



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



MOTIVACIÓN LABORAL DEL POTENCIAL HUMANO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – PERIODO 2009

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. ESMERALDA MARÍA BEDELIA SAMANEZ

YUPANQUI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO - PERÚ

2013



NOMBRE DEL TRABAJO

Motivación laboral del potencial humano en la Municipalidad Provincial de Pun-2009

AUTOR

Esmeralda María Bedelia Samanez Yupanqui

RECuento DE PALABRAS

26088 Words

RECuento DE CARACTERES

143885 Characters

RECuento DE PÁGINAS

127 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.6MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 25, 2024 11:59 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 26, 2024 12:03 AM GMT-5

● **20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)


M.Sc. Germaine J. Molina Cabele
M.Sc. Germaine Molina Cabele


Dr. Edgar Darío Callahuanca Avalos
Director de la Unidad de Investigación de la FCCA

Resur



DEDICATORIA

A mi amado Señor Jesucristo, a mis queridos padres: José y Olga; a toda mi familia y amigos; quienes me motivaron y apoyaron siempre.

Esmeralda Samanez



AGRADECIMIENTOS

Antes que a todos quiero agradecer a mi amado Señor Jesucristo por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité; por iluminarme durante el proceso de mi educación y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida. Gracias por darme la vida.

A mis padres José y Olga por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos sabios, valores, ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre; pero más que nada por su amor y paciencia. Gracias por su apoyo.

Quiero darles las gracias a todos los docentes de la Escuela Profesional de Administración de la prestigiosa Universidad Nacional del Altiplano; que hicieron de mí una buena Profesional y mejor persona.

A mi prestigiosa casa de estudios la Universidad Nacional del Altiplano, en donde cursé mis años universitarios, a mis amigos y docentes. En particular a mi director de tesis, el Licenciado en Administración Germán Jorge Molina Cabala que es una de las personas que más admiro por su inteligencia y sus conocimientos; especialmente por sus consejos durante el tiempo que duró esta tesis. Gracias por ser tan estricto.

También quiero agradecer a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno que son el potencial humano de dicha institución que tuvieron la deferencia de responder la encuesta de esta investigación.

Esmeralda Samanez



INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. Pregunta general	14
1.2.2. Preguntas específicas	14
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.1. Hipótesis general.....	14
1.3.2. Hipótesis específicas.....	14
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LA LITERATURA	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16



2.2. MARCO TEÓRICO	17
2.2.1. Motivación	17
2.2.2. Motivación laboral	21
2.2.3. Teorías del comportamiento	23
2.2.4. Gobiernos municipales	39
2.2.5. Autonomía municipal	40
2.2.6. Regulación jurídica de las municipalidades.....	41
2.2.7. Documentos de gestión	42
2.3. MARCO CONCEPTUAL	43

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.5. ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES	54
3.5.1. Aspecto socioeconómico	54
3.5.2. Aspecto cultural	56
3.5.3. Otros aspectos	57
3.6. ORGANIZACIÓN MUNICIPAL.....	58
3.7. VARIABLES	60

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....	62
-----------------------------	-----------



4.1.1. Enfoques teóricos referidos a la motivación laboral en relación al potencial humano de la Municipalidad Provincial de Puno	62
4.1.2. Factores de motivación laboral utilizados en la Municipalidad Provincial De Puno en el año 2009	72
4.1.3. Factores de motivación de acuerdo a la escala de necesidades de Abraham Maslow	72
4.1.4. Factores de motivación en relación a la teoría de los dos factores de Herzberg	80
4.1.5. Factores de motivación en relación a las teorías de las tres necesidades de David Mc Clelland.	82
4.1.6. Lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno	87
4.1.7. En relación a lo intrínseco (autoestima y autorrealización).....	97
4.1.8. Plan de trabajo	100
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	105
4.2.1. Respecto a la primera hipótesis específica:	105
4.2.2. Respecto a la segunda hipótesis específica.....	106
4.2.3. Respecto a la hipótesis general	107
V. CONCLUSIONES.....	109
VI. RECOMENDACIONES	111
VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS.....	117



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relación entre las teorías propuestas	70
Tabla 2. Importe requerido para el plan de trabajo	102
Tabla 3. Cronograma de lineamientos propuestos trimestralmente	104



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Jerarquía de necesidades (Maslow,1954)	25
Figura 2. Mapa de superficie de la provincia de Puno	47
Figura 3. Municipalidad Provincial de Puno.....	48
Figura 4. Motivaciones recibidas durante el año 2009.....	73
Figura 5. Remuneración recibida mensualmente durante el año 2009.....	74
Figura 6. Estabilidad del puesto de trabajo	76
Figura 7. Grado de interacción social, amistad y afecto entre compañeros de trabajo	77
Figura 8. Grado de reconocimiento de los compañeros de trabajo y de la institución	78
Figura 9. Importancia del cargo y labor que desempeña.....	80
Figura 10. Influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño de la labor.....	82
Figura 11. Nivel de complacencia al asumir mayores responsabilidades respecto a las labores del cargo	83
Figura 12. Nivel de complacencia respecto a la influencia en otras personas y recursos (asumir más poder)	84
Figura 13. Nivel de complacencia en relación a la amistad, apoyo y solidaridad que comparte el recurso humano con el resto del personal	85
Figura 14. Clase de aeróbicos.....	90
Figura 15. Lecciones de baile.....	91
Figura 16. Taller de risoterapia	92
Figura 17. Taller de técnicas de respiración adecuada	94
Figura 18. Ejercicios básicos de relajación en la oficina	96



RESUMEN

La investigación se realizó en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Puno. Se tuvo como objetivo: Analizar los enfoques teóricos e identificar los factores de motivación mayormente utilizados en 2009. Primero, se buscó analizar qué enfoques teóricos permiten explicar la motivación laboral en relación al potencial humano de una organización. Segundo se buscó Identificar los factores que permiten determinar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno. Tercero, se propusieron lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en dicha institución en el año 2009. Se realizó un análisis bibliográfico con los enfoques desde las perspectivas de Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Mc Clelland, Alderfer, Locke; para obtener la información sobre la motivación laboral. Por esta razón los métodos utilizados fueron: Cuantitativo y deductivo. Por las características complejas de analizar el proceso de motivación de personal, la muestra que se utilizó fue: una “muestra no probabilística por conveniencia”, obteniendo un total de 20 trabajadores; la recolección de los datos se desarrolló con una encuesta de 11 preguntas. Al analizar los datos se llegó a la conclusión general de que los factores que motivan son escasos y esto conlleva al estrés produciendo enfermedades físicas y psicológicas al trabajador. Por lo anterior se propuso los siguientes lineamientos: Clases de aeróbico y clases de baile, risoterapia, talleres de técnica de relajación en la oficina, talleres de autoestima, talleres de programación neurolingüística y cursos de motivación de personal mediante fijación de metas. Finalmente se presentó un plan de trabajo donde se especificó: hora, lugar, duración de dichos talleres y cursos.

Palabras clave: Motivación laboral, Potencial humano, Enfoques teóricos de motivación.



ABSTRACT

The investigation was carried out at the facilities of the Provincial Municipality of Puno. The objective was to: Analyze the theoretical approaches and identify the motivation factors most used in 2009. First, we sought to analyze which theoretical approaches allow explaining work motivation in relation to the human potential of an organization. Second, we sought to identify the factors that allow determining work motivation in the Provincial Municipality of Puno. Third, guidelines were proposed aimed at improving work motivation in said institution in 2009. A bibliographic analysis was carried out with approaches from the perspectives of Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Mc Clelland, Alderfer, Locke; to obtain information on work motivation. For this reason the methods used were: Quantitative and deductive. Due to the complex characteristics of analyzing the personnel motivation process, the sample used was: a “non-probabilistic convenience sample”, obtaining a total of 20 workers; Data collection was carried out with a survey of 11 questions. When analyzing the data, the general conclusion was reached that the motivating factors are scarce and this leads to stress, producing physical and psychological illnesses for the worker. Therefore, the following guidelines were proposed: aerobic classes and dance classes, laughter therapy, relaxation technique workshops in the office, self-esteem workshops, neurolinguistic programming workshops and staff motivation courses through goal setting. Finally, a work plan was presented which specified: time, place, duration of said workshops and courses.

Keywords: Work motivation, Human potential, Theoretical approaches to motivation



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que el potencial humano no se esfuerce por hacer un mejor trabajo. La motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño de sus integrantes, para esto es necesario pensar en qué puede hacer la organización por estimular a los individuos y a los equipos a dar lo mejor de ellos mismos, de manera que favorezca tanto sus intereses personales, como los de la organización.

Para alcanzar los resultados esperados, los gerentes deben desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, para obtener la motivación. Sin embargo, trabajar en equipo es algo complicado, pero no difícil de lograr y por lo tanto no siempre se obtiene el éxito deseado. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal. Sin contar con la presión política de parte del gobierno; que para algunas organizaciones todavía privadas existe el riesgo de la estabilidad laboral.

En la actualidad, uno de los objetivos organizacionales de las municipalidades en el Perú es brindar servicios de calidad con transparencia en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad. Para lograr esto se enfocan en implementar la mejora continua tratando de conseguir un funcionamiento óptimo de cada uno de los procesos de servicio a la comunidad. En cada proceso se involucra la administración de recursos económicos, tecnológicos y humanos siendo este último el



que representa el mayor reto de las organizaciones; esto debido a que son ellos quienes operan y manejan los demás recursos para que se encaminen hacia las metas planeadas.

Actualmente en la Municipalidad Provincial de Puno, contemplando el ambiente laboral; la falta de motivación, logra que el recurso humano espere con ansias la hora de salida; o en otros casos laboran muchas horas más de lo habitual por el temor de ser sancionados por errores administrativos que puedan cometer, percibiéndose un ambiente tenso por parte del potencial humano; así también la pérdida de comunicación entre jefes y subordinados hacen que los propios empleados busquen ser ubicados en otras áreas, o bien prefieren su jubilación.

De esta manera se ha notado que son muchos los casos en que una persona desea algo y no logra llevar esto a cabo; porque, en el fondo, no está motivada para hacerlo. Sin embargo, la posibilidad de generar emociones que motiven si existe. Muchas veces se realizan cosas solamente por obligación que se tiene para hacer. Pero las cosas que mejor se realizan son por el placer que produce el hacerlas. La posibilidad de motivarse a uno mismo es fundamental para transformar la manera en que realizan las actividades diarias. Cuando uno actúa por temor o por obligación, se limita a cumplir sin crear nuevas soluciones. En cambio, Los estados de ánimo positivos permiten al cerebro una mayor flexibilidad y, por ende, una mayor complejidad a la hora de abordar un problema.

Es por eso, que en el presente trabajo de investigación se pretende analizar los factores que explican la motivación humana del trabajador en la Municipalidad Provincial de Puno, de esta manera también se proponen lineamientos para mejorar la motivación personal mediante talleres y cursos que se mencionarán más adelante, porque un personal adecuadamente motivado significa que la organización alcanzará con mayor eficacia sus objetivos institucionales.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo se pueden utilizar enfoques teóricos para mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Existen enfoques teóricos que permiten medir la motivación del potencial humano?

¿Qué factores permiten determinar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

La suposición en la hipótesis viene a ser un intento, muy importante, de resolver el problema, de responder a la pregunta planteada. La pregunta, en el planteamiento del problema se refiere, precisamente, a lo que constituye la suposición en la hipótesis. (Kopnin, 2006, p. 326). En tal sentido, para el desarrollo del trabajo de investigación se ha planteado una hipótesis general y dos específicas, las mismas que se detallan a continuación.

1.3.1. Hipótesis general

Existen enfoques teóricos que permiten explicar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno y en ella se motiva a través del reconocimiento público y seguridad laboral.

1.3.2. Hipótesis específicas



La escala de necesidades de Maslow y enfoques teóricos afines permiten explicar la motivación del potencial humano.

En la Municipalidad Provincial de Puno mayormente se motiva a través de reconocimientos públicos y otros relacionados a la seguridad laboral.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar enfoques teóricos e identificar factores mayormente utilizados en la Municipalidad Provincial de Puno periodo 2009.

1.4.2. Objetivos específicos

Analizar enfoques teóricos que permitan explicar la motivación laboral en relación a una organización.

Identificar los factores que permiten determinar la motivación laboral.

Proponer lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre recursos humanos existen varias tesis, pero específicamente sobre el tema: Factores que explican la Motivación de los Recursos Humanos no existen tesis relacionadas; algunas de ellas utilizaron como estudio a las Municipalidades Provinciales de la región, sin tomar en cuenta la motivación.

Tesis: “Propuesta de plan estratégico de recursos humanos de la agencia zonal Otuzco-Julcan de PRONAMACHS periodo 2005-2008”

En donde se desarrolla un plan estratégico de recursos humanos para la agencia zonal de PRONAMACHS en Otuzco- La Libertad. El enfoque de esta investigación es desde el punto de vista de las necesidades que poseen como personas individuales los integrantes del personal de esta agencia zonal, explica también que la mayoría de las necesidades no son satisfechas al ciento por ciento y es por eso que en su propuesta de plan estratégico de recursos humanos brinda recomendaciones para contrarrestar la insatisfacción laboral. (Rojas. 2005: 197).

Tesis: “El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa Alfa – periodo 2002-2003”

La empresa Alfa cuenta con altos índices de satisfacción debido en gran parte al clima organizacional ofrecido por la institución, se trata de mejorar con la misma estructura la propuesta para obtener un mayor sustento en el nivel de satisfacción laboral para ello se recomienda mayor número de teorías a fin de obtener una estructura de



análisis que permita respaldar mejor sus resultados. De todo ello se concluye que es bueno mantener un clima organizacional apropiado con el fin de que esto pueda influenciar en el desarrollo de las actividades programadas por todas las instituciones. (Carrión.2003: 156,157).

Tesis: “Análisis de las políticas de recursos humanos e incidencia en la calidad de atención al cliente en el BBVA- Banco Continental de la ciudad de Puno – periodo 2001”

El BBVA- Banco Continental de la ciudad de Puno motiva al personal en contacto con el cliente mediante políticas de recursos humanos, tales como la satisfacción en el puesto de trabajo, la identidad con la institución, capacitación al personal mediante cursos, jornadas, conferencias, seminarios, charlas, entre otros. (Zanabria. 2001: 143,144)

Tesis: “Análisis de la situación económica y financiera de los consejos municipales – periodo 1985”

En relación a los municipios de la región Puno. Se percibe un bajo aporte con respecto a los pagos de aranceles y tributos de la población, solo en temporadas de carnavales y ferias el ingreso de los municipios se incrementa. (Escobar: 136)

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movido», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de



hacerlo.

“Para entender qué es la motivación, comencemos señalando qué no es. ¿Por qué? Porque muchas personas ven incorrectamente la motivación como una característica personal, es decir, una característica que algunas personas tienen y otras no. Es decir, la motivación es el resultado de la interacción entre una persona y una situación. Ciertamente los individuos difieren en su impulso motivador, pero, sobre todo, la motivación varía de una situación a otra”. (Robbins y Coulter, 2005, p 392).

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. En psicología filosofía, la motivación está dada por los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

“Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija”. (Reeve, 2000, p 465).



Según Reeve (2000). “Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación. En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo



conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

A pesar que los patrones de comportamiento varían de persona a persona (necesidades de individuos, valores sociales y capacidad individual), el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Se añade también que no existe la persona promedio. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, ambiciones, actitudes y distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas. (Koontz y Welrich, 2002, p. 301).

“Un motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007, p.47).

“La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las



fuerzas internas y/o externas estimulen, dirigen o mantienen los comportamientos”. (Hellriegel et. al. 2009, p.458).

Dessler (2001), lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”,

Kelly afirma que: “Tiene algo que ver son las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”. (Kelly, 1991, p.129).

Después de haber observado los conceptos de personas que han realizado estudios y/o experimentos necesarios acerca de la motivación puedo extraer un propio concepto sobre este tema tan debatido por muchos. La motivación está basada en las actitudes que impulsan y dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Pero para esto se exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

2.2.2. Motivación laboral

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

Por esto en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su



organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas de la organización es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño.

He aquí algunos conceptos de motivación laboral:

La motivación laboral es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual (Robbins y Decenzo, 2009, p 129).

La motivación laboral son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins y Coulter, 2005, p. 392).

Esta definición muestra tres elementos clave: Esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades:

Esfuerzo: es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice a una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se debe considerar la calidad, el esfuerzo, así como la intensidad.

