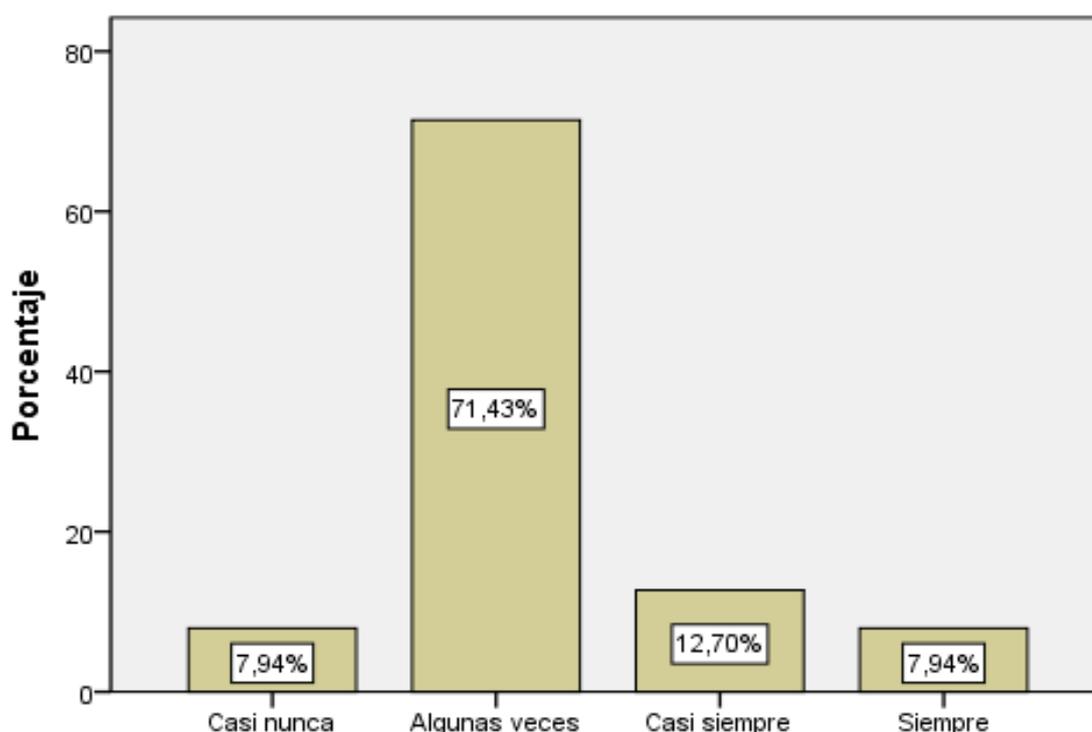
Según la tabla 11 y la figura 13, en relación a las relaciones interpersonales nos indica lo siguiente, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 50.8% indican que casi siempre las relaciones interpersonales son positivas, 30.2% indica que algunas veces son positivas las relaciones interpersonales y el 19.0% indica que siempre existe relaciones .interpersonales con los compañeros de trabajo y con los usuarios de la DRE Puno.

Tabla 12

*Distribución del indicador capacitación de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	7,9	7,9	7,9
	Algunas veces	45	71,4	71,4	79,4
	Casi siempre	8	12,7	12,7	92,1
	Siempre	5	7,9	7,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 14.* Distribución del indicador capacitación de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.

Fuente: Tabla 12.

Según la tabla 12 y la figura 14, del total de trabajadores administrativos objeto de estudio, el 71.4% indican que algunas veces hay capacitación de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno, el 12.7% indica que casi siempre se realiza capacitaciones, un 7.9% indican casi nunca se realizan las capacitaciones y el restante 7.9% precisa que siempre se realizan capacitaciones a los trabajadores.

### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.3.1. Hipótesis general

H0: Los factores motivacionales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017.

H1: Los factores motivacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017.

Tabla 13

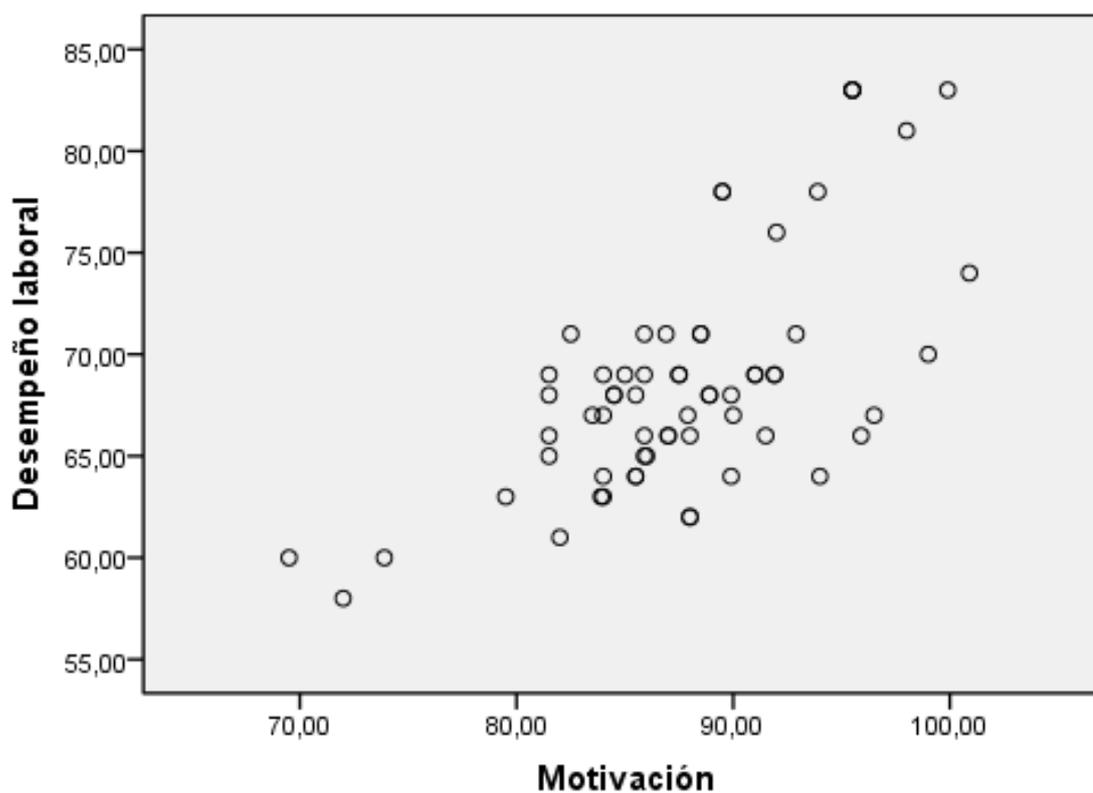
*Correlación entre factores motivacionales y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Desempeño	Motivación
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	63	63
Motivación	Correlación de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Como, se observa el coeficiente obtenido de 0.661, significa la existencia de una relación positiva considerable, alta y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables desempeño laboral y factores motivacionales, lo cual implica que a medida que incrementan los factores motivacionales en esa misma proporción se incrementa los valores del desempeño laboral de allí la relación directa entre las dos variables, y el nivel de significancia es  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ , determinando que existe una correlación significativa entre factores motivacionales con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno, por lo cual rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.



*Figura 15.* Diagrama entre factores motivacionales y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno

Fuente: tabla 13

#### 4.3.2. Hipótesis específicas

##### 4.3.2.1. Primera hipótesis específicas

$H_0$ : La motivación extrínseca no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

$H_1$ : La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

Tabla 14

*Correlación entre motivación extrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Desempeño	Motivación extrínseca
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,591**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	63	63
Motivación extrínseca	Correlación de Pearson	,591**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).  
Fuente: Elaboración propia

Como, se observa el coeficiente obtenido de 0.591, significa la existencia de una relación positiva considerable, moderada y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional, lo cual implica que a medida que incrementa la motivación extrínseca en esa misma proporción se incrementa el desempeño laboral de allí la relación directa entre las dos variables, determinando que existe una correlación significativa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.

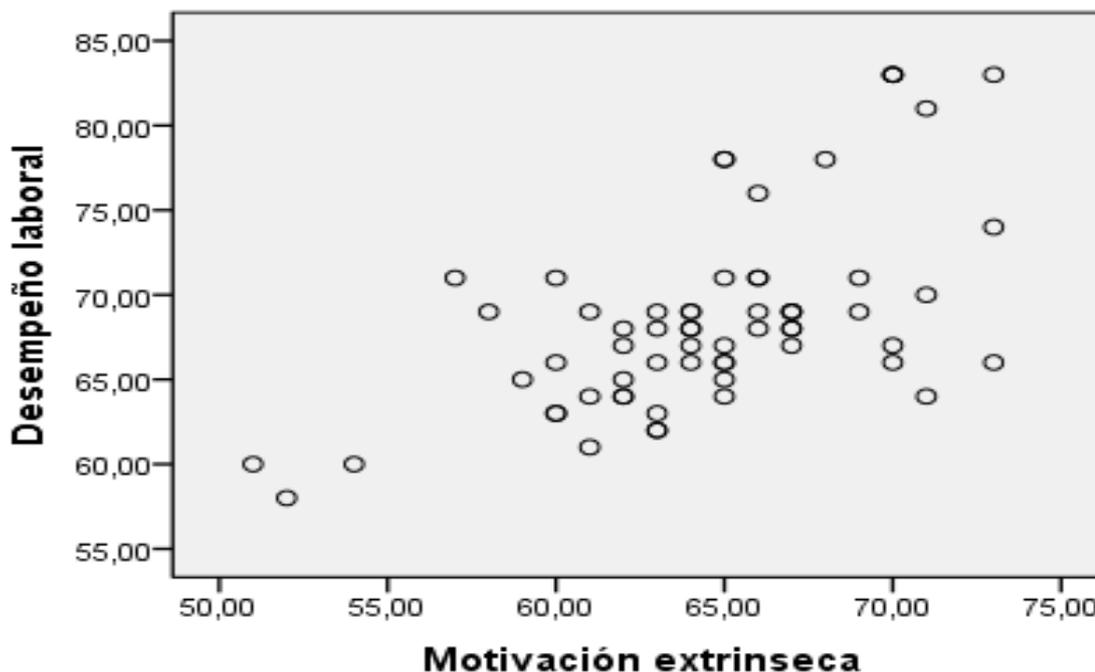


Figura 16. Correlación entre motivación extrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.  
Fuente: Tabla 14