Objetivo organizacional: Es el punto de llegada en el cual el esfuerzo de las personas de la organización ha llegado a su fin obteniendo la satisfacción de sus necesidades.



Necesidad: es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que un individuo reduce realizando el esfuerzo.

Para que se dé el cumplimiento de los objetivos de la organización; es un requisito indispensable que las necesidades de los individuos deben ser compatibles con dichos objetivos. Ya que cuando estos no concuerdan, los individuos pueden realizar varios niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la organización. Incidentemente esto no es tan raro; ya que muchos individuos dedican mucho tiempo a conversar con sus colegas de trabajo para satisfacer sus necesidades sociales. Hay un gran nivel de esfuerzo, pero poco se logra en el trabajo.

Motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones; más adelante se mencionan las teorías motivacionales más conocidas para explicar este gran tema de motivación.

2.2.3. Teorías del comportamiento

En este acápite se describen teorías referidas al comportamiento laboral y las necesidades asociadas, según Abraham Maslow (Necesidades y motivación), Frederick Herzberg (Necesidades y comportamiento humano), Douglas Mc Gregor (Comportamiento humano), David Mc Clelland (Necesidades), Clayton Alderfer (Necesidades), Edwin Locke (automotivación por metas).

- **Maslow y la Jerarquía de Necesidades**

Según Maslow (1971) “Las necesidades humanas están organizadas y



dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades, puede ser visualizada como una pirámide; en la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización)”.

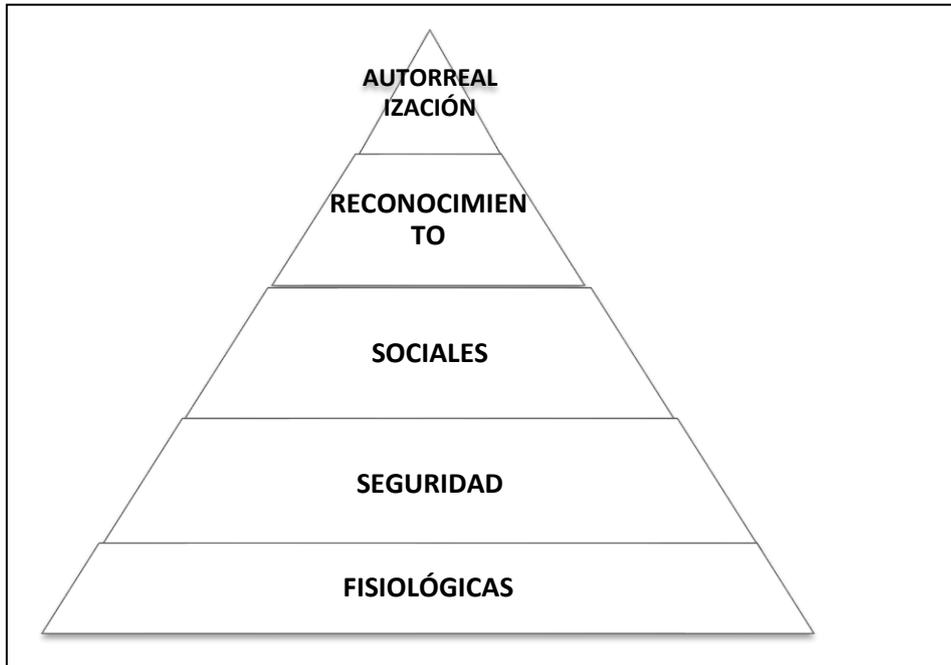
Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como: Necesidades de déficit» (deficitneeds o D-needs); al nivel superior lo denominó: Autorrealización, o necesidad de ser (beingneeds o B-needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Figura 1

Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)



Nota: Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow 1971.

- **Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:**
 - Fisiológicas: Son necesidades básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de éstas, las más evidentes son: Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse; de mantener el equilibrio del PH y la temperatura corporal; de dormir, descansar y eliminar los desechos; de evitar el dolor; necesidad de amar.
 - De seguridad: Éstas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: Seguridad física y de salud; de empleo, de ingresos y recursos; seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
 - Sociales: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son



las necesidades de: Asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

- De reconocimiento: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja por el contrario concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.
- De autorrealización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización”. Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Las personas autorrealizadas disfrutan de casi todo y no se quejan de casi nada. No se lamentan de sus errores pasados, sino que aprenden de ellos. Son



gente que transmite energía positiva, que aprenden de todos y no necesitan enseñar a nadie, que utilizan lo que saben sin exhibirlo, que, en lugar de criticar, comprenden y en lugar de castigar ayudan; son personas que viven el momento presente con intensidad, pero sin tensión, con madurez.

Las personas autorrealizadas están libres de sentimientos de culpa, pero aceptan sus responsabilidades. Los conflictos no les inmovilizan, sino que los resuelven de la forma más adecuada posible porque se dan cuenta de que lamentar las cosas no sirve de nada y resolverlas de mucho. No se enfadan con el prójimo, ni intentan imponer sus criterios, declinan los enfrentamientos innecesarios sin necesidad de sentirse cobardes y saben distinguir perfectamente la valentía de la imprudencia.

Tienen sentido del humor y lo utilizan en beneficio de una mejor convivencia, sin perderse en exhibicionismos innecesarios, saben que la vida es una cosa tan seria que necesita ser tomada un poco a broma. Saben que todo tiene un tiempo natural y encuentran el momento justo para hacer las cosas, porque saben que el momento justo es cuando las hacen. No se sienten ridículas nunca ni hacen que los demás puedan sentirse así. Saben que en la vida lo importante es el camino y que cuando se persiguen neuróticamente algo, se produce el efecto contrario al deseado. Saben esperar y retroceder, lo mismo que avanzar y convencer. Lo suyo no es conquistar ni ser conquistadas, sino convencer y ser convencidas, por eso no rechazan de entrada lo nuevo ni lo asumen acriticamente, sino que ponderan la convivencia de su aceptación. (Bolinches, 1995, p.243-246).

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla



eficazmente.

Esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades (Robbins, 2004, p. 572).

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identifico categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizó a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

- **Herzberg y la teoría de los dos factores**

Este autor formuló la denominada teoría de los dos factores con el fin de explicar mejor el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Según esta teoría, son dos los factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores motivacionales y los factores higiénicos.

Según el primer factor, se tiene que responder a la pregunta ¿Cómo se siente el individuo en relación con su cargo? y se considera las siguientes



variables: El trabajo en sí; la realización; el reconocimiento; el progreso profesional y la responsabilidad.

En relación al segundo factor, se tiene que responder a la siguiente pregunta ¿Cómo se siente el individuo con relación a su organización? Para responder a esta pregunta, se tiene que considerar las siguientes variables: Las condiciones de trabajo; la administración de la organización; el salario; las relaciones con el supervisor; los beneficios y servicios sociales.

Esta teoría es llamada también teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

- Factores intrínsecos: o motivadores del trabajo; tales como: El éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- Factores extrínsecos: de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en si mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la



gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes. (Chiavenato, 2000, p. 158).

- **Mc Gregor: teoría “x” y teoría “y”**

Douglas Mc Gregor (1971) propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría “X” y otra básicamente positiva, nombrada teoría “Y”. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. (Mc Gregor. 1971, p. 45-60)

Según la teoría X: Las personas son perezosas e indolentes; evitan el trabajo y la responsabilidad con el fin de sentirse más seguras; estas personas necesitan ser controladas y dirigidas ya que son ingenuas y sin iniciativa. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.



- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

Según la teoría Y: Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer; el trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar; buscan y aceptan responsabilidades y desafíos; pueden ser automotivados y autodirigidos; ellos son creativos y competentes.

En relación a la teoría Y. McGregor listó las cuatro suposiciones positivas:

- Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La



teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Mc Gregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo—como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado. (Chiavenato, 2000).

- **Mc Clelland y la teoría de las necesidades adquiridas**

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

- De logro: Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- De poder: Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control, obteniendo reconocimiento por parte de ellos. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- De afiliación: Necesidad y deseo de tener relaciones interpersonales



afectivas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: Que el resultado dependa de su propio esfuerzo; que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos; en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

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

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración.

El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados mas por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas. (Chiavenato, 2000,



p.392).

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

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

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad. (Reyes, 2006, p.21).

Los directivos necesitan ser conscientes del significado cada una de estas tres necesidades, ya que proporcionan parte de la base para su uso y eficacia en una organización o grupo.



Por ejemplo, los gerentes con necesidad de logro tendrán una actitud que apunte al deseo de hacer mejor las cosas. Ellos buscan problemas a los cuales puedan darles solución. Este tipo de gerentes acepta el resultado de sus actos, recibe y asimila las consecuencias de sus decisiones.

Por otro lado, los necesitados de poder luchan por estar siempre a la cabeza de todo, buscan influir en los demás e imponerse ante ellos. Esto podría influir negativamente en las operaciones de la empresa. El espíritu competitivo y autoritario son buenos siempre y cuando se manejen con equilibrio, sin excederse, pero si el gerente solo busca poder y más poder, dejando a un lado al grupo de personas que tiene a su mando, se podrían generar conflictos.

Y, por último, los que tienen necesidad de afiliación buscan integrarse y mantenerse en un círculo de amigos, les interesa más colaborar en situaciones de cooperación que de competencia. Ellos son fieles a la comunicación y compañerismo. Este rubro manejado en exceso también resultaría problemático para la empresa. Un buen gerente tiene que "ponerse los pantalones" y dar órdenes cuando esto sea necesario. No puede andar por ahí tratando de caerle bien a sus empleados e intentando hacer amigos, porque de ser así el rumbo de la empresa se descontrolaría.

Una empresa necesita ser dirigida por alguien que sea capaz de dar órdenes, aceptar las responsabilidades, y socializar con los que están a su alrededor. Por eso es que se necesita una mezcla de las tres necesidades. O al menos 3 personas que tengan una de las tres y entre ellas controlen la organización para que no se descarrile.

- **Clayton Alderfer y la teoría ERC**



Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

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

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

Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, en otras palabras, de autorrealización.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es



posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004, p. 582-589).

- **Edwin Locke y la teoría de la fijación de metas**

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

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

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



disminuya o la abandone.

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

Si los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas, ¿trabajarán más arduamente? La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados. Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde fuera. La autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su



autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá, porque sus componentes clave se ajustan razonablemente bien con la cultura estadounidense y canadiense. Supone que los subordinados serán razonablemente independientes que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos y que considerarán importante el desempeño.

2.2.4. Gobiernos municipales

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (Andrade, 2005 p. 25).

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2010, p. 8).

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores de desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines

La palabra municipio viene del latín *municipium*, que significa ciudad sometida a Roma y que gozaba de los beneficios de ciudad. Se le conoce como el conjunto de habitantes de una circunscripción local provincial o distrital, e incluye todo lo que constituye el ámbito municipal; actividades económicas, recursos



naturales, población territorio y poder municipal. (Clastiglioni, 2007, p. 15).

El municipio es una antigua institución cuyos orígenes se remontan a la antigua Roma. Los rasgos de *municipium* romano eran los siguientes: Un territorio o espacio geográfico propio; un pueblo, que se manifiesta en una asamblea general; una organización, representada por un cuerpo deliberante con sus autoridades; una cultura expresada en el culto de los dioses.

El gran valor de la institución municipal es que, mediante ella, el imperio romano concedió a sus autoridades autonomía sin independencia, permitiéndoles de este modo desarrollar las identidades propias de su vida social y cultural.

2.2.5. Autonomía municipal

Las Municipalidades son instancias Descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la Municipalidad. Es decir, autonomía Municipal es la capacidad de decidir y ordenar, dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en:

- **Autonomía política**

Como elemento de la autonomía Local, pueden emitir normas con



naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer. Entonces las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo Local.

- **Autonomía administrativa**

Se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y Ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

- **Autonomía económica**

Se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la Tributación Municipal en ejercicio de la potestad Tributaria y decidir sobre su presupuesto.

2.2.6. Regulación jurídica de las municipalidades

El marco normativo que regula la administración municipal es amplio, A continuación, se menciona las principales normas que orientan la gestión de los Gobiernos Locales.

- Constitución Política del Perú.
- Ley No 27972, Orgánica de Municipalidades y su Modificadora.
- Ley N° 27783 de Bases de la Descentralización.
- Leyes y Normas que regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público.



- Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos.

Las Municipalidades, están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas de los sistemas administrativos del Estado, que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

2.2.7. Documentos de gestión

Los documentos que formalizan la Gestión de los Gobiernos Locales, están determinados por un conjunto de normas que regulan la elaboración y ejecución de los mismos, los principales documentos de gestión con los que debe contar un Gobierno Local son los siguientes:

- Reglamento de organización y funciones – ROF:

Es un documento Técnico normativo de Gestión que completan, regulan y fijan la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas.

- Cuadro de asignación de personal – CAP:

Es un documento Técnico Normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de cargos necesarios que requiere la Municipalidad, determinando la cantidad, características de los puestos de trabajo necesarios para proporcionar los servicios y lograr los fines y objetivos institucionales.

- Presupuesto analítico de personal – PAP:

Es un documento que incluye las plazas requeridas durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Las plazas es la dotación presupuestal que se considera en cada caso para las



remuneraciones por los servicios específicos de personal permanente y contratado, de acuerdo a la disponibilidad económica, ésta asignación presupuestal permite activar determinadas plazas de los cargos que figuran en el CAP.

- Manual de organización y funciones- MOF:

Documento Normativo que describe las Funciones Específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica Funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal.

- Manual de procedimientos administrativos – MAPRO:

Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo. Cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones.

- Texto único de procedimientos administrativos – TUPA:

El TUPA es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias.

Este documento reduce, simplifica y unifica la información relativa al trámite solicitado por el contribuyente conforme al procedimiento administrativo. Es de carácter descriptivo e informativo, orienta a los contribuyentes los procedimientos de los respectivos tributos: en la autorización de espectáculos públicos no deportivos, expedición de partidas de nacimiento, licencias de apertura de establecimientos, autorización de anuncios publicitarios y otros.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Calidad del recurso humano:** Conjunto de habilidades y capacidades que



- distinguen al personal de cualquier organización para alcanzar los objetivos de la organización. Puede existir en una organización personal con magníficas cualidades como puede existir personal que deje mucho que desear.
- **Comportamiento organizacional:** Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar este conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.
 - **Concejo Municipal:** Constituye un órgano de gobierno municipal que cumple las funciones normativas y de fiscalización, integrado por el alcalde(sa) y los(as) regidores(as).
 - **Motivación:** Según la real academia española motivación significa: 1. f. Acción y efecto de motivar. 2. f. motivo (|| causa). 3. f. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Para entender mejor el concepto de motivación también se observó el significado de la palabra motivo: (Del lat. tardío *motīvus*, relativo al movimiento).
 - **Motivación de personal:** Acción de inducir al trabajador a que oriente su comportamiento de tal forma que coadyuve de manera importante en el logro de los objetivos de la organización.
 - **Motivación humana:** Acción de inducir a la persona que oriente su comportamiento de acuerdo a determinadas expectativas.
 - **Reconocimiento al personal:** Acciones de parte de la dirección de la organización a fin de poner de relieve los logros alcanzados por el personal destacado en función a los objetivos de la organización.
 - **Organización:** Es el sistema, método u orden como ha de establecer o reformarse una cosa, sujetando a reglas el número, armonía y dependencias de las partes que



la componen o han de componerla.

- **Recursos humanos:** Cualidades de todo ser humano, dentro de la estructura de cualquier organización sea privada o pública, se la considera como el factor más importante de la producción.
- **Salario:** Monto de dinero que se paga al personal de cualquier organización por la prestación de sus servicios.
- **Satisfacción en el trabajo:** Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El ámbito de estudio del presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Puno, ubicado en el Jirón Deústua # 458 en frente de la Plaza de Armas de Puno. Geográficamente se encuentra en la provincia y departamento de Puno a 3827 m.s.n.m.

Departamento de Puno: Está ubicado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13° 00' y 17° 08' latitud Sur y en los 71° 08' y 68° 50' longitud Oeste del meridiano de Greenwich, Ocupa 67 mil km² de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del lago Titicaca, y las yungas amazónicas al norte. Limita al este con territorio boliviano, al suroeste con los departamentos de Tacna, Moquegua y Arequipa, al oeste con el del Cuzco y al norte con Madre de Dios.

Provincia de Puno: Tiene una superficie aproximada de 6 492,60 Km², distribuidos entre distritos, comunidades campesinas, centros poblados y parcialidades.