#### 4.3.2.2. Segunda hipótesis específicas

Ho: La motivación intrínseca no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

H1: La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

Tabla 15

*Correlación entre motivación intrínseca y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Desempeño	Motivación intrínseca
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	63	63
Motivación intrínseca	Correlación de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Como, se observa el coeficiente obtenido de 0.555, significa la existencia de una relación positiva considerable, moderada y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables desempeño laboral y motivación intrínseca, lo cual implica que a medida que incrementa la motivación intrínseca en esa misma proporción se incrementa los valores del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno de allí la relación directa entre las dos variables, y el nivel de significancia es  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ , determinando que existe una correlación significativa entre la motivación intrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.

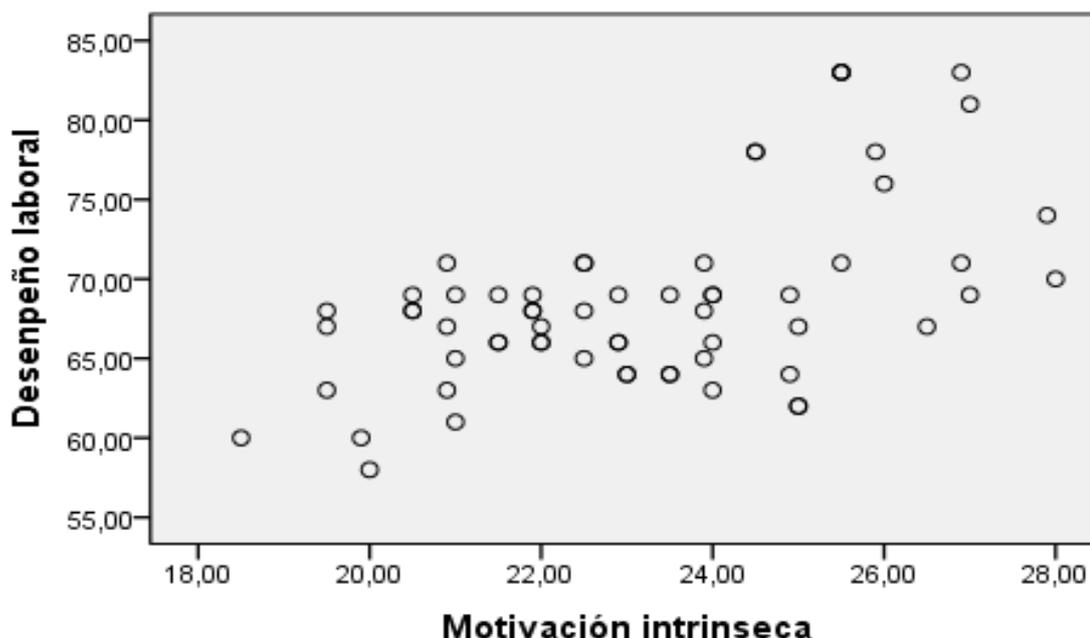


Figura 17. Correlación entre desempeño laboral y motivación intrínseca de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.  
Fuente: Tabla 15

#### 4.3.2.3. Tercera hipótesis específicas

Ho: La motivación no influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

H1: La motivación influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

Tabla 16

*Correlación entre motivación y rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Rendimiento laboral	Motivación
Rendimiento laboral	Correlación de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	63	63
Motivación	Correlación de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).  
Fuente: Elaboración propia

Como, se observa el coeficiente obtenido de 0.448, significa la existencia de una relación positiva, y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables rendimiento laboral y motivación, lo cual implica que a medida que incrementa la motivación en esa misma proporción se incrementa los valores del rendimiento laboral de allí la relación directa entre las dos variables, y el nivel de significancia es  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ , determinando que existe una correlación significativa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.