Los distritos que lo conforman son 15: Puno, Acora, Amantani, Atuncolla, Capachica, Chucuito, Coata, Huata, Mañazo, Paucarcolla, Pichacani, Platería, San Antonio, Tiquillaca, Vilque.

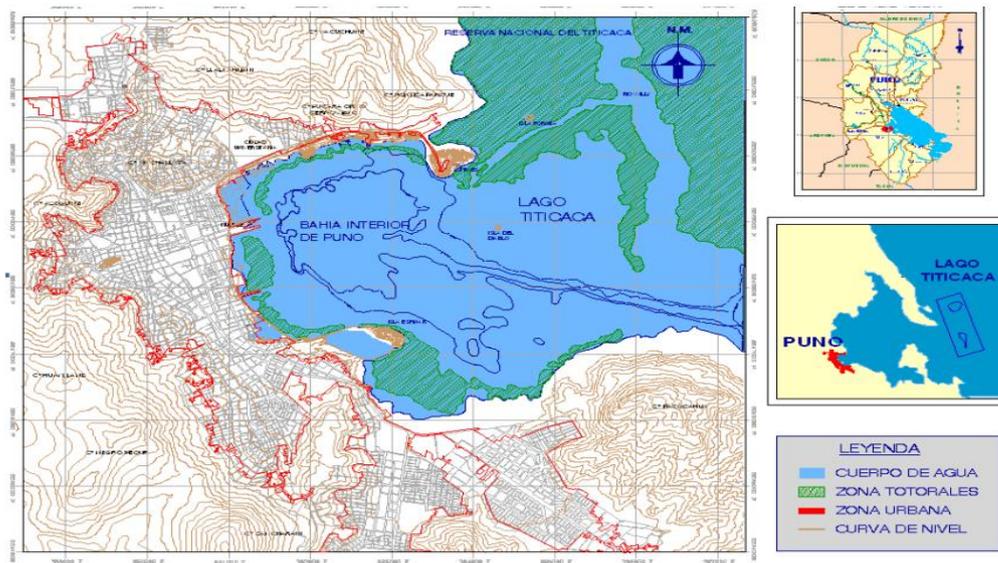
La provincia de Puno limita por el:

- Norte: Provincia de San Román, Huancané y parte del lago Titicaca.
- Sur: Provincia del Collao y Dpto. Moquegua.

- Este: provincia del Collao y el lago Titicaca.
- Oeste: Departamento de Moquegua y Provincia de San Román.

Figura 2

Mapa de superficie de la provincia de Puno



Nota: Plan de desarrollo provincial concertado

Ciudad de Puno: Puno (*San Carlos de Puno*), es ciudad del sureste del Perú, capital del Departamento de Puno, provincia y distrito homónimos, está ubicada a orillas del lago Titicaca a 3827 m.s.n.m., lago navegable más alto del mundo; Se encuentra en la región de la sierra entre las coordenadas geográficas 15°50'15'' latitud sur y 70°01'18'' longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Actualmente tiene una extensión de 1.566,64 ha, la cual representa el 0,24% del territorio de la provincia de Puno; y alberga una población de 120.229 habitantes, según el último Censo peruano de 2007, alcanzando una densidad poblacional de 75,6 hab/ha.

Su población representa alrededor del 55% de la provincia y el 95% del total distrital.

Municipalidad Provincial de Puno: El ámbito de estudio de la presente tesis se

dió en la Municipalidad Provincial de Puno, ubicado en el Jirón Deustua # 458 en la Plaza de Armas de esta ciudad; fue creado por el reglamento provincial del 26 de abril de 1822.

Figura 3

Municipalidad Provincial de Puno



Nota: Municipalidad Provincial de Puno

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos específicos de la presente investigación se hizo el uso del método cuantitativo deductivo.

Método cuantitativo: Este método usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En el presente trabajo de investigación se utilizó el método cuantitativo al haber aplicado una encuesta de motivación laboral constituida por 11 preguntas una y 10 de las cuales eran cerradas, cada una de las cuales



contaba con cinco alternativas de respuesta, que luego de procesarse permitieron resumir y cuantificar los resultados obtenidos.

Una vez identificada la idea de investigación a partir de lo que sucede en un conjunto de áreas de la Municipalidad Provincial de Puno, se establecieron los objetivos y preguntas de investigación las mismas que se presentaron en una matriz de consistencia; luego se procedió a revisar literatura con respecto a la motivación y necesidades del potencial humano, formando así el marco teórico que se encuentra en el capítulo anterior. Posteriormente se plantearon las hipótesis y las variables de estudio, en el contexto de la Municipalidad Provincial de Puno. Y luego de obtener datos, procesarlos, se arribó a las conclusiones del trabajo de investigación.

Método deductivo: El método deductivo consiste en el aislamiento mental de unas propiedades u otras de los objetos, procesos y fenómenos de la realidad concebidas en su aspecto más general y expresadas a través de una representación idiomática. Precisamente, esta posibilidad de extraer lo general de lo singular es lo que permite al hombre partir de lo conocido para llegar a lo desconocido. (Rodríguez, 2004, p. 65).

Para esto se utilizaron enfoques y teorías de motivación que frecuentemente son utilizadas en el ámbito de la Teoría General de la Administración, en diferentes tipos de organizaciones y en nuestro caso, partiendo de dichas teorías, se realizaron asociaciones respecto a situaciones particulares que se presentan en determinadas áreas de la Municipalidad Provincial de Puno.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar



información o datos observables sobre los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. (Hernández, 2005, p. 200).

Para la recolección de la información pertinente se hizo uso de las siguientes técnicas:

Encuesta: Es una técnica de recolección consistente en el uso del instrumento de medición denominado cuestionario que previamente fue diseñado y que tiene por finalidad recopilar información sobre las características sociales, demográficas, económicas, financieras, de los distintos grupos de objetos de estudio.

Esta técnica se aplicó en el desarrollo de la investigación, para la obtención de información primaria de los colaboradores del Municipio, sobre aspectos referidos a la forma como se aplican motivadores en el desempeño de sus labores.

Análisis documental: Consiste en el acopio de la información requerida para la investigación entre ellas, la revisión y lectura de trabajos de investigación realizados anteriormente sobre el tema a investigar. Para ello acopié trabajos de investigación realizados anteriormente sobre el tema.

Por su parte las técnicas e instrumentos de análisis documental, recogen la información en fuentes escritas, de diversa naturaleza, y que dan cuenta, a manera de testimonios documentales, de los acontecimientos que registraron en su momento. Son fuentes de información las obras científicas y literarias; los periódicos, revistas y boletines; las cartas, diarios y autobiografías; las actas e informes. Y los bancos o depósitos de información son, a su vez, las bibliotecas hemerotecas y archivos. (Goode y Hat, 2004, p. 235).

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de



investigación:

Cuestionario: Para obtener información bibliografías relacionadas a la motivación, necesidades, administración de personal en el ámbito público como es el caso de las municipalidades provinciales.

Este instrumento fue aplicado al potencial humano que labora en las subgerencias de: Logística, Contabilidad y Promoción de Educación Cultura y deporte de la Municipalidad Provincial de Puno. Fue formulado con once preguntas en total: una abierta y 10 cerradas, De las cuales: las preguntas 2 a la 4 tienen que ver con las necesidades fisiológicas, seguridad y de aceptación de parte de los compañeros de trabajo (ver anexo 3). En las preguntas 5 y 6 se interrogó acerca del reconocimiento y grado de autorrealización (ver anexo 3). Con las preguntas 7 y 8 se preguntó acerca de cómo se identifican con su ambiente intrínseco (su propio cargo y puesto de trabajo) y extrínseco (entorno laboral). Y finalmente las preguntas 9 a la 11 tienen que ver con las necesidades de logro, poder y afiliación. (Ver anexo 3).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: El presente trabajo de investigación tuvo como población las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno, de acuerdo a su estructura orgánica: A continuación, se muestra la cantidad de colaboradores de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno según el Cuadro Para Asignación de Personal CAP. Aprobado por Ordenanza Municipal N° 194-2008-CMPP.

- Sub Gerencia de planificación y Programación de Inversiones. (3 colaboradores)
- Sub Gerencia de Presupuesto. (3 colaboradores)
- Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional. (2 colaboradores)



- Sub Gerencia de cooperación técnica Internacional y Pre Inversión. (3 colaboradores)
- Sub Gerencia de Personal. (9 colaboradores)
- Sub Gerencia de Logística. (18 colaboradores)
- Sub Gerencia de Tesorería. (8 colaboradores)
- Sub Gerencia de Contabilidad. (6 colaboradores)
- Sub Gerencia de Recaudación tributaria. (5 colaboradores)
- Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones. (10 colaboradores)
- Sub Gerencia de Planeamiento y Control Urbano. (14 colaboradores)
- Sub Gerencia de Catastro. (4 colaboradores)
- Sub Gerencia de Registro de transportes. (4 colaboradores)
- Sub Gerencia de Inspecciones de Tránsito. (8 colaboradores)
- Sub Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico (2 colaboradores)
- Sub Gerencia de Turismo y Comercio Exterior (4 colaboradores)
- Sub Gerencia de Actividades Económicas. (37 colaboradores)
- Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Rural. (4 colaboradores)
- Sub Gerencia de Gestión Ambiental y Salud Pública. (152 colaboradores)
- Sub Gerencia de Parques, Jardines y Conservación de Áreas Verdes. (50 colaboradores)
- Sub Gerencia de Protección Ciudadana y Defensa Civil. (97 colaboradores)
- Sub Gerencia Estudios Definitivos. (4 colaboradores)
- Sub Gerencia de obras Públicas y Mantenimiento. (29 colaboradores)
- Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Ciudadana. (6 colaboradores)



- Sub Gerencia de Promoción Educación Cultura y Deporte. (7 colaboradores)
- Sub Gerencia de Desarrollo de la Mujer, Niño, Adolescente y Adulto Mayor. (6 colaboradores)
- Sub Gerencia Programas Sociales. (13 colaboradores)

En total son 508 colaboradores

Muestra: Por las características complejas del presente trabajo de investigación, (análisis de todo un proceso de motivación de personal), la muestra que se utilizó, fue una “muestra no probabilística por conveniencia”.

Las muestras no probabilísticas por conveniencia, las cuales llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria y son dadas según la conveniencia del investigador. Aun así estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una "representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema". (Hernández, 2005, p. 176)

Esta muestra no probabilística por conveniencia fue elegida en base a la disponibilidad y aceptación de parte de los colaboradores de las subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno. Por lo tanto, la muestra está constituida por 20 colaboradores de la misma, de las subgerencias de:

- Sub- Gerencia de Contabilidad. (6 colaboradores)
- Sub- Gerencia de Promoción de Educación, Cultura y Deporte. (2 colaboradores)
- Sub- Gerencia de Logística. (9 colaboradores)



- Sub- Gerencia de Tesorería. (3 colaboradores)

En total fueron 20 colaboradores que fueron encuestados.

Se eligió estas áreas administrativas ya que la autora del presente trabajo de investigación ha realizado prácticas pre - profesionales y por lo tanto pudo observar la motivación laboral del potencial humano en el área administrativa.

3.5. ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES

3.5.1. Aspecto socioeconómico

Actividad agrícola, ganadera, pesquera y artesanal: La actividad productiva primaria en la ciudad de Puno es mínima, y se realiza en la zona rural-marginal, que está ubicada en las laderas de los cerros que circundan la ciudad, en las cercanías al lago Titicaca y en comunidades campesinas, parcialidades y fundos, principalmente ubicados en los centros poblados de Jayllihuaya y Uros-Chulluni que forman parte de la ciudad. En estas áreas se desarrolla una escasa actividad agrícola y ganadera en forma tradicional y de autoconsumo, y en menor medida la actividad pesquera y artesanal. (es.wikipedia.org. Puno)

Actividad comercial y de transformación de producto: Las actividades de transformación, son incipientes en la ciudad, representando el 11,7% de la población económicamente activa (PEA), aún cuando el número de empresas en la ciudad de Puno ha aumentado considerablemente, al mes de julio del 2009 que alcanzaban un número de 967 empresas, en 1996 se tenía 390 empresas, es decir que se ha incrementado cerca al 150%. Hay que agregar, que, por información de la dirección de industria de Puno, que aproximadamente el 80% de estas empresas están operativas.



En el ámbito regional, la ciudad de Puno constituye el segundo centro con actividades de transformación, después de la ciudad de Juliaca, que muestra una mayor vocación por las actividades de este tipo, por contar con una serie de ventajas comparativas, básicamente de localización e infraestructura de transporte, donde están instaladas 1.601 empresas y artículos de punto.

Otra característica fundamental de la actividad industrial en la ciudad de Puno, es que está constituida en su mayoría por microempresas, que ocupan, en promedio aproximadamente a 2 trabajadores, además se debe mencionar que el 88% de las empresas de la ciudad de Puno tiene una personería jurídica de persona natural y el 12% de persona jurídica.

Otro rubro que en los últimos años ha cobrado importancia es la producción de tejidos en general, y de la fibra de alpaca en particular. En el departamento de Puno existen dos empresas industriales que procesan la fibra de alpaca. En la ciudad de Puno existen 12 asociaciones, de las cuales 5 expenden sus productos en el muelle de la bahía de Puno, que totalizan 283 artesanos.

Actividades turísticas y de servicio financiero: Estas actividades en la ciudad de Puno, son las más importantes, y representan el 84,4% de la PEA ocupada de la ciudad.

Las principales entidades financieras que se ubican en Puno son: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Banco Interbank, Banco MiBanco, Banco Scotiabank, Banco Azteca, Banco Financiero, Caja Municipal de Arequipa, Caja Municipal de Cusco, Caja Municipal de Tacna, Caja Rural Los Andes, Financiera EDPYME Raíz, Financiera Edificar, Financiera CrediScotia, Financiera EDPYME Nueva Visión, Financiera EDPYME Efectiva, Financiera TFC S.A.



Dentro del desenvolvimiento turístico nacional, la ciudad de Puno constituye la tercera ciudad que recibe el mayor flujo de turistas extranjeros después de Cusco y Lima, por estar inmerso dentro del círculo turístico receptivo más importante del país, que es Lima-Cusco-Bolivia, en ambos sentidos. En el 2009 recibió un total de 274.946 turistas, de ellos 96.074 fueron nacionales y 179.872 turistas fueron extranjeros.

Cabe destacar que en la mayor festividad del Perú (Fiesta de la Virgen Candelaria) que se desarrolla en febrero, se concentró 19.424 visitantes, de los que 9.672 fueron turistas nacionales y 9.752 eran extranjeros.

En este contexto y por el gran contenido de bienes naturales y recursos naturales, el departamento de Puno se ha convertido en destino turístico, porque cuenta con infraestructura, atractivos, servicios, y medios de soporte.

3.5.2. Aspecto cultural

Cada año se celebra la más grande fiesta patronal de todo el Perú, en homenaje a la Virgen de la Candelaria. Se trata de una manifestación de sincretismo y paganismo religioso que vincula la fe católica y la religiosidad andina. El festejo a la virgen se asocia al festejo a la pachamama o "madre tierra".

La fiesta se desarrolla día tras día durante las dos primeras semanas del mes de febrero. En esa fiesta más de 40.000 danzarines y 9.000 músicos de todo el departamento, alegran y adornan las calles de Puno.

Este espectáculo sin par se podría considerar como una singular muestra de la riqueza cultural de los Andes sudamericanos.



La magnitud y trascendencia de la fiesta, ha contribuido para que el Instituto Nacional de Cultura por R.D. N° 655/03 del 02 de setiembre del 2003, declare a la Festividad de la Virgen de la Candelaria de Puno, como Patrimonio Cultural de la Nación, por ser una expresión de las manifestaciones tradicionales de la cultura viva que caracteriza a las comunidades asentadas en la sierra sur del Perú, y que contribuye a la identidad regional y nacional.

3.5.3. Otros aspectos

Idiosincrasia: Los puneños son muy trabajadores son reconocidos a nivel nacional por su esfuerzo y emprendimiento. En el aspecto religioso entre muchas actividades que realizan la más importante es la veneración a la Virgen de la Candelaria pues en su honor hacen una fiesta conocida a nivel nacional bailando por las calles principales de la ciudad. Las costumbres y tradiciones andinas como el pago a la Pachamama son muy representativas para la mayoría de actividades. Por otro lado, la gente de Puno no es muy sociable en el trato personal, pues por ejemplo cuando uno pregunta por el precio de algún producto en una tienda pequeña o en el mismo centro de abastos no se percibe la cordialidad ni amabilidad de parte del vendedor.

Lamentablemente muchas viviendas no están terminadas, y brinda un aspecto antiestético para el turismo.

El trato personal a los usuarios por parte del potencial humano en el Municipio de Puno es educado y respetuoso, pero no es carismático; sino más bien los trabajadores en su mayoría saludan sin una sonrisa.



El potencial humano teme hablar en público sobre política y otros aspectos relacionados.

Como en toda institución pública las murmuraciones y chismes son muy comunes entre colegas.

Problemática, que afecta o coincide en la conducta de las personas: La principal problemática de Puno es la minería informal que acarrea huelgas en contra de esto; por otro lado en el ámbito ambiental la bahía de Puno está contaminada y esto perjudica tanto a la población por problemas de salud como también por el ornamento de la ciudad lo que perjudica en relación al arribo de turistas.

En relación al municipio de Puno la principal problemática es la estabilidad del puesto de trabajo o la constante rotación de personal por parte del partido político que esté a cargo; las murmuraciones y enredos informales que hay entre los trabajadores causa un ambiente hostil en el vivir diario del personal de la Municipalidad Provincial de Puno.

3.6. ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

Es un proceso permanente que identifica las funciones y estructuras internas, agrupándolas y ordenándolas para asignar, transferir (descentralizar) o delegar (desconcentrar) funciones específicas y responsabilidades con la finalidad de lograr los objetivos y metas, mediante una administración eficiente y una adecuada prestación de servicios.

Las Municipalidades se caracterizan por no tener un modelo de organización común u homogéneo. Ello se debe a la diversidad local donde existen y funcionan.



Inclusive, el tipo de organización que tiene una Municipalidad experimenta cambios debido a que se encuentra sujeta a los principios de flexibilidad.

La alcaldía: Es el órgano ejecutivo del gobierno local, liderado por el Alcalde, quien es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

El marco legal municipalista concentra diversas atribuciones en el alcalde otorgándole un poder muy fuerte frente al Concejo Municipal. Entre otros aspectos, le otorga mayoría a su agrupación política al margen del porcentaje de votos obtenidos durante el proceso electoral, así como la facultad de presidir el concejo Municipal y tener voto dirimente.

El concejo municipal: Constituye un órgano de gobierno que cumple funciones normativas y de fiscalización. Está integrado por el Alcalde y los regidores.

La estructura municipal: Es el diseño final de la organización de la misma, las distintas funciones y áreas se ven relacionadas entre si, bajo criterios adoptados en la etapa de la organización.

Las Municipalidades Provinciales y Distritales se organizan y tienen como función principal la atención de las necesidades de la población y en general la realización de los fines previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades y normas complementarias.

La estructura orgánica municipal:

- Órganos de gobierno: Son los encargados de establecer los objetivos y políticas de desarrollo de la municipalidad y orientar la organización y gestión municipal.
- Órganos consultivos, de participación y/o de coordinación: Son los órganos encargados de la participación, coordinación y/o consultoría técnica, para fines



específicos, de los Órganos de Gobierno.

- Órgano de control: Es el responsable de cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos que moviliza la Municipalidad.
- Órgano de defensa judicial: Es el responsable de la defensa judicial de la Municipalidad, encargado de la representación y defensa de los intereses y derechos de la institución.
- Órgano de dirección: Es el encargado de dar cumplimiento a los objetivos y políticas emanadas por los Órganos de Gobierno.
- Órganos de asesoría: Son los encargados de brindar asesoría a los distintos órganos en los asuntos de su competencia.
- Órganos de apoyo: Son los responsables de realizar acciones de apoyo administrativo y técnico a los demás órganos de la Municipalidad.
- Órganos de línea: Son los responsables de brindar y/o desarrollar los servicios, actividades, proyectos y obras públicas en beneficio de la comunidad.
- Órganos desconcentrados: Son los órganos municipales que ejercen competencias por delegación de la Alcaldía. (Ver anexo N 2).

3.7. VARIABLES

Durante las actividades desarrolladas en la Municipalidad Provincial de Puno, se observó que un aspecto importante para mejorar la gestión municipal, respecto a los objetivos de las áreas de Contabilidad, Promoción de educación, Cultura y Deporte; y, Área de Logística, tenía que ver con la motivación que se aplicaba a los colaboradores de las mencionadas áreas, motivo por el cual se optó por considerar como variables de investigación, a las siguientes variables:

- **Variable 1**



Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno

- **Variable 2**

Potencial humano en la Municipalidad Provincial de Puno.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se utilizan enfoques teóricos referidos a la motivación tomando en consideración autores como Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Alderfer y Edwin Locke; al respecto, se observó la situación actual de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Puno; también se logró recabar información sobre los factores de motivación que se utilizaron en la institución en el año 2009; y, por último se proponen lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en las diferentes áreas de la Municipalidad que fueron objeto de la investigación.

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Enfoques teóricos referidos a la motivación laboral en relación al potencial humano de la Municipalidad Provincial de Puno

En esta sección se describe y explica en base a cinco enfoques teóricos, sobre la motivación laboral que se observó en el momento en que se obtuvo información de parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Puno.

- **ENFOQUE TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DE ABRAHAM MASLOW.**

En este caso se utilizó la escala de necesidades de Maslow como referente para obtener información de los colaboradores.

- **Necesidades fisiológicas**

Como resultado de la encuesta en cuanto a la satisfacción de necesidades



fisiológicas, la ponderación total obtenida fue de 2.85, lo cual significa que en promedio la mayoría de los colaboradores consideran que sólo cubren sus necesidades básicas. Con esto se puede considerar que estiman que el nivel de sus remuneraciones está por debajo del promedio del sector público y perciben que sus remuneraciones son menores al resto de instituciones; esto se puede reforzar con el hecho de que en las entrevistas, muchos de los servidores del Municipio mencionaron que poseen deudas bancarias, lo cual, incide en una menor disponibilidad de recursos financieros orientados a cubrir sus necesidades básicas.

- **Necesidades de seguridad**

Como resultado de la encuesta en cuanto a la satisfacción de necesidades de seguridad, se incidió en la estabilidad de sus respectivos puestos de trabajo y se obtuvo un puntaje total ponderado de 2.85, lo cual significa que los Servidores encuestados consideran en promedio que su nivel de estabilidad en el cargo es asumido como medianamente estable; al respecto, ninguno respondió que se siente muy estable, puesto que una buena parte de ellos, pertenecían al grupo de personal contratado, siendo ellos los que manifestaron que no se sienten seguros, respecto a la estabilidad de su puesto de trabajo, dado que al acabar su contrato, puede darse la posibilidad de que no se le renueve el mismo; por otro lado, también los trabajadores nombrados así como los contratados, frecuentemente están a la expectativa de cambios políticos o elecciones de autoridades que ineludiblemente trae como consecuencia movimientos de personal, sintiéndose con ello inseguros o inestables en sus cargos.

- **Necesidades sociales**

Como resultado de los datos obtenidos a través de la encuesta, en cuanto a



lo que concierne a satisfacción de necesidades sociales, se incidió en el grado de interacción social, amistad y afecto, que perciben y proviene de parte de sus compañeros de trabajo; la ponderación total fue de 3.45, lo cual significa que en promedio los colaboradores ubican, entre estable y medianamente estable las relaciones de amistad y afecto que tienen con sus compañeros de trabajo. Con esto se puede decir que en la Municipalidad Provincial de Puno el nivel de contiendas, disputas, murmuraciones, entre otros actos que interfieren las relaciones interpersonales entre los trabajadores no es muy relevante; sin embargo, es frecuente que las relaciones interpersonales entre servidores estables con los servidores eventuales, especialmente los que ingresan con los cambios de gestión, resultado de las elecciones municipales, conlleven cierto grado de enemistad, explicada por las diferencias remunerativas en relación a las responsabilidades asumidas a través de los diferentes cargos de la Municipalidad Provincial de Puno.

- **Necesidades de autoestima**

Como resultado de la encuesta en cuanto a la satisfacción de necesidades de autoestima el resultado general obtenido producto de la aplicación del instrumento de investigación utilizado, se obtuvo una ponderación total de 3.35, lo cual significa que en promedio los colaboradores de la institución, se sienten algo más que medianamente reconocidos por parte de sus compañeros de trabajo y de la institución. Se pudo observar que en el Municipio de Puno la confianza en sí mismos de los trabajadores varía según el puesto que ocupa, también según la interacción social que tienen con sus compañeros ya que los comentarios entre ellos alientan o desaniman a cada uno de ellos con diferentes grados de intensidad y hubieron opiniones que hacían referencia a la gran influencia que tenían las



opiniones y conductas de los grupos informales al interior de la organización formal del Municipio Provincial de Puno.

- **Necesidades de autorrealización**

Como resultado de la encuesta en cuanto a la satisfacción de necesidades de autorrealización, referido al grado de autorrealización expresado a través del crecimiento, satisfacción personal y realización de todo el potencial humano como persona en su puesto de trabajo; el resultado ponderado total fue de 3.30, lo cual significa que en promedio los colaboradores se consideran en un nivel de autorrealización un poco mayor a un nivel medio. Aunque la calificación de esta escala es sumamente subjetiva, puesto que está muy ligada a la espiritualidad de las personas; sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Puno no se ha percibido personas plenamente ubicadas en esta escala, pero de modo similar, no se identificaron a personas que a priori puedan ser ubicadas en un nivel de autorrealización nulo; teniendo en consideración que personas autorrealizadas son por ejemplo: Jesucristo, la Madre Teresa de Calcuta, entre otros ilustres personajes que tuvieron una elevada vida espiritual dejando de lado el ego propio y los placeres mundanos.

• **ENFOQUES TEÓRICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE
FREDERICK HERZBERG**

Aquí se utilizó los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg como referentes para obtener información de la muestra de colaboradores de la Municipalidad Provincial de Puno.

- **Factores intrínsecos**



Como resultado de la encuesta en cuanto al cargo y labor que desempeña cada colaborador, la ponderación total es de 4.15, lo cual significa que en promedio los colaboradores consideran que su trabajo es importante. Por otro lado, se observó que una gran parte de los trabajadores del municipio adapta y decora su lugar de trabajo a su manera, de acuerdo a sus gustos y preferencias, teniendo para ello cierto nivel de autonomía; y esto, en cierta medida motiva a los individuos con respecto a las labores que desempeña.

- **Factores extrínsecos**

Como resultado de la encuesta en cuanto a la influencia del ambiente de trabajo, la ponderación total obtenida fue de 3.30, lo cual refleja que en promedio los colaboradores consideran que el ambiente de trabajo influye moderadamente en su desempeño de labores. Pero, también se observó cierto nivel de tensión en el desempeño de cargos relacionados a responsabilidades administrativas, que inciden en temores por parte de los trabajadores de la Municipalidad de Puno, asociados a posibles procesos de carácter judicial que enfrentan por errores cometidos; estos tipos de presiones influyen en la forma en que el individuo se relaciona con su entorno.

• **ENFOQUE TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DE DAVID MC CLELLAND**

En este caso se utilizó la perspectiva de necesidades de Mc Clelland como referente para obtener información de los colaboradores.

- **Necesidad de logro**

Como resultado de la encuesta en cuanto al grado de complacencia al



asumir mayores responsabilidades, la ponderación resultante fue de 3.75, lo cual significa que en promedio los colaboradores consideran que se sienten complacidos con respecto a las funciones de su cargo y de poder asumir mayores responsabilidades, pero aquí se pudo observar también que en su mayoría los colaboradores de la MPP no entienden claramente que es autorrealización plena con referencia a lo espiritual.

- **Necesidad de poder**

Como resultado de la encuesta en cuanto al grado de complacencia al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos, la ponderación total es de 3.75, lo cual significa que en promedio los colaboradores consideran que al ocupar un cargo de mayor jerarquía se sentirían con mayor seguridad y poder sobre los colaboradores que estuvieran a su cargo; por lo que se deduce que en general, ocupar altos cargos en la institución, lo relacionan con signos de poder.

- **Necesidades de afiliación**

Como resultado de la encuesta en cuanto al grado de complacencia respecto a la amistad, apoyo y solidaridad de sus compañeros de trabajo, la ponderación total resultante es de 4.15, lo cual significa que en promedio los colaboradores consideran que la amistad y solidaridad que perciben de parte de compañeros de trabajo es complacido. En la Municipalidad de Puno se percibe en su mayoría un ambiente hostil entre trabajadores, pero también la amistad que mantienen muchas personas es cordial, esto es porque el personal tiene que interactuar con sus compañeros promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales, así también cualquier individuo necesita comunicarse y ser aceptado por los demás; es debido a eso; que pese a algunos conflictos



internos existen pequeños grupos de personas que se relacionan personalmente.

- **ENFOQUE TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DE ALDERFER**

Aquí se utilizó la perspectiva de necesidades según Alderfer como referente para obtener información de los colaboradores.

- **Necesidades de existencia**

Esta categoría, comprende las dos primeras escalas de las necesidades de Maslow que son: las fisiológicas y las de seguridad; y, se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana. En el Municipio Provincial de Puno la mayoría de personas consideran que han satisfecho sus necesidades fisiológicas, pero no en su totalidad, mientras que las necesidades de seguridad fueron satisfechas minoría; el resultado de la encuesta en cuanto a las necesidades de existencia, mostró un resultado ponderado total de 2.85, que se refiere a las remuneraciones percibidas en el año 2009 y a la estabilidad de sus puestos de trabajo; resultado que además, según Alderfer, plantea como posible, en la medida que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente sin que se satisfagan primero en demasía la primera necesidad o escala anterior de necesidades, como mencionó Maslow.

- **Necesidades de relación**

Estas corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia e incluyen las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Para Alderfer en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. En la Municipalidad Provincial de Puno las necesidades de estima no están satisfechas



en la mayoría de las personas, y recurren a las necesidades sociales que son las relaciones personales entre compañeros de trabajo para poder cubrir la insatisfacción de la necesidad de autoestima; lo cual se refleja en el resultado ponderado de 3.45.

- **Necesidades de crecimiento**

Estas necesidades aluden el anhelo de desarrollo individual, incluyen las necesidades de autorrealización y autoestima planteadas por Maslow. En el Municipalidad Provincial de Puno la gran mayoría de personas encuestadas manifestaron que no logran satisfacer plenamente estas necesidades; el puntaje ponderado, asociado a este nivel de necesidades de crecimiento es de 3.35, que refleja un nivel un poco superior a regularmente complacido, que puede asociarse al hecho de que algunos colaboradores revelaron sentir angustia e insatisfacción en sus labores cotidianas.

• **Enfoque teórico desde la perspectiva de Edwin Locke – fijación de metas**

En la Municipalidad Provincial de Puno los trabajadores no fijan sus propias metas públicamente, las metas que tienen que cumplir les son establecidas por sus jefes y de esta manera la mayoría de personas no se siente motivada para cumplir las metas trazadas; sin embargo, el puntaje ponderado obtenido a partir de la encuesta es de 3.45 que corresponde al nivel previo de fijación de metas, lo cual representa un nivel un poco superior a regularmente complacido, que puede explicarse con el hecho de que los colaboradores encuentran cierto equilibrio, entre las metas institucionales y sus propias metas que no las revelan públicamente.

Por otro lado, en el nivel de autoeficacia según Edwin Locke, el resultado ponderado es de 3.35, que resulta ser similar al resultado ponderado de nivel previo a la fijación de metas y que está relacionado a los niveles de estima y autorrealización de Maslow, lo cual refleja niveles un poco mayores que moderados respecto a las mencionadas escalas de necesidades.

- **Comparación de los enfoques teóricos tratados**

Tabla 1

Relación entre las teorías propuestas

Teoría de necesidades de Maslow	Teoría de los dos factores de Herzberg	Teoría de las tres necesidades de Mc Clelland	Teoría de existencia relación y crecimiento de Alderfer	Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke
Necesidades fisiológicas 2.85	Necesidades intrínsecas: supervisión, política de la empresa, condiciones de trabajo, salario 4.15		Necesidades de existencia 2.85	
Necesidades de seguridad 2.85				
Necesidades de aceptación 3.45		Necesidades de afiliación 4.15	Necesidades de relación 3.45	Nivel previo a la fijación de metas 3.45
Necesidades de estima 3.35	Necesidades extrínsecas: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad 3.30	Necesidades de logro 3.75	Necesidades de crecimiento 3.35	Autoeficacia 3.35
Necesidades de autorrealización 3.30		Necesidades de poder 3.75		

Nota: Elaboración propia en base a los autores Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), Dsvid McClelland (1961), Clay Alderfer (1972), Edwin Locke (1968)

Mc Clelland y Edwin Locke sugieren que en las sociedades modernas las necesidades básicas han sido satisfechas, por lo que los trabajadores están motivados por necesidades de orden superior y motivador; en la Tabla 1 podemos apreciar que efectivamente, los promedios ponderados son superiores al valor



medio de 3, aunque no muy cercanos al valor 5, que corresponde a la escala máxima, lo cual es coherente con lo que afirman Mc Clelland y Locke, considerando además que no somos una sociedad típicamente moderna.