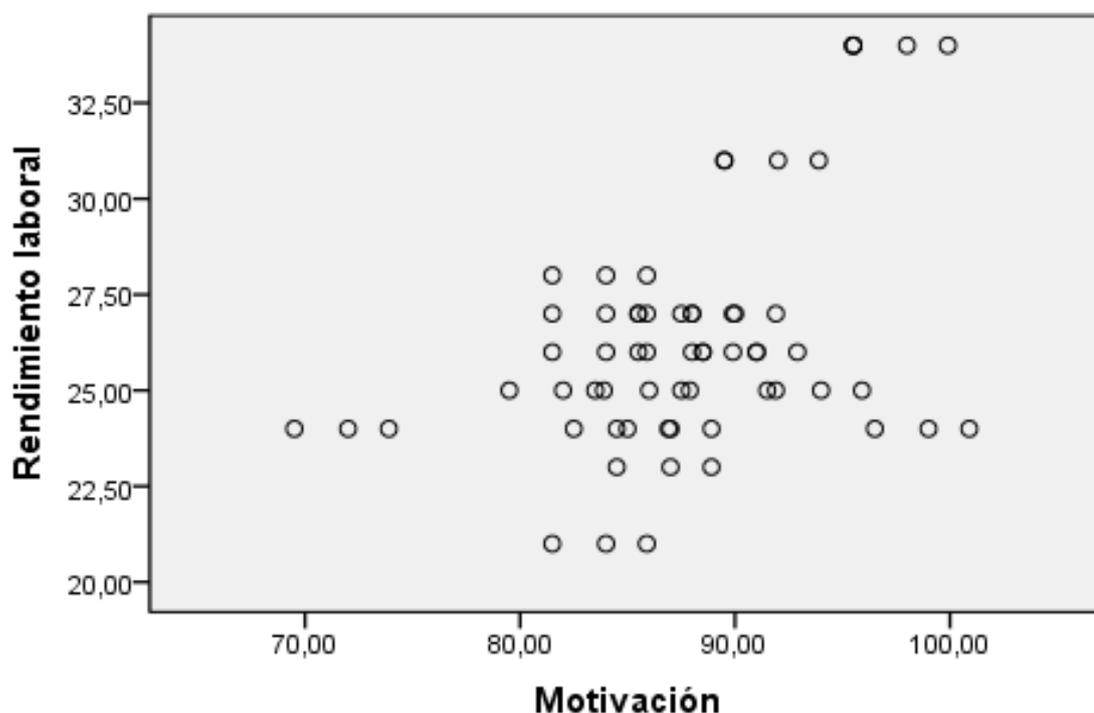


Figura 18. Correlación entre motivación y rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.  
Fuente: Tabla 16

Se continúa desarrollando con respecto a la tercera hipótesis específica:

Ho: La motivación no influye significativamente en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

H1: La motivación influye significativamente en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.

Tabla 17

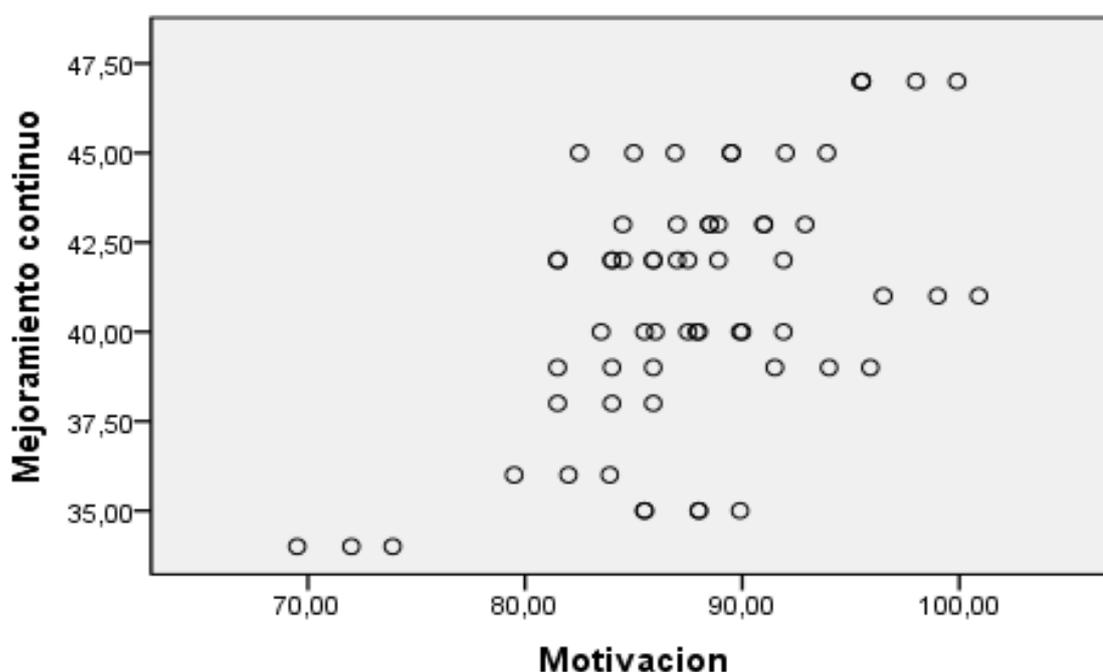
*Correlación entre motivación y mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno*

		Mejoramiento continuo	Motivación
Mejoramiento continuo	Correlación de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	63	63
Motivación	Correlación de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	63	63

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Como, se observa el coeficiente obtenido de 0.554, significa la existencia de una relación positiva, y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables mejoramiento continuo y motivación, lo cual implica que a medida que incrementa la motivación en esa misma proporción se incrementa el mejoramiento continuo, determinando que existe una correlación significativa, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna.