El enfoque de Edwin Locke con relación a los otros enfoques es planteado desde una perspectiva basada fundamentalmente en lo gerencial; sin embargo, los resultados obtenidos, son coherentes con los resultados de los otros enfoques, lo cual significa que los colaboradores encuestados de la Municipalidad Provincial de Puno, se desenvuelven razonablemente en los diferentes cargos que ocupan.

Los resultados referidos a Herzberg, muestran que respecto a los factores intrínsecos, referidos al éxito, el reconocimiento, la responsabilidad la promoción y el trabajo en sí mismo, son superiores a los resultados generales, lo cual significa que hay un nivel relativamente elevado de complacencia en el desempeño de sus labores; en cambio, respecto a los factores extrínsecos, que comprende la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales y condiciones laborales el resultado se encuentra al mismo nivel que los resultados generales.

Alderfer sugiere que la dificultad de satisfacción de las necesidades de crecimiento y relación provocan un renovado interés en las necesidades de existencia y de acuerdo a los resultados de la encuesta, el resultado general resultó ser un poco menor al promedio general, coherente con los resultados relacionados a las dos primeras escalas de necesidades según Maslow y el resto es coherente con el promedio general.

Todos los modelos apuntan a lo vital que es determinar qué necesidad tiene un individuo antes de intentar buscar su satisfacción, en tal sentido los resultados



obtenidos con la aplicación del cuestionario, son coherentes entre si, en gran medida.

4.1.2. Factores de motivación laboral utilizados en la Municipalidad Provincial De Puno en el año 2009

En este acápite se ha recopilado información referida a: Frecuencia de motivaciones aplicadas en el año 2009 , la remuneración recibida durante el mismo año, estabilidad del puesto de trabajo, grado de interacción social, amistad y afecto de compañeros de trabajo, grado de reconocimiento de parte de compañeros de trabajo y de la institución, grado de autorrealización, importancia del cargo y labor que desempeña, influencia del desempeño de la labor en las condiciones del ambiente de trabajo, grado de complacencia al asumir mayores responsabilidades y establecer metas desafiantes, respecto a las funciones de su cargo, grado de complacencia al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos, grado de complacencia respecto a la amistad, el apoyo y solidaridad que comparte con el personal que interactúa en el trabajo. Todo ello para identificar los principales factores de motivación que ha utilizado la Municipalidad Provincial de Puno en el año 2009.

4.1.3. Factores de motivación de acuerdo a la escala de necesidades de Abraham Maslow

A continuación se hará un análisis de los factores motivacionales utilizados en la Municipalidad Provincial de Puno, en relación a cada una de las escalas de necesidades según el modelo de Abraham Maslow.

- Frecuencia de motivaciones aplicadas en el año 2009

Para conocer con exactitud, si el recurso humano de la Municipalidad Provincial de Puno había recibido algún tipo de motivación y con qué frecuencia las habían recibido. Se preguntó abiertamente a los encuestados al respecto y se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura 4.

Figura 4

Motivaciones recibidas durante el año 2009



En la figura 4 se observa que sólo el 10% de personas encuestadas consideran que han recibido motivación en el año 2009; pero consideran las capacitaciones laborales como motivación, lo cual no es exacto. Sin embargo, es común que las capacitaciones se tomen como motivaciones en la medida que, la capacitación en si tiene un carácter subsidiario puesto que se considera que la parte económica asociada a: Viáticos, pasajes y demás gastos requeridos son el beneficio principal y/o las licencias o permisos. En consecuencia, se puede considerar que estos casos son efectivamente motivaciones de carácter económico y se orientan a cubrir el primer nivel de escala de necesidades según Maslow.

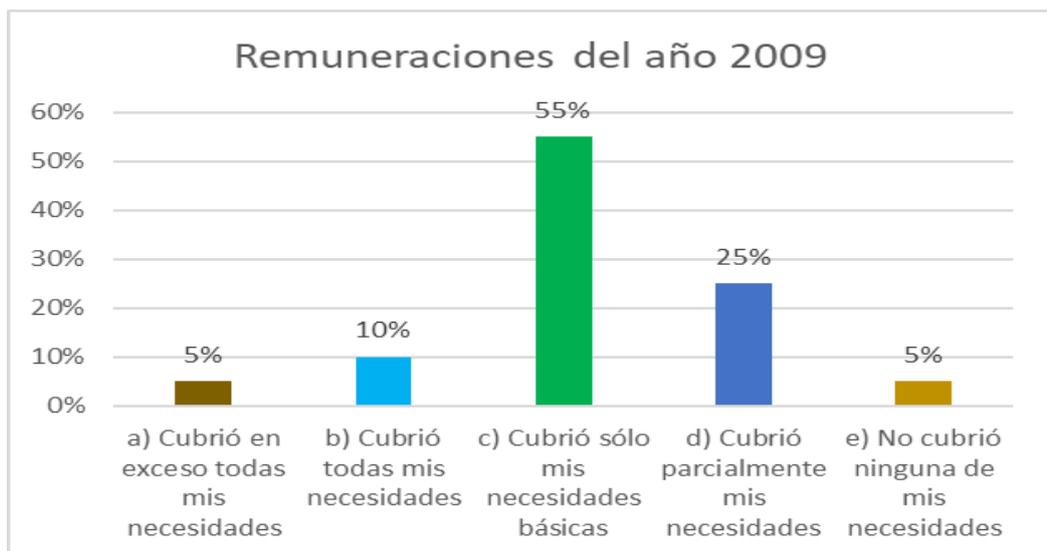
Respecto a las motivaciones de los demás niveles, según la escala de necesidades de Maslow durante el año 2009, los resultados muestran que el 90% considera, que no se aplicó ningún tipo de motivación.

- Remuneraciones recibidas durante el año 2009

Para conocer como considera el personal el nivel de remuneración que recibió durante el año 2009 respecto a sus necesidades. Se consultó al personal del ámbito del municipio de Puno acerca de identificar como es que ellos consideran que la remuneración que percibe cubre sus necesidades; esto se consideró en relación al primer nivel de la escala de necesidades de Maslow que se refiere a las necesidades básicas de todo ser humano. Producto de la encuesta realizada se obtuvieron los resultados que se expresan de manera visual en el gráfico N 04.

Figura 5

Remuneración recibida mensualmente durante el año 2009



Más de la mitad del personal entrevistado (55%) considera que las remuneraciones percibidas sólo cubren sus necesidades básicas, como se muestra



en la figura 5; además se observa que una cuarta parte de los entrevistados considera que esas necesidades sólo se cubren parcialmente; en comparación con una proporción reducida (15%) que considera que cubren todas sus necesidades o las cubren en exceso, con la remuneración percibida mensualmente.

Estos resultados demuestran que no hay una total satisfacción respecto a las remuneraciones percibidas en el año 2009 por parte del personal en condición de nombrado, comprendidos en el ámbito de la investigación.

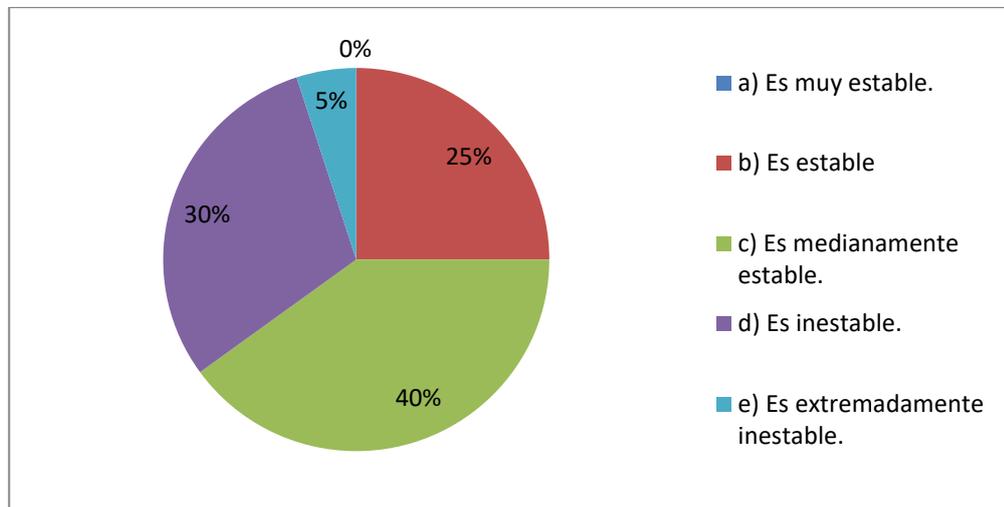
De esta manera se pudo observar que en su mayoría todos los encuestados cubrieron sólo sus necesidades básicas o fisiológicas tales como: alimentación, vestido, vivienda; que están referidas en la primera escala según la pirámide de necesidades de Abraham Maslow.

- Estabilidad del puesto de trabajo

Para conocer la opinión del recurso humano de la Municipalidad Provincial de Puno con respecto a la estabilidad en el puesto de trabajo; el mismo que está relacionado con el segundo punto de la escala de necesidades de Maslow, que se refiere a la seguridad en el ámbito laboral, se tiene los siguientes resultados (Figura 6).

Figura 6

Estabilidad del puesto de trabajo



El 40% de los encuestados contestaron que su puesto de trabajo en el año 2009 fue medianamente estable; un sorprendente 30% asegura que su puesto de trabajo es inestable, y solo un 25% testifica que su puesto de trabajo es considerado estable. También se puede observar que ninguna persona consideró que su puesto de trabajo es muy estable.

Del anterior resultado se puede asegurar que pese a que el 30% de los encuestados se encuentran en calidad de nombrados no consideran muy estable su puesto de trabajo. Lo que hace pensar que probablemente tengan algunos temores referidos especialmente a los cambios que se dan en la institución, producto de las elecciones municipales y en segunda instancia, referidos a otra índole y que no les hace sentir a gusto con la estabilidad en sus puestos de trabajo.

Con respecto al enfoque de las necesidades de Abraham Maslow se aprecia que las personas encuestadas consideraron satisfechas sus necesidades fisiológicas en su mayoría; por otro lado, respecto a la seguridad laboral la

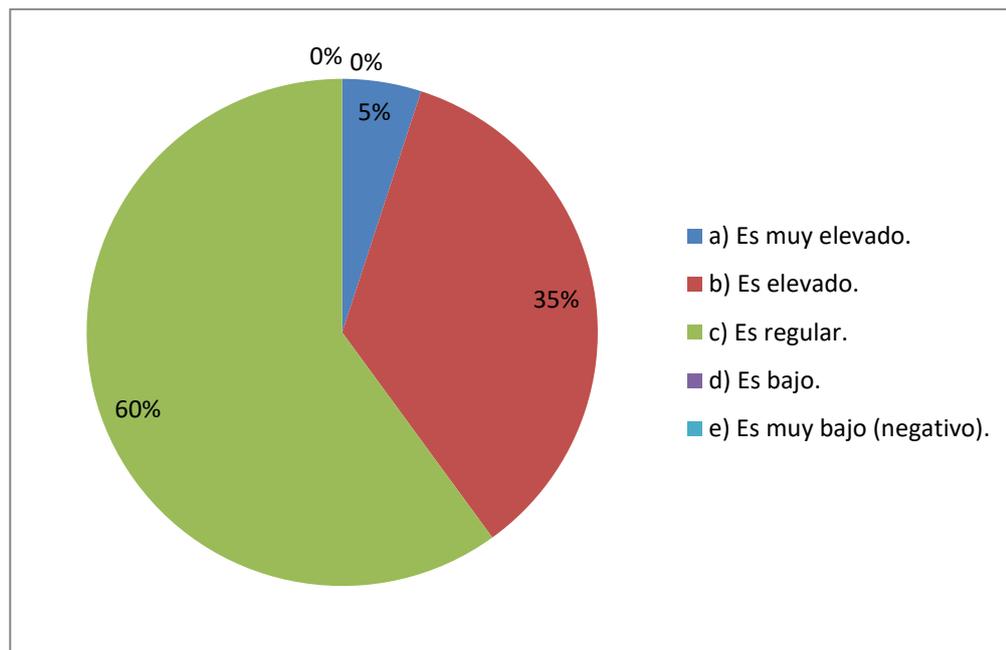
consideran en su mayoría como medianamente estable a inestable.

- Grado de interacción social, amistad y afecto entre compañeros de trabajo

Para conocer cómo se siente el personal de la Municipalidad Provincial de Puno respecto a la necesidad de afiliación, que es el tercer punto en la base de la pirámide de Maslow, se les preguntó sobre el grado de interacción social, amistad y afecto entre compañeros de trabajo y en la Figura 7, se muestran los resultados obtenidos.

Figura 7

Grado de interacción social, amistad y afecto entre compañeros de trabajo



Más de la mitad (60%) de encuestados solo considera que la interacción social, amistad y afecto por parte de sus compañeros de trabajo está en un nivel regular, solo el 35% lo considera elevado; por otro lado, ningún encuestado asegura que su relación con sus compañeros es baja o muy baja. Esto se debe a en gran medida a que diariamente tienen que interactuar entre ellos ya que el trabajo

en equipo es esencial para la institución.

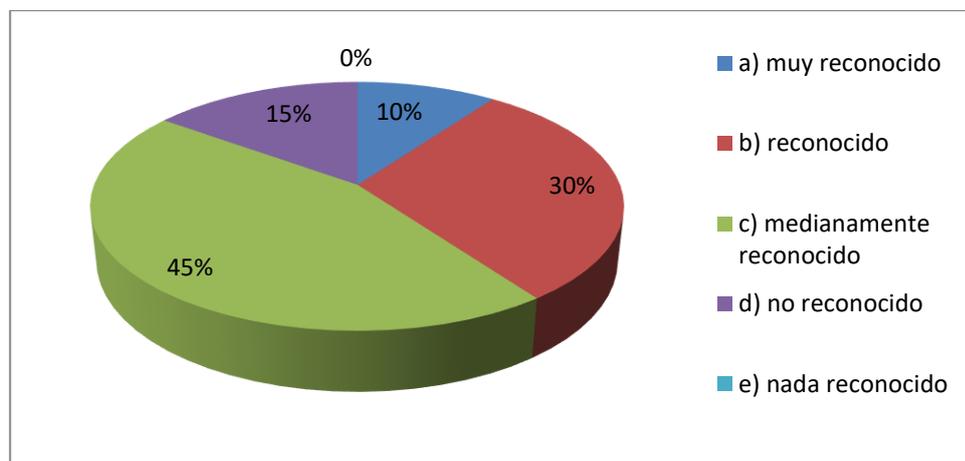
Los encuestados manifiestan mediante sus respuestas que los recursos humanos que los acompañan diariamente son considerados tan sólo como compañeros de trabajo con los cuales tienen que interactuar para lograr los objetivos instituciones establecidos, mas no lo consideran como una satisfacción plena de sus necesidades de afiliación, como lo considera Maslow en su tercera escala de necesidades.

- Grado de reconocimiento que siente el personal de parte de sus compañeros de trabajo y de la institución

Para conocer acerca de la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, estatus, e incluso dominio que siente el personal de parte de sus compañeros de trabajo y de la institución se interrogó a los encuestados presentándose en la Figura 8 los respectivos resultados.

Figura 8

Grado de reconocimiento de los compañeros de trabajo y de la institución



Al observar la respuesta de casi la mitad de encuestados (45%), que se



sienten medianamente reconocidos, 30% se sienten reconocidos y algunos consideran que no se sienten reconocidos (15%) con respecto a la atención y aprecio por parte de sus compañeros de trabajo y de la institución, tampoco perciben motivación alguna que los haga sentir satisfechos y con un grado de reconocimiento de acuerdo al criterio que cita Maslow como la cuarta escala de necesidades.

- Grado de autorrealización

Para conocer si los encuestados habían llegado a satisfacer las necesidades más elevadas que indica Maslow como el grado de autorrealización, que no es más que la satisfacción personal y realización de todo su potencial como persona, en armonía con su puesto de trabajo.

Se observó que muy pocas personas consideran que su autorrealización fue nula; esto puede explicarse como que sus deseos de crecimiento fueron truncados por algún motivo, además ninguna persona considera que llegó a la autorrealización plena.

En conclusión, con respecto a las necesidades de autorrealización que Abraham Maslow indica que esta se halla en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad y que se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto; al respecto, se observa que los encuestados no lograron satisfacer en su mayoría la necesidad de seguridad, afiliación y reconocimiento de la escala antes de llegar a la necesidad de autorrealización, pero también se puede considerar que no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden estrictamente jerárquico.

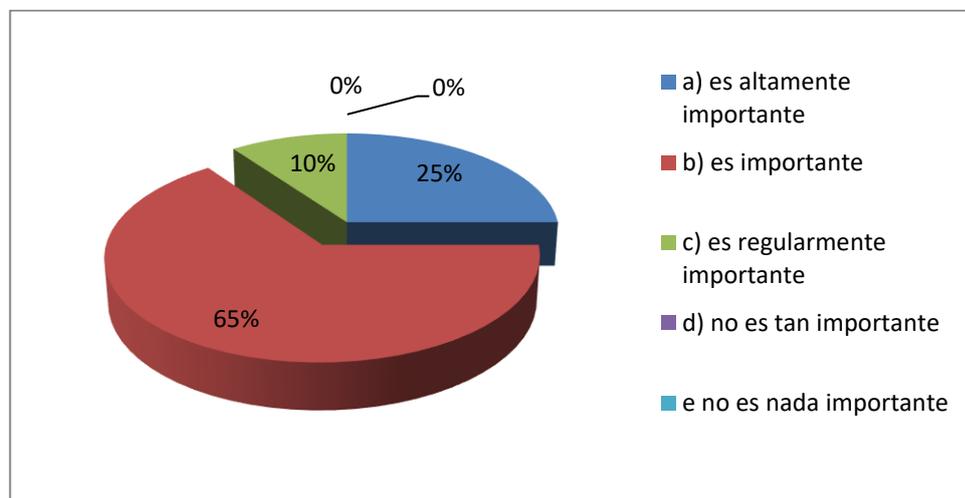
4.1.4. Factores de motivación en relación a la teoría de los dos factores de Herzberg

- Importancia del cargo y la labor que desempeña el Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Puno

Respondiendo a la pregunta sobre ¿Cómo se siente un individuo con respecto a su cargo?, que Frederick Herzberg propone para conocer los factores motivacionales con respecto al trabajo en sí, progreso profesional y responsabilidad; se interrogó a los encuestados acerca de cuán importante consideran su cargo y labor que desempeñan en la Municipalidad Provincial de Puno y los resultados obtenidos se presentan en la Figura 9.

Figura 9

Importancia del cargo y labor que desempeña



En la figura 9 se observa que la mayoría de individuos encuestados (65%) opinan que sus cargos y labores que desempeñan en la institución son importantes, por otro lado, hay un porcentaje importante (25%) respecto a los otros individuos que aseguran que su labor desempeñada es altamente importante; y existe un



pequeño grupo de personas que consideran que la labor realizada por ellos en sus respectivos cargos es regularmente importante; lo que podría asociarse a debilidades en los procesos de reclutamiento, selección de personal y ubicación de puestos en los cargos que corresponde a los encuestados aludidos.

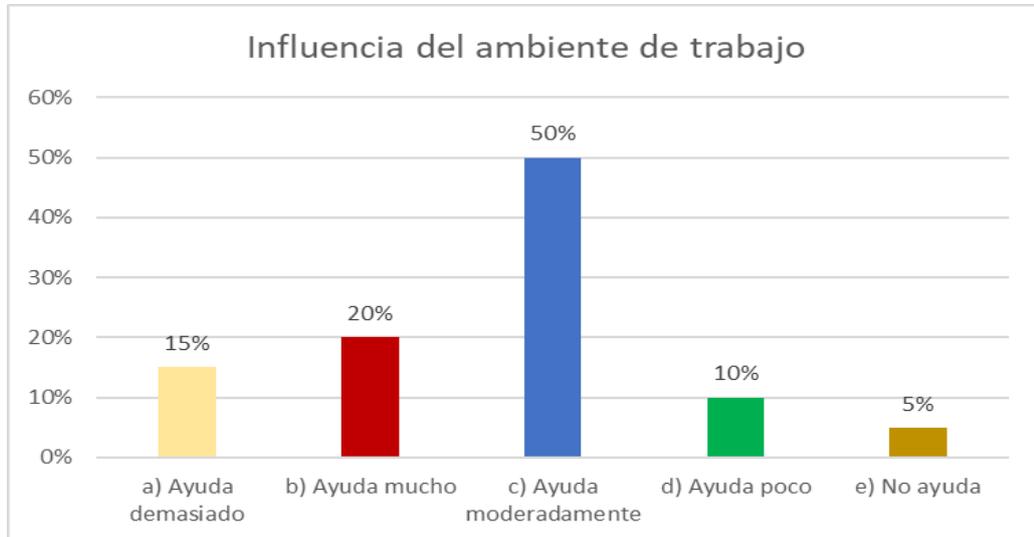
En suma, el 90% de los encuestados siente que su labor realizada en la Municipalidad Provincial de Puno es importante o altamente importante, según los factores intrínsecos o motivadores de trabajo de Herzberg esto muestra que ellos se sienten motivados con respecto a la labor desempeñada.

- Influencia de las condiciones del ambiente físico en el desempeño de la labor del recurso humano.

Con respecto a los factores extrínsecos de Herzberg referidos a las condiciones de trabajo y para conocer en qué manera estas condiciones del ambiente de trabajo influyeron en el año 2009 en el desempeño de labores del personal de la Municipalidad Provincial de Puno; se interrogó a los encuestados, obteniéndose los resultados que se muestran en la Figura 10.

Figura 10

Influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño de la labor



Se observó que la mitad de los encuestados consideran que las condiciones del ambiente físico de trabajo les ayudan moderadamente para realizar su labor cotidiana, por otro lado, hay una importante proporción (35%) que opina que las condiciones de trabajo les ayudan mucho o hasta demasiado, con respecto a una minoría (15%) que aseguran que las condiciones de trabajo les ayuda poco o casi nada.

De estas afirmaciones se puede decir que respecto a las condiciones del ambiente de trabajo que propone Herzberg como una motivación extrínseca, los encuestados en su mayoría dieron respuestas positivas; aunque, dichas respuestas no aseguran que se sientan satisfechos plenamente frente a sus necesidades.

4.1.5. Factores de motivación en relación a las teorías de las tres necesidades de David Mc Clelland.

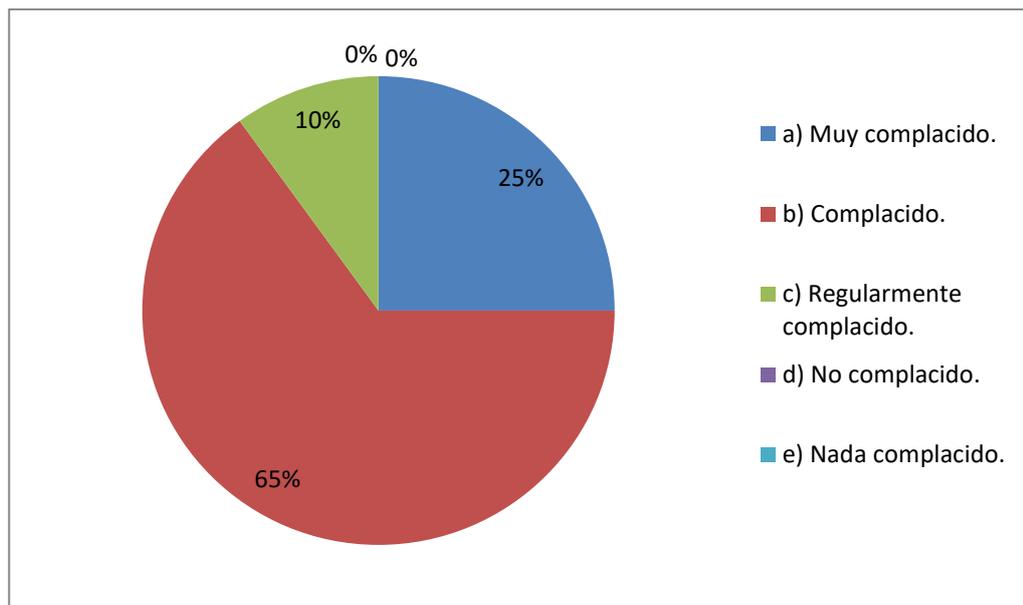
- Nivel de complacencia respecto al asumo de mayores responsabilidades y

establecimiento de metas desafiantes, en relación a las funciones del cargo

Para demostrar el grado de complacencia respecto a asumir mayores responsabilidades en relación a las funciones del cargo y teniendo en cuenta a McClelland que identifica lo mencionado como necesidades de logro, se preguntó a las personas encuestadas, cuyos resultados se muestra gráficamente a través de la Figura 11.

Figura 11

Nivel de complacencia al asumir mayores responsabilidades respecto a las labores del cargo



Al observar los resultados de la figura 11 se afirma que la mayor parte de los encuestados (90%) estarían complacidos o muy complacidos en asumir mayores responsabilidades respecto a las labores de su cargo y una minoría (10%) afirma que estarían regularmente complacidos.

A todo esto, se puede considerar que el recurso humano de la Municipalidad Provincial de Puno en el año 2009 no estuvo ejerciendo las

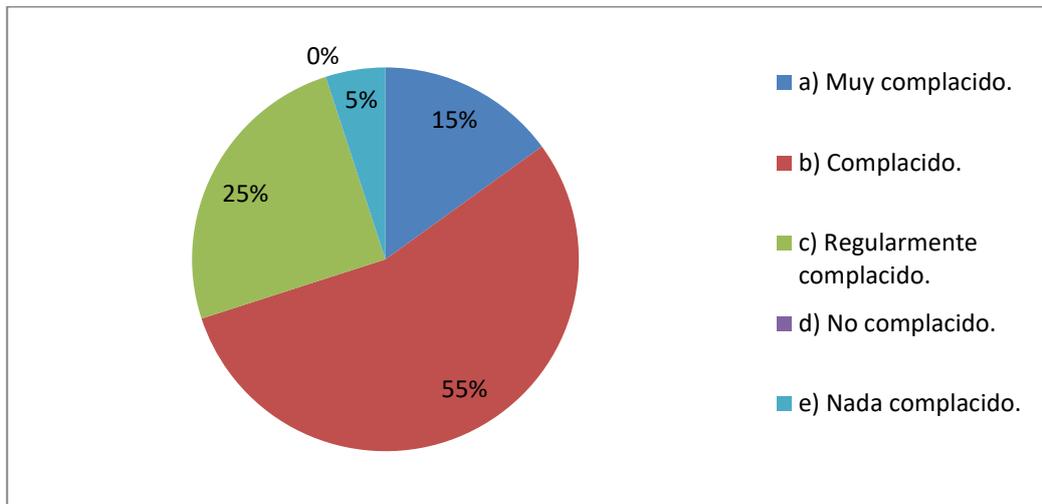
responsabilidades que realmente desearía asumir con respecto a las labores de su cargo, a lo que se puede decir que la necesidad de logro es deficiente.

- Nivel de complacencia sobre la influencia en otras personas y recursos

Para conocer cómo se sentirían las personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Puno al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos, en otras palabras, asumir más poder; se formuló la décima incógnita, obteniéndose los resultados que se muestran en la Figura 12.

Figura 12

*Nivel de complacencia respecto a la influencia en otras personas y recursos
(asumir más poder)*



El 55% de los encuestados afirman que se sentirían complacidos al asumir más poder sobre personas y recursos; mientras que el 15% se sentiría muy complacido; por otro lado, el 25% sólo se sentiría regularmente complacido al asumir más poder sobre personas y recursos, también se observó que sólo el 5% no le interesaría en lo más mínimo adquirir poder ya que su respuesta fue: nada complacido.

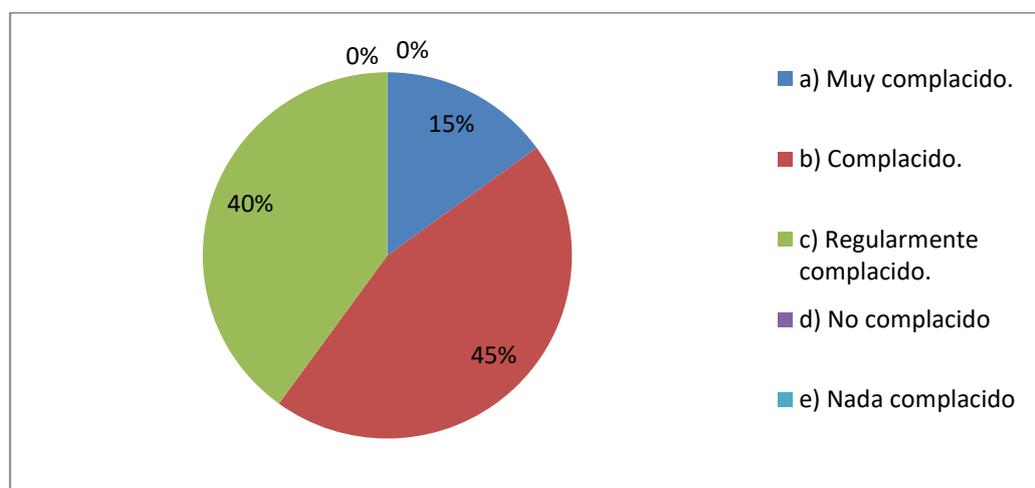
Resumiendo, la mayoría de las personas encuestadas desean asumir más poder del que actualmente poseen; esto hace suponer que ellos no están satisfechos con el nivel de influencia sobre personas y recursos que tienen actualmente en sus cargos y que habría un potencial de talento humano que no se está aprovechando adecuadamente.

- Nivel de complacencia respecto a la amistad, apoyo y solidaridad que comparte el recurso humano con el resto del personal que interactúa en su trabajo.

Para conocer realmente cual es el nivel de complacencia respecto a la amistad, apoyo y solidaridad que comparte el recurso humano con el resto del personal que interactúa en su trabajo; se realizó la última incógnita de la cual se obtuvo los resultados que se presentan en la Figura 13.

Figura 13

Nivel de complacencia en relación a la amistad, apoyo y solidaridad que comparte el recurso humano con el resto del personal



El 60 % manifestó sentirse muy complacido o complacido con respecto a la amistad, apoyo y solidaridad que comparten con el resto del personal que



interactúa en su trabajo; por otro lado, el 40% indicó sentirse regularmente complacido.

En conclusión, la amistad, apoyo y solidaridad que comparte los recursos humanos entre ellos y la continua interacción en su trabajo es moderadamente elevada ya que no habría mayores rivalidades, por lo mismo que trabajan diariamente juntos.

En términos generales, considerando lo expuesto anteriormente y tomando en cuenta que se realizó un total de 20 encuestas en áreas como: contabilidad, deporte y cultura, tesorería, logística, se tiene que:

En relación al reconocimiento público que utiliza la Municipalidad Provincial de Puno como medio para motivar al potencial humano se ha observado que sí se efectúa, aunque la mayoría de encuestados no asegura haber sido reconocido públicamente esto se debe a que el reconocimiento sólo se da a unos pocos. Por otro lado, en relación a la motivación en el año 2009 los resultados muestran que las personas consideran las capacitaciones como una forma de motivación, puesto que se da por entendido que la parte económica como: viáticos, pasajes y demás gastos requeridos y/o las licencias o permisos son el beneficio principal.

Con respecto a la seguridad laboral. Se observó que pese a que el 30% de los trabajadores del Municipio se encuentra en calidad de nombrados no consideran muy estable su puesto de trabajo; y esto lleva a suponer que probablemente tengan algunos temores políticos o de otra índole. Se contempló también que el ambiente de trabajo les ayuda a realizar sus labores diarias, aunque unos pocos están disconformes. Así como se mencionó antes que las



capacitaciones eran consideradas como una forma de motivación se considera que ellos se sienten seguros de que si los capacitan; es porque no está en los planes institucionales el despido.

4.1.6. Lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno

En este acápite se propone lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno basándose en lo desarrollado en los acápite referidos a: *Analizar enfoques teóricos que permitan explicar la motivación laboral en relación al potencial humano de una organización;* y en el de: *Identificar los factores que permiten determinar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno.*

- Respecto a lo extrínseco (atribuido por la empresa: cubrir necesidades de existencia, fisiológicas, de seguridad, aspectos sociales, afiliación y relación).