*Figura 19. Correlación entre motivación y mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la DRE Puno.*

Fuente: Tabla 17

#### 4.4. Discusión

Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis general y acorde al objetivo general se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson de 0.661, significa la existencia de una relación positiva considerable, alta y significativa al nivel de 0.05 indicando que existe una correlación directamente proporcional entre las variables desempeño laboral y factores motivacionales, lo cual implica que a medida que incrementan factores motivacionales en esa misma proporción se incrementa los valores del desempeño laboral de allí la relación directa entre las variables factores motivacionales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017, hecho que se contrasta con otras investigaciones, Campos (2018) en su investigación concluye que existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral, con un nivel de significancia de 0.05 y según coeficiente de Negelkerke, ello implica que la variabilidad del desempeño laboral depende del 34.7% de los factores motivacionales en el profesional de enfermería; asimismo, Ríos (2017) concluye que existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral demostrada con la aplicación de la prueba de hipótesis de Pearson, con lo cual existe evidencia estadística para afirmar que a mayores índices de motivación, se presentan mayores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores. También, Marin & Placencia (2017) en su investigación concluye la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva. El nivel de la motivación laboral fue “medianamente motivado”. El nivel de la satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho”; como también, Quispe (2017) en su investigación cuya conclusión fue que los factores motivacionales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales médicos, porque a medida que mejora el nivel de motivación el desempeño laboral es bueno, aunque la mayoría de los profesionales ostentan un nivel medio de motivación y desempeño laboral, los factores extrínsecos tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales, porque a medida que mejora el nivel motivación en cada factor extrínseco, el desempeño laboral es bueno. De igual manera, Serrano (2016) en su investigación concluye que los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores donde afirman que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución.

## CONCLUSIONES

- Se determina que existe relación positiva entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, ya que la prueba estadística Coeficiente de Pearson muestra un valor 0,661 con un nivel de probabilidad menor a 0.01, es decir, cuando más alta sea los factores motivacionales el trabajador mejor será su desempeño laboral dentro de la Dirección Regional de Educación Puno.
- Se establece que existe una influencia significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral, es decir, según la prueba estadística Coeficiente de Pearson en la cual muestra un valor 0.591, lo cual indica que presenta una correlación entre estas variables, a medida que aumenta la motivación extrínseca, aumenta el desempeño laboral de los trabajadores administrativos Dirección Regional de Educación Puno.
- Se determina que existe una correlación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral, según la prueba estadística Coeficiente de Pearson en la cual muestra un valor de 0.555 la cual es positiva muy fuerte y significativa, los puntos principales que los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno identifican como importantes son reconocimientos de logro, los ascensos y crecimiento.
- Se determina que existe una influencia significativa entre el rendimiento laboral y en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno. Es decir a mayor cumplimiento de metas y conocimiento del puesto de trabajo, mejor será el rendimiento laboral y tiene una relación con el mejoramiento continuo que básicamente son las capacitaciones, las relaciones interpersonales y el compromiso.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar los factores motivacionales por medio de incentivos, reconocimientos, ascenso, relaciones interpersonales y programas de capacitación a los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno para que de tal manera el desempeño laboral incremente y se brinde una mejor calidad de servicio a los usuarios de la DRE Puno, lo cual conllevara a ser una institución eficaz, eficiente y posicionarse dentro de las mejores instituciones públicas.
- Se recomienda en cuanto a los factores extrínsecos, que la institución priorice el incremento de la remuneración, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, en cuanto a las condiciones de trabajo, se debe mejorar la distribución de los equipos y recursos materiales, la seguridad laboral, lo que implica la estabilidad laboral y mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y jefe inmediato.
- Se recomienda que la DRE Puno pueda crear un plan de trabajo para otorgar reconocimientos de logros, capacitación, la iniciativa, y la participación en la toma de decisiones, ascensos y crecimientos de acuerdo a la normativa de personal administrativo lo cual propiciara un crecimiento personal y profesional.
- Se recomienda a los directivos DRE Puno promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad, convirtiéndola en centro potenciador de estímulos para los colaboradores y a su vez, la consecución de metas comunes para toda la institución.