Con respecto a las necesidades de existencia, fisiológicas y de seguridad, que están relacionadas con la supervivencia del individuo y búsqueda de estabilidad. Y las necesidades de aspecto social, afiliación y relación, que implican intercambios amistosos y aceptación por parte de los compañeros de trabajo. En la Municipalidad Provincial de Puno estas necesidades están relativamente satisfechas para la mayoría del personal, si bien es cierto no se puede hacer grandes cambios ya que el presupuesto dado por la recaudación de impuestos es relativamente fijo y de esta manera es casi imposible aumentar los salarios, cambiar los aspectos políticos, nombrar a todos los trabajadores contratados, por otro lado las contiendas y murmuraciones que afectan las relaciones personales



conlleva a que las buenas relaciones sociales, consiga degradarse y exista un incremento de enemistades entre el personal. El estrés que es la conocida enfermedad de oficina está presente en casi todo el personal afectando la salud emocional y fisiológica de los trabajadores ya que al permanecer bajo tensión varias horas en una silla de oficina y en su mayoría almorzar alimentos preparados en restaurantes; provoca sedentarismo y enfermedades tales como: Diabetes, estreñimiento, hemorroides, problemas cardíacos, obesidad, presión sanguínea elevada, etc. De igual manera para enfermedades psicológicas como la ansiedad, depresión, entre otras.

Es por esto que se propone realizar talleres y cursos para la mejora física saludable, así como también en la motivación personal, en donde el potencial humano participe activamente utilizando métodos de relajación y motivación tales como: a) Actividad física (ejercicios aeróbicos, lecciones de baile, risoterapia, respiración adecuada y ejercicios de relajación en la oficina). b) Actividades de desarrollo personal (talleres de autoestima, talleres de Programación Neurolingüística – PNL, cursos de motivación personal mediante la fijación de metas).

- Actividad física

En donde se mengüe la irritabilidad y estrés provocados por largas horas de trabajo, se puede efectuar ejercicio físico correspondiente a la edad del personal considerando que debe ser leve.

Para esto se propone realizar ejercicios cardiovasculares, tales como: aeróbicos y clases de baile.



- Ejercicios aeróbicos

En donde el potencial humano podrá percibir los siguientes beneficios:
Provee mayor resistencia física. -Mantiene al corazón latiendo de una forma elevada y constante, por un período prolongado y de esta manera se ayuda a controlar la presión arterial. -Fortalece los huesos en la espina dorsal; -Ayuda a mantener un peso normal; -Brinda un sentido de bienestar general.

A continuación, se describe la secuencia para realizar ejercicios aeróbicos:

- Calentamiento: Se da inicio con ejercicios lentos para prevenir posibles lesiones. (Duración: 5 minutos).
- Trabajo cardiovascular: Esta es la parte fundamental de la clase de aeróbico; ya que el trabajo cardiovascular es de intensidad progresiva y ascendente. Los movimientos deben ser seguros y controlados y la dificultad va a depender en función de las características de las personas que están realizando la actividad, basándonos en la edad y estado físico previo. (Duración: 25 minutos).
- Enfriamiento: Es una parte de la sesión de corta duración, cuyo objetivo es decrementar la frecuencia cardíaca lenta y progresivamente. (Duración: 5 minutos).
- Tonificación muscular: Es una parte de la sesión destinada a incrementar el tono muscular a través de ejercicios calisténicos. (Duración: 10 minutos).
- Relajación y estiramientos: Se trata de llevar la frecuencia cardíaca a

niveles normales y de descongestionar y relajar los músculos a través de estiramientos profundos y prolongados de los grupos musculares que han estado implicados a lo largo de la sesión. (Duración: 5 minutos).

Figura 14

Clase de aeróbicos



Nota: Adaptado de *Los mitos del gimnasio* [Fotografía: clases de aeróbicos], por Universidad Veracruzana, 2011, uvmx (<https://dsia.uv.mx>)

- Lecciones de baile

El baile brinda muchos beneficios para la salud tanto físicos como mentales; ya que ayuda al sistema circulatorio, respiratorio y vascular; mejora la imagen; corrige malas posturas; fortalece los músculos y por otro lado también ayuda a mejorar las relaciones personales; potenciar la autoestima; fortalecer la confianza y de una manera divertida el estrés decrece.

A continuación, se describe la secuencia para el baile: La secuencia se

realizará de acuerdo a la clase dictada, teniendo en cuenta de que los trabajadores no necesariamente tienen que aprender pasos complicados, se empezará por lo siguiente:

- Pasos básicos del género salsa, cumbia, hip hop. (Duración: 20 minutos).
- Bailes con coreografías individuales básicas del género: salsa, cumbia, hip hop. (Duración: 40 minutos).

Figura 15

Lecciones de baile



Nota: Adaptado de Redacción arroba Perú [Fotografía: lecciones de baile], por Perú21, 2013, Redacción 21

- Risoterapia

Recientes estudios indican que mientras una persona ríe se libera gran cantidad de endorfinas responsables en la sensación de bienestar y además combate todo tipo de enfermedades. Por otro lado en estudios científicos, se ha comprobado que la risa franca, o la carcajada, aporta múltiples beneficios tales como la eliminación del estrés, tensiones, ansiedad, depresión, colesterol, dolores,

insomnio, problemas cardiovasculares, respiratorios, entre otros. Se utiliza la risa con el fin de eliminar bloqueos emocionales, físicos, mentales, entre otros. Y se ha demostrado que después de una sesión de dos horas, es inevitable sentirse pleno, alegre, vital, energético, amoroso, energético y un sinnúmero de sentimientos positivos.

A continuación, se describe la secuencia para realizar el taller de risoterapia:

- Estiramientos: Mediante la conciencia y el movimiento el cuerpo se desbloquea y se relaja. (Duración: 15 minutos).
- Comunicación: Ejercicios para relacionarse con el fin de desinhibirse y crear complicidad entre los participantes. (Duración: 15 minutos).
- Juegos: Con ellos se busca la diversión y volver a la infancia para lograr la mejor risa sincera y abierta. (Duración: 30 minutos).

Figura 16

Taller de risoterapia



Nota: Adaptado de Alas Propias [Fotografía: Taller de risoterapia], por Risoterapia en Organizaciones y Equipos, 2011, Risoterapia en organizaciones y equipos



- Respiración adecuada

Los beneficios que aporta una respiración adecuada son desestresantes, y se ha demostrado que al hacerlos adecuadamente el oxígeno que llega al cerebro hace que la persona piense con mayor capacidad de rendimiento mental y concentración: -Existe una relación muy estrecha entre el cuerpo, la mente y la respiración. El momento de la inspiración estimula el sistema nervioso, mientras que la espiración lo hace con el sistema nervioso parasimpático de descanso; -Una respiración profunda y lenta conlleva una relajación física, junto con un estado de calma, serenidad y bienestar. Por el contrario, los estados de angustia, ansiedad, nerviosismo y estrés en general, con sus correspondientes posturas incorrectas y tensiones musculares en cara, pecho y vientre, se acompañan de una respiración rápida y superficial; - Por lo tanto, una exhalación lenta nos ayudará a relajarnos bajo cualquier situación de tensión, mientras que una completa y lenta inspiración permitirá que nos carguemos de energía.

Una de las principales técnicas de relajación es respirar profundamente cuando se está bajo una situación de estrés o ansiedad. Por lo que el saber inhalar y exhalar aire de manera adecuada puede calmar los nervios en cualquier momento.

- La secuencia para una respiración adecuada:
 - Respiración diafragmática: Tomar aire por medio de la boca del estómago (diafragma) y soltarlo lentamente. Repetir este proceso por un minuto y concéntrese en que la respiración sea pausada y controlada y repita este procedimiento varias veces en el día. Para saber si se está haciendo de manera correcta, se debe sentir que se desplaza el diafragma, permitiendo

la expansión de la caja torácica, mientras que los hombros y el pecho no deberían moverse. Esta técnica ayudará a relajarse en momentos de estrés y a recargar energía cuando afronte momentos de tensión. (Duración: 7 minutos).

- Respiración controlada: Tomar aire por la nariz y lentamente soltarlo por la misma vía. Repetir este procedimiento por un minuto y se notará la forma como poco a poco el cuerpo se va relajando. Repetir el proceso añadiendo un segundo más para tomar y botar aire y luego de adicionar 10 segundos se apreciará la diferencia. (Duración: 7 minutos).

Figura 17

Taller de técnicas de respiración adecuada



Nota. Adaptado de 65 y más [Fotografía: Taller de técnicas de respiración adecuada], por Como Respirar Para Relajarse Disminuir Estrés, 2011, 65 y más

- Ejercicios de relajación en la oficina

Con el constante flujo de trabajo, junto con los problemas laborales del día a día, frecuentemente los trabajadores sufren de estrés y ansiedad en la oficina, generando enfermedades y repercusiones físicas, en especial en aquellos empleados que pasan largas jornadas sentados. Es por eso, que cada día gana más



importancia, la habilidad que tenga un trabajador para saber relajarse dentro de su puesto de trabajo durante situaciones difíciles y así poder controlar sus emociones mediante estrategias simples que puede realizar desde su propio puesto de trabajo.

El realizar estiramientos y relajar los músculos y cambiar de posición en el trabajo es una de las mejores maneras para distenciones durante el día.

Los beneficios que aportan los ejercicios de relajación en la oficina:

- Estos ejercicios no sólo ayudarán con la postura, sino que son claves para relajar la mente y el cuerpo.
- La labor primordial es de estiramiento y descongestión de los mismos.

La secuencia para una práctica de relajación en la oficina es como se muestra a continuación en la figura 18:

Figura 18

Ejercicios básicos de relajación en la oficina



Estiramiento Craneal anterior - Posterior

Se debe inspirar cuando se toma la postura de la imagen 1 y al soltar el aire se irá extendiendo el cuello desde la nuca en dirección a las cervicales. Mantenemos los pies en el suelo. Piernas separadas y columna muy derecha.

Duración: 5 minutos



Estiramiento con Tracción lateral en el Cuello

Inspirar en la posición 3. Espirar mientras se estira y mueve el cuello hacia la derecha. La mano que sujeta el cuello debe tomar los músculos laterales y los posteriores. Se ve muy claramente cómo el codo desciende para ayudar.

Duración: 5 minutos



Estiramiento Global y lateral del Tronco

Con las palmas hacia abajo, mantenemos esta postura durante varias respiraciones como se observa en la posición 5. Seguidamente se inclina lateralmente el tronco como muestra la imagen 6, sin redondearlo. Repetir hacia el otro lado.

Duración: 5 minutos

Nota. Adaptado de Armonía Laboral Informe Final Karol [Fotografía: Técnicas de relajación en la oficina], por Reducir Estrés Laboral, 2011, Instituto Tecnológico de Costa Rica.



De esta manera el nivel de estrés bajará considerablemente, mejorando la salud física y emocional de los trabajadores, así también mejorará las relaciones personales ya que al realizar este tipo de talleres interactúan entre todos.

4.1.7. En relación a lo intrínseco (autoestima y autorrealización)

Las necesidades de autoestima están relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa a sí mismo. En las necesidades de autorrealización se percibe que las personas no se lamentan de casi nada y disfrutan de casi todo, aunque ellas estén en situaciones físicas desfavorables. Es por eso que se propone talleres tales como: Taller de autoestima, taller de programación neurolingüística, curso de motivación mediante la fijación de metas.

- Talleres de autoestima

En donde el potencial humano descubrirá que es capaz de realizar muchas cosas que no se lo hubiere imaginado antes.

Algunos beneficios que aporta este taller en que el potencial humano podrá:

- Comprender las razones porque ciertas personas obtienen tanto éxito y brillan en la vida mientras otras permanecen sin lograr sus objetivos.
- Comprender por qué los pensamientos positivos funcionan en unas personas y en otras no.
- Sentirse bien con uno mismo. Autorrespeto.
- Reconocer los talentos propios.
- Tener confianza y habilidades para manejar los desafíos que la vida presenta.



- Mejorar las habilidades de comunicación social en todos los ámbitos en que la persona deba interactuar.
- Ejercitar la aceptación incondicional de sí mismo. Y sentirse aceptado por otros.
- Descubrir quién realmente es uno mismo.

Los temas a tratar en el taller de autoestima se darán con la siguiente secuencia:

- Tema expuesto: La importancia de la autoestima; el concepto de sí mismo como destino; vivir conscientemente; vivir de un modo responsable; desarrollar la autoestima de los demás (Duración: 25 minutos).
- La técnica de completar oraciones (Duración: 20 minutos).
- Declaraciones positivas con respecto a uno mismo (Duración: 15 minutos).
- Talleres de Programación Neurolingüística - PNL.

La programación neurolingüística PNL es un enfoque práctico y poderoso para lograr cambios emocionales.

Algunos de los beneficios que aporta el PNL, ayuda a:

- Comprender cómo funciona la mente y cómo hacer que ésta sea más efectiva, consiguiendo un control sobre lo que se siente y sobre lo que se hace.
- Aplicar la PNL en la vida ayudará a dejar malos hábitos o vicios, e incluso a curar algunas enfermedades, así como también conseguir una comunicación más efectiva con la gente que lo rodea continuamente.
- Diseñar la vida, sabiendo qué es lo que se quiere conseguir en cada área.



- Establecer "sintonía", una de las llaves de la comunicación efectiva.
- Establecer buenas relaciones con el pasado, eliminando todo aquello que ya no sirve en el presente.
- Ser más efectivo en todas las áreas de la vida, modelando a uno mismo o a otros en aquellas estrategias que llevan al éxito.

La secuencia que se llevará a cabo en los temas a tratar en el taller de PNL:

- Historial de la PNL (Duración: 5 minutos).
- El mundo de posibilidades que cada persona trae consigo. Cómo ampliar ese modelo de mundo (Duración: 15 minutos).
- La importancia del lenguaje en sus distintas modalidades y el porqué de las diferentes interpretaciones (Duración: 20 minutos).
- Modelos de alineación entre consciente e inconsciente (Duración: 20 minutos).
- Cursos de motivación personal mediante la fijación de metas

Las metas sirven como filtro para eliminar peticiones extrañas, dando a la vida un orden, significado y propósito que mantienen el interés y la motivación durante un largo periodo de tiempo. La fijación de una meta empieza por tener conocimiento del presente y un deseo de cambiar el futuro.

Los beneficios que se obtiene de saber aplicar una fijación de metas correctamente, son:

- Saber y conocer que es lo que se quiere realmente.
- Lograr lo que uno desea en un periodo y espacio determinado.
- Ejercitación de la autodisciplina



- Concentrarse en actividades de máxima prioridad

En la secuencia de los temas a tratar en el taller de fijación de metas. Se propone que cada persona fije sus metas personales los cuales les motive a cumplir dichas metas comprometiéndolos a sí mismos; dándoles los pasos del proceso que deben de seguir: Respondiendo las preguntas siguientes y respondiéndolas en público.

- ¿Qué? Definir la meta, de forma tangible, evitando ser genéricos (Duración: 10 minutos).
- ¿Para qué? Hacer una relación de los beneficios que se obtendrá con esa meta (Duración: 10 minutos).
- ¿Cómo? Acciones a desarrollar. Hacer una relación de las acciones que se va a desarrollar para conseguirla (Duración: 10 minutos).
- ¿Cuándo? Poner fechas y plazos límite (Duración: 10 minutos).
- Obstáculos. Hacer una relación de los obstáculos que se prevean y que se puedan encontrar (Duración: 10 minutos).

Para mayor entendimiento de la propuesta de lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno se realizó el siguiente plan de trabajo:” Fortalecimiento de motivación del potencial humano en la municipalidad provincial de puno” especificado para un mes de actividad.

4.1.8. Plan de trabajo

- Denominación:

Fortalecimiento de la motivación del potencial humano en la municipalidad provincial de puno



- Organización
 - Esmeralda María Bedelia Samanez Yupanqui. Bachiller de la facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la UNA – Puno.
 - Municipalidad Provincial de Puno.
 - Gerencia de desarrollo humano y participación ciudadana.
 - Sub Gerencia de Promoción, Educación, cultura y deporte.
- Objetivos:

Objetivo general:

- Fortalecer, promover, impulsar, animar y concientizar a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno para que puedan desempeñar sus funciones en forma eficiente y productiva.

Objetivos específicos:

- Promover a los trabajadores de la Municipalidad de Puno para que puedan desarrollar un buen plan de entrenamiento físico y mental.
- Concientizar a los trabajadores municipales para que puedan realizar diversas habilidades y destrezas óptimas para mejorar su calidad de vida.