## BILIOGRAFÍA

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Almagro, B. J. (2013). *Factores motivacionales relacionados con la adherencia a la práctica deportiva competitiva en adolescentes*. (Tesis doctoral). Universidad de Huelva, Andalucía. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10272/6596>
- Arias, F., & Heredia, V. (2004). *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño* (3ra ed.). México: Triller.
- Ayala, A. (2014). *Factores motivacionales internos y su relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería del hospital "Walter Khon" del departamento de Oruro, gestión 2012* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/5528>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). Colombia: Pearson educación.
- Callata, Z. E., & Fuentes, J. D. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la UNA - Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado UNA Puno*, 7(2), 592–597. <https://doi.org/10.26788/riepg.2018.2.83>
- Campos, M. A. (2018). *Factores motivacionales en el desempeño laboral del profesional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Vitarte Lima – 2017* (Tesis de maestría). Univesidad César Vallejo, Lima. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1265>

- Carballo, Á., Priego, H. R., & Ávalos, M. I. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en Tabasco, Mexico. *Hitos De Ciencias Economico Administrativas*, 0(59), 43–52. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/indice/alfabetico/h>
- Charaja, Y. M., & Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Puno - Perú, 2013. *Comunic@ccion*, 1, 1–9. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de recursos humanos* (8a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chong, R. (2017). *La motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Punchana - periodo 2014* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos. Recuperado de <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/4801>
- Fuchs. (1997). *Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño*. Chile: Escuela de negocios de la Universidad Adolfo Ibañez.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias medicas.
- Guisela, B., & Wiese, Sandra J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1108>

- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- López, D. (2015). *Motivacion como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Caraboro* (Tesis de maestría). Universidad de Caraboro, Bárbula.
- Lusthaus, C., Andrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. P. (2002). *Evaluación organizacional*. Ottawa: Banco interamericano de desarrollo.
- Marin, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Meñaca, I., Cazallo, A. M., Sanz, D. A., Bascón, M., Simanca, J., & Palacio, B. E. (2017, August). Modelización de los factores de motivación en el puesto de trabajo. *Espacios*, 38(58), 1-7. Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85037862527&partnerID=40&md5=169881c0cb963994ae9e8a3eed8475f5>
- Montenegro, F. J. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de construccion en Colombia* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá. <https://doi.org/10.5151/cidi2017-060>
- Quispe, V. A. (2017). *Factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales medicos del hospital III Essalud Puno-2016* (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11818/1145>
- Ramírez, M. N. (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 maesrtía). Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Estelí. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2723>

- Ríos, R. (2017). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1647>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). Recuperado de [https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_ed\\_Stephen\\_P.\\_Robbins\\_PDF](https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Pearson educación.
- Salamanca, M. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Gromann, Tacna. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1059>
- Santi, I., Garcia, V., & Saenz, N. (2018). Validación de factores motivacionales para actividades deportivas en alumnos universitarios mediante SEMPLS. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 181–198. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a04v6n2.pdf>
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4841>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson educación.
- Torre, D. (2000). *Relaciones humana en el ambito laboral*. México: Trillas.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014. *Comunic@ccion*, 6(2219–7168), 5-14. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Wondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson educación.



**ANEXOS**



**Anexo 1. Cuestionario de la variable de factores motivacionales**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO**

ESCUELA DE POS GRADO



**CUESTIONARIO**

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre las percepciones de la motivación del Trabajador de la DRE Puno, lo que contribuirá en la mejora de la calidad de servicio que brinda la dependencia pública.

¡GRACIAS por ayudarnos a mejorar!

**I. INSTRUCCIONES**

- Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y solamente luego de que las haya comprendido, proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas.
- Escriba con una X en el casillero que crea conveniente.

**MOTIVACION**

Tenga en cuenta los siguientes valores:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>Sueldo y beneficio</b>						
1	¿Considera adecuada la remuneración que percibe por su trabajo?					
2	¿Está de acuerdo con los incentivos laborales que percibe? (Bono de productividad, canastas, apoyo alimentario, etc.)					
3	¿La remuneración que percibe influye en su desempeño?					
4	¿Cree Ud. que el aumento de la remuneración u otros incentivos mejoraría su calidad de ejercicio profesional? Ejemplo: productividad es consecuencia de la capacitación permanente que reciben los trabajadores.					
<b>Política de la institución.</b>						
5	¿La capacitación que le ha otorgado la Institución para el desempeño de sus funciones ha sido la adecuada?					
6	¿Considera usted adecuada las políticas de autonomía y aportación de soluciones a problemas laborales?					
7	¿Está de acuerdo con la forma de valoración de sus iniciativas y logros laborales como parte de las políticas administrativas de la DRE Puno?					
8	¿Está de acuerdo con las actividades que desarrollan para mejorar su desempeño laboral? Capacitación, seminario, etc.					
<b>Relaciones con los compañeros de trabajo</b>						
9	¿El apoyo recibido por parte de los compañeros de trabajo es la adecuada?					
10	¿Está de acuerdo con facilidades y oportunidades que el jefe del área le brinda para el mejor desarrollo de sus funciones?					
11	¿La relación laboral con su jefe y/o compañeros de trabajo influye en la realización de sus funciones?					
12	¿Está de acuerdo con el ambiente laboral que actualmente existe en la DRE Puno?					
<b>Condiciones de trabajo</b>						
13	¿Está de acuerdo con las condiciones su lugar de trabajo? (iluminación, ambiente y espacio)					
14	¿Está de acuerdo con los recursos asignados (equipos, muebles, útiles de escritorio, etc.) son suficientes para el cumplimiento de sus funciones?					

15	¿Está de acuerdo con los recursos asignados (viáticos por capacitación o representación) son suficientes?					
16	¿Está de acuerdo con las actividades internas (descuentos por aniversario institucional, representación) en las cuales el personal debe de participar?					
Seguridad laboral						
17	¿Está de acuerdo con que las políticas laborales de la DRE Puno le brindan estabilidad laboral?					
18	¿Está de acuerdo con la modalidad de contrato laboral y régimen laboral que posee?					
19	¿Está de acuerdo con las medidas de seguridad e higiene que posee la DRE Puno?					
20	¿La falta de trabajo en seguridad da muy mala imagen de su área de trabajo, ha habido constantes y serios accidentes?					
Reconocimiento de Logros						
21	¿Está de acuerdo que la labor que cumple en la DRE Puno está impulsando un crecimiento personal y profesional?					
22	¿Está de acuerdo con el reconocimiento que realiza su institución hacia la labor profesional de usted y/o compañeros de trabajo?					
23	¿Está de acuerdo que el nivel de competencia que se desarrolla en su lugar de trabajo es un buen motivador?					
24	¿Está de acuerdo con incentivos y comisiones que percibe por las metas alcanzadas y responden a su nivel de desempeño laboral?					
Ascenso y crecimiento						
25	¿Está de acuerdo con las formas de ascenso de personal administrativo en el DRE Puno a la cual está sujeto?					
26	¿Está de acuerdo con los criterios evaluativos de los ascensos, que se tienen la misma oportunidad y son confiables?					
27	¿Está de acuerdo que para los ascensos se tome en cuenta el desempeño laboral que presenta un trabajador?					
28	¿Está de acuerdo que el progreso, reconocimiento y los ascensos de personal en la DRE Puno-, es consecuencia de la capacitación?					

**Anexo 2.** Cuestionario de la variable de desempeño laboral

Tenga en cuenta los siguientes valores:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>Cumplimiento de meta</b>						
1	¿Termina su trabajo asignado oportunamente?					
2	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
3	¿Cumple oportunamente con sus metas programadas por el equipo trabajo?					
4	¿Existen deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando incumplimiento de metas?					
<b>Conocimiento del puesto de trabajo</b>						
5	¿La selección del personal es en base a la experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido?					
6	¿Usa y conoce de los métodos y procedimientos de su puesto de trabajo?					
7	¿Trabaja Ud. de acuerdo la misión, visión y metas de la DRE Puno?					
8	¿Desempeña su trabajo tomando en cuenta el Manual de Organización y Funciones de la DRE Puno?					
<b>Compromiso y responsabilidad</b>						
9	¿Trabaja sin necesidad de supervisión?					
10	¿Tiene Ud. La participación entusiasta y decidida para corregir y prevenir errores, para el logro de las metas colectivas?					
11	¿Es Ud. Puntual?					
12	¿En todo el personal de su área de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de compromiso?					
<b>Relaciones interpersonales</b>						
13	¿Se muestra cortés con sus compañeros y los usuarios de la DRE Puno?					
14	¿Evita los conflictos dentro del trabajo?					
15	¿Trabaja en forma organizada y comunica oportunamente a su superior la información de carácter urgente e importante respecto a su trabajo?					
16	¿Entre compañeros de trabajo, se ayudan y apoyan para resolver los problemas?					
<b>Capacitación</b>						
17	¿Existe capacitación y adiestramiento en su área, anticipándose inclusive a necesidades futuras?					
18	¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con sus intereses?					
19	¿Cuál es la frecuencia con que se programa las capacitaciones en la DRE Puno?					
20	¿Sigue cursos de especialización o diplomados en su área fuera de la DRE Puno, que permita un mayor desempeño laboral?					

Muchas Gracias...!

Anexo 3. Sistema de administración y control de plazas NEXUS DRE Puno

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS NEXUS SEDE ADMINISTRATIVA - DRE PUNO						
						 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS
CODIGO DE PLAZA	GRUPO OCUPACIONAL	DESCRIPCIÓN DE CARGO	ESTADO	TIPO PLAZA	C.R	J.L
21EV01401226	DIRECTIVO	DIRECTOR DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	DESIGNACION ESPECIAL	EVENTUAL	4	40
1121111211E3	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	5	40
1121111221E3	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	4	40
1121111231E7	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	5	40
1121111241E0	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	ACTIVO	ORGANICA	1	40
1121111251E3	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	4	40
1121111261E0	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	6	40
1121111261E6	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	3	40
1121111261E7	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	4	40
1121111261E8	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	1	40
1121111261E9	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	4	40
1121111271E1	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	3	40
1121111271E2	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	1	40
1121111271E3	JERARQUICO	ESPECIALISTA EN EDUCACION	DESIGNACION ESPECIAL	ORGANICA	5	40
1121111221E8	FUNCIONARIO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	F1	40
1121111231E0	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I	ACTIVO	ORGANICA	F3	40
1121111231E9	FUNCIONARIO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111251E0	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL IV	ACTIVO	ORGANICA	F5	40
1121111251E5	FUNCIONARIO	ESPECIALISTA EN EDUCACION II	ACTIVO	ORGANICA	F2	40
1121111261E1	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111261E4	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111261E5	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
21EV01401227	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	ACTIVO	EVENTUAL	F4	40
21EV01401228	FUNCIONARIO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III	ACTIVO	EVENTUAL	F4	40
1121111211E2	PROFESIONAL	AUDITOR II	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111211E4	PROFESIONAL	BIBLIOTECARIO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111221E0	PROFESIONAL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111221E1	PROFESIONAL	ESTADISTICO II	DESIGNACION EN CAR	ORGANICA	F4	40
1121111221E2	PROFESIONAL	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111221E4	PROFESIONAL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	F1	40

CODIGO DE PLAZA	GRUPO OCUPACIONAL	DESCRIPCIÓN DE CARGO	ESTADO	TIPO PLAZA	C.R	J.L
1121111221E5	PROFESIONAL	PLANIFICADOR II	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111221E9	PROFESIONAL	CONTADOR II	ACTIVO	ORGANICA	F3	40
1121111231E3	PROFESIONAL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111231E5	PROFESIONAL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111241E1	PROFESIONAL	INGENIERO II	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111241E3	PROFESIONAL	PERIODISTA II	ACTIVO	ORGANICA	F4	40
1121111241E9	PROFESIONAL	TESORERO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111251E1	PROFESIONAL	ANALISTA DE SISTEMAS PAD II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111251E6	PROFESIONAL	ESPECIALISTA EN INSPECTORIA II	ACTIVO	ORGANICA	F2	40
1121111251E7	PROFESIONAL	ABOGADO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111251E8	PROFESIONAL	ASISTENTE EN SERV. DE EDUCACION Y CULTURA	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111271E4	PROFESIONAL	ESPECIALISTA EN FINANZAS II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111211E0	TECNICO	CAJERO II	ACTIVO	ORGANICA	PA	40
1121111211E5	TECNICO	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111211E6	TECNICO	SECRETARIA II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111211E7	TECNICO	SECRETARIA II	ACTIVO	ORGANICA	PC	40
1121111211E9	TECNICO	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	TE	40
1121111221E6	TECNICO	TECNICO EN INGENIERIA II	ACTIVO	ORGANICA	F2	40
1121111221E7	TECNICO	SECRETARIA II	ACTIVO	ORGANICA	PC	40
1121111231E1	TECNICO	SECRETARIA III	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111231E4	TECNICO	OPERADOR PAD II	ACTIVO	ORGANICA	F3	40
1121111231E6	TECNICO	SECRETARIA II	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111231E8	TECNICO	CHOFER II	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111241E4	TECNICO	SECRETARIA II	ACTIVO	ORGANICA	PC	40
1121111241E5	TECNICO	CHOFER II	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111241E6	TECNICO	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PB	40
1121111241E7	TECNICO	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	F2	40
1121111241E8	TECNICO	TECNICO ADMINISTRATIVO II	ACTIVO	ORGANICA	PB	40
1111211261E9	AUXILIAR	OFICINISTA II	ACTIVO	ORGANICA	AA	40
1121111211E8	AUXILIAR	OFICINISTA II	ACTIVO	ORGANICA	PD	40
1121111241E2	AUXILIAR	TRABAJADOR DE SERVICIO II	ACTIVO	ORGANICA	AE	40
1121111251E2	AUXILIAR	OFICINISTA II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40
1121111251E4	AUXILIAR	TRABAJADOR DE SERVICIO II	ACTIVO	ORGANICA	PE	40

**Anexo 4. Matriz de consistencia**

**FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO 2016 -2017**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PG. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017?	Determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017	Los factores motivacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016-2017		Motivación Extrínseca	Sueldo y beneficios Política de la institución. Relaciones con los compañeros de trabajo Condiciones de trabajo Seguridad laboral
PGE1. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?	Establecer la relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.	La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.	V.I: Factores motivacionales	Motivación intrínseca	Reconocimiento de logros Ascenso y crecimiento
PGE2. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?	Establecer la relación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.	La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.	V.D: Desempeño laboral		<b>Rendimiento laboral</b> Cumplimiento de meta Conocimiento del puesto de trabajo <b>Mejoramiento continuo</b> Compromiso y responsabilidad Relaciones interpersonales Capacitación
PGE3. ¿De qué manera influye la motivación en el rendimiento laboral y en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno?	Establecer la influencia de la motivación en el rendimiento laboral y en mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.	La motivación influye significativamente en el rendimiento laboral y en el mejoramiento continuo de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno.		Desempeño laboral	