- Justificación:

La Municipalidad Provincial de Puno, posee diferentes problemas en cuanto al potencial humano, en vista de que los trabajadores que vienen desempeñándose en algunas oficinas tales como: Contabilidad, tesorería, logística, almacén, patrimonio, oficina de personal, oficina de planificación y presupuesto, entre otras más. Estos trabajadores tienen recargadas labores puesto



que el volumen de trabajo aumenta en forma diaria y por el contrario no se apoya con el implemento de otro personal idóneo y capacitado para que puedan realizar estas funciones técnicas para que apoyen en la realización del trabajo que se va incrementando en forma diaria. Es por eso que se está realizando este trabajo de investigación para poder ayudar y mejorar la eficiencia y la productividad de los trabajadores municipales.

- Recursos económicos

Para realizar este plan de trabajo se requiere el importe de S/. 1000.00, de acuerdo al siguiente detalle.

Tabla 2

Importe requerido para el plan de trabajo

Cadena especifica del gasto	Detalle	Total
23271199	Gastos de refrigerio para la Inauguración de los cursos y talleres para el “Fortalecimiento de motivación del potencial humano en la Municipalidad Provincial de Puno”. Pago a los 5 instructores: <ul style="list-style-type: none">• Ejercicio aeróbicos y clases de baile.S/.200.00.	S/. 200.00
23271199	<ul style="list-style-type: none">• Risoterapia y talleres de técnicas de relajación en la oficina. S/.200.00.• Talleres de autoestima y talleres de programación neurolingüística. S/250.00.	S/. 800.00



-
- Cursos de motivación personal mediante fijación de metas, .S/150.00.

total

S/. 1000.00

Nota. Elaboración propia

- Recursos humanos
 - Instructor de aeróbicos – Prof. Lidia Arhuanca Gallegos.
 - Instructor de baile – Prof. Lidia Arhuanca Gallegos.
 - Especialista en risoterapia y técnicas de relajación en la oficina – Lic. Barcy Gonzales Delgado.
 - Especialista en desarrollo personal, autoestima y programación neurolingüística – Lic Anival Machicao Calderón.
 - Especialista en fijación de metas – Lic Artemio Rivera Flores.
 - Personal de la Municipalidad Provincial de Puno.

- Cronograma de actividades

Duración: 1 mes (4 semanas lunes, miércoles y viernes)

Hora: 5:10 p.m. a 6:10 p.m.

Lugar: Auditorium de la Municipalidad Provincial de Puno –Actividades físicas.



Casa de la cultura - Talleres dictados y práctica sin actividad física.

Tabla 3

Cronograma de lineamientos propuestos trimestralmente

DÍAS	Viernes
MES 1	
Talleres de autoestima	5:10 p.m.
Risoterapia I	5:10 p.m.
Ejercicios Aeróbicos	5:10 p.m.
Taller de programación neurolingüística – PNL.	5:10 p.m.
MES 2	
Taller de técnicas de relajación en la oficina I	5:10 p.m.
Clases de baile	5:10 p.m.
Talleres de automotivación	
Taller de técnicas de relajación II.	5:10 p.m.
MES 3	
Ejercicios aeróbicos	5:10 p.m.
Curso de fijación de metas	5:10 p.m.
Risoterapia II	5:10 p.m.
Clases de baile	5:10 p.m.

Nota. Elaboración propia

Todos estos lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno. Se realizarán en coordinación con la Sub Gerencia de Promoción de Cultura y Deporte, en conjunto con la Sub Gerencia de Personal. El tiempo a desarrollarse será de 60 minutos, empezando a las 5:10 p. m. ya que se considera la hora de salida que es a las 5:00 p.m. La demora en llegar a los ambientes citados anteriormente de esta manera no se perjudicará en las labores y obligaciones de trabajo.



4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Después de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los cuales han permitido proporcionar respuestas a las interrogantes planteadas; seguidamente en base a los resultados obtenidos contrarrestaremos las hipótesis para confirmarlas o rechazarlas.

4.2.1. Respecto a la primera hipótesis específica:

“La escala de necesidades de Maslow y enfoques teóricos afines permiten explicar la motivación del potencial humano”

En relación a las necesidades fisiológicas que postula Maslow, en la Municipalidad Provincial de Puno la mayor parte de personas responde a esta necesidad esencialmente en referencia a las remuneraciones que están por debajo del promedio del sector público, los trabajadores del municipio están en menor escala de cubrir sus necesidades básicas; con respecto a las necesidades de seguridad tanto trabajadores nombrados como contratados están a la expectativa de cambios políticos sintiéndose inseguros a la estabilidad de sus cargos y/o rotación de personal que pudiese existir; acerca de las necesidades sociales en el municipio de Puno como en otras instituciones públicas existen: contiendas, disputas, murmuraciones, entre otros actos que interfieren en las relaciones personales entre los trabajadores; con respecto a las necesidades de reconocimiento se percibe que una mayoría de personas viven a expensas de lo que sus compañeros opinen de ellos; en correspondencia a las necesidades de autorrealización en la Municipalidad Provincial de Puno no se ha percibido personas plenamente ubicadas en esta escala.



En relación a los factores intrínsecos de Herzberg se observó que la mayoría de los trabajadores del municipio adapta y decora su lugar de trabajo a su manera; y esto, en cierta medida motiva a los individuos con respecto a las labores que desempeña; por otro lado, en relación a los factores extrínsecos, a medida que la rotación de personal aumenta los individuos se sienten inseguros al desempeño del nuevo cargo ya que dejaron uno del que ya se habían acostumbrado.

Con respecto a las necesidades de logro de Mc Clelland la mayoría de personas no se sienten logradas, pero al pertenecer a esta institución se motivan al pensar que sus puestos son importantes para ayudar a la sociedad; En relación a la necesidad de poder, muchos individuos se sentirían mucho mejor al ocupar un cargo con más poder del que poseían anteriormente, ya que así, ellos piensan que el respeto ante ellos se incrementaría; en relación a las necesidades de afiliación se percibe en su mayoría un ambiente hostil entre trabajadores, pero también la amistad que mantienen muchas personas es cordial, esto es porque el personal tiene que interactuar con sus compañeros promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales.

En consecuencia, de acuerdo a lo expuesto se considera que los enfoques teóricos tratados permiten explicar la motivación en la Municipalidad Provincial de Puno y por lo tanto se considera que la hipótesis planteada es válida y en consecuencia es aceptada.

4.2.2. Respecto a la segunda hipótesis específica

“En la Municipalidad Provincial de Puno mayormente se motiva a través de reconocimientos públicos y otros relacionados a la seguridad laboral”.



En relación al reconocimiento público que utiliza la Municipalidad Provincial de Puno como medio para motivar al potencial humano se ha observado que efectivamente se hace uso del reconocimiento público y este se efectúa en el día del trabajador, se les reconoce al trabajadores más destacados en puntualidad; asimismo se ha otorgado reconocimiento público a los deportistas representantes de la Municipalidad de Puno por haber ganado la copa en un torneo de Municipalidades de la región; aunque la mayoría de encuestados no asegura haber sido reconocido públicamente esto se debe a que el reconocimiento sólo se da a unos pocos. Por otro lado, en relación a la motivación en el año 2009 los resultados muestran que las personas consideran las capacitaciones como una forma de motivación, puesto que se da por entendido que la parte económica como: viáticos, pasajes y demás gastos requeridos y/o las licencias o permisos son el beneficio principal.

Con respecto a la seguridad laboral se observó que el ambiente de trabajo les ayuda a realizar sus labores diarias, aunque unos pocos están disconformes con el espacio físico. Por otro lado, ya como se mencionó antes que: las capacitaciones eran consideradas: como una forma de motivación se considera que ellos se sienten seguros de que si los capacitan es porque no está en los planes institucionales el despido.

Con lo cual queda contrastada la segunda hipótesis específica y se considera válida.

4.2.3. Respecto a la hipótesis general

“Existen enfoques teóricos que permiten explicar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno y en ella se motiva a través del



reconocimiento público y seguridad laboral”

En vista de que las dos hipótesis específicas constituyen una desagregación de la hipótesis general y en medida de que estas han sido validadas en los acápites anteriores, entonces se afirma que la hipótesis general es aceptada.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: En la Municipalidad Provincial de Puno se hacen presente las necesidades que postula el enfoque teórico de Abraham Maslow y otros enfoques teóricos citados en la presente investigación; como por ejemplo el permanecer bajo tensión varias horas en una silla de oficina provoca enfermedades tales como: diabetes, estreñimiento, hemorroides, problemas cardíacos, obesidad, presión sanguínea elevada, etc; y estas deficiencias de salud no se compensan con las remuneraciones que están por debajo del promedio del sector público. En relación a la seguridad laboral tanto trabajadores nombrados como contratados están a la expectativa de cambios políticos sintiéndose inseguros respecto a la estabilidad de sus cargos y/o rotación de personal. Existen también: contiendas, disputas, murmuraciones, entre otros actos que interfieren en las relaciones personales de los trabajadores.

SEGUNDA: Con respecto a la motivación que utiliza la Municipalidad Provincial de Puno se concluye que efectivamente hacen uso del reconocimiento público; y este acto se lleva a cabo una vez al año en el día del trabajador, reconociendo a los trabajadores más destacados en puntualidad; aunque los individuos encuestados aseguran no haber sido reconocidos públicamente. Por otro lado, en relación a la motivación en el año 2009 los resultados muestran que las personas consideran las capacitaciones como una forma de motivación, puesto que se da por entendido que la parte económica como: viáticos, pasajes y demás gastos requeridos y/o las licencias o permisos son el beneficio principal, así también se considera



que ellos se sienten seguros de que si los capacitan, es porque no está en los planes institucionales su despido.

TERCERA: Muchos colaboradores de la Municipalidad Provincial de Puno, se sentirían mucho mejor al ocupar un cargo con mayor poder del que poseen, ya que así, piensan que el respeto por parte de los subordinados se incrementaría; por otro lado, la presión en busca del mejoramiento continuo les provoca estrés o enfermedad de oficina y está en casi todo el personal de la Municipalidad, afectando la salud emocional de los trabajadores; predisponiéndolos a enfermedades psicológicas como: ansiedad y depresión. Con respecto al logro personal que David Mc Clelland menciona; la mayoría no se sienten logrados, pero aluden que al pertenecer a esta institución se sienten alentados al pensar que sus puestos son importantes para ayudar a la sociedad; aspectos que son considerados como esenciales en la propuesta de lineamientos de mejora de la motivación laboral de la institución y que han sido considerados como fundamento de dicha propuesta.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: A la Sub Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno, se le recomienda que tome en consideración los resultados del análisis teórico realizado y sus resultados como una referencia importante para adoptar medidas tendientes a mejorar la motivación en todo el personal de la institución, generando además una base de datos de información recopilada con una frecuencia semestral y asociada a cada uno de los colaboradores, de tal manera que se tenga una información más amplia para efectos de adoptar decisiones efectivas en relación a la motivación laboral que cada uno de los miembros de la institución requiere.

SEGUNDA: A la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Puno, en relación al reconocimiento público que sólo se da una vez al año se recomienda que implemente su realización cada fin de mes, es así que el potencial humano se motivaría en llegar temprano continuamente sin esperar varios meses para este reconocimiento; con respecto a la carencia de factores motivadores en el periodo 2009 se recomienda realizar actividad física, risoterapia, talleres de técnicas de relajación, de autoestima, sesiones y cursos de motivación de personal durante la semana.

TERCERA: A la Gerencia General de la Municipalidad Provincial de Puno, Con la finalidad de atenuar las enfermedades fisiológicas que se presentan por el estrés laboral, se recomienda que se adopte el Plan de trabajo titulado “Fortalecimiento de la motivación del potencial humano en la municipalidad provincial de Puno” en donde se propone lineamientos



orientados a mejorar la motivación laboral de la institución y que considera: actividad física como: ejercicios aeróbicos y lecciones de baile; talleres de técnicas de relajación en la oficina, así como: respiración adecuada, yoga en la oficina y talleres de risoterapia; afin de mejorar la calidad de vida del potencial humano y que las contiendas, disputas y murmuraciones mermen. Además, respecto al estrés que provoca cambios psicológicos en la salud y por ende en el desempeño del potencial humano, se recomienda realizar talleres de autoestima, programación neurolingüística - PNL y un curso de motivación mediante la fijación de metas, en los cuales el personal participe activamente con ejercicios propuestos por cada especialista de los talleres y cursos. Así ellos lograrán mejorar sus resultados en la labor diaria; todo lo cual se encuentra detallada en el acápite 5.3 del trabajo de investigación.



VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Alas propias. (s.f). Risoterapia en organizaciones y equipos. Recuperado el 7 de setiembre de 2011, de <https://alaspromias.com/risoterapia-en-organizaciones-y-equipos/>
- Andrade, S. (2005). *Planificación del desarrollo*. Lima: Editorial Juventud.
- Bolinches, A (1995). *El cambio psicológico*. Barcelona: Kairós.
- Castiglioni, J.C. (2007). *El presupuesto de los gobiernos locales*. (1a. ed.).Lima: Editora Jurídica Grijley.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8a. ed.). México: Prentice–mayHispanoamericana.
- Diccionario de la lengua española (s.f). Real Academia Española. Recuperado el 15 de setiembre de 2012, de <https://dle.rae.es/diccionario>
- García A. (2010). *Escuela Nacional de Control*. Lima: Contraloría General de la República. Recuperado el 3 de marzo de 2011, de <http://apps.contraloria.gob.pe>
- Goode y Hatt. (2004). *Métodos de investigación social*. La Habana: Editora de Ciencias Sociales.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W., hijo (2009). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. (11a. ed.).México:CengageLearnig Editores.



- Hernández, R et al. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kelly, G.A. (1991). *La psicología de los constructos personales VOL. 1 Una teoría de personalidad*. Ed SALVAT
- Koont, H. y Welhrich, H. (2002). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Kopnin, P.V. (2006). *Lógica dialéctica*. México: Grijaldo.
- Maslow, A. (1971). *La personalidad creadora*. Ed, Kairós.
- Municipalidad provincial de Puno (s.f). Municipalidad Provincial de Puno Gobierno del Perú. Recuperado el 16 de noviembre de 2012, de <http://municipuno.gob.pe/archivos/CAP.pdf>
- Perú21 (s.f). Arrobaperu21. Recuperado el 5 de noviembre de 2012, de <http://redaccion21arrobaperu21.pe>
- Reeve, J. (2000). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Repositorio Tecnológico de Costa Rica (s.f). Reducir el Estrés Laboral. Recuperado el 22 de junio de 2012, de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3915/reducir_estres_laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, A. (2006). *Administración de Personal*. México: Lennin.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (3a. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8a. ed.). México: PersonEducation.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración conceptos esenciales*



y aplicaciones. (6a.ed.).México: Editorial Prentice Hall English Spanish Person Education.

Rodríguez, F. y Otros. (2004). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana: Editora Política.

Sesenta y cinco y más (s.f). Cómo Respirar Para Relajarse y Disminuir el Estrés. Recuperado el 15 de octubre de 2012, de https://www.65ymas.com/salud/preguntas/como-respirar-para-relajarse-disminuir-estres_2794_102.html

Wikipedia Departamento de Puno (s.f). Departamento de Puno. Recuperado el 5 de setiembre de 2011, de https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno

Wikipedia Puno (s.f). Puno. Recuperado el 11 de octubre de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Puno>

Carrión, M. C. (2002). *El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa Alfa periodo 2002 - 2003*. [Tesis para optar el grado académico de licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano https://biblioteca.unap.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=71174

Escobar, Z. M. (1985). *Análisis de la situación económica y financiera de los consejos municipales Periodo 1985*. [Tesis Para Optar El Grado académico de Ingeniero Economista, Universidad Nacional del Altiplano, Puno]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano https://biblioteca.unap.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=66007

Rojas, K. S. (2005). *Propuesta de plan estratégico de recursos humanos de la agencia zonal*



Otuzco-Julcan de PRONAMACHS periodo 2005-2008. [Tesis para optar el grado académico de licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano

https://biblioteca.unap.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=736

10

Zanabria, J. (2001). *Análisis de las políticas de recursos humanos e incidencia en la calidad de atención al cliente en el BBVA- Banco Continental de la ciudad de Puno – periodo 2001.* [Tesis para optar el grado académico de licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano

https://biblioteca.unap.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=71172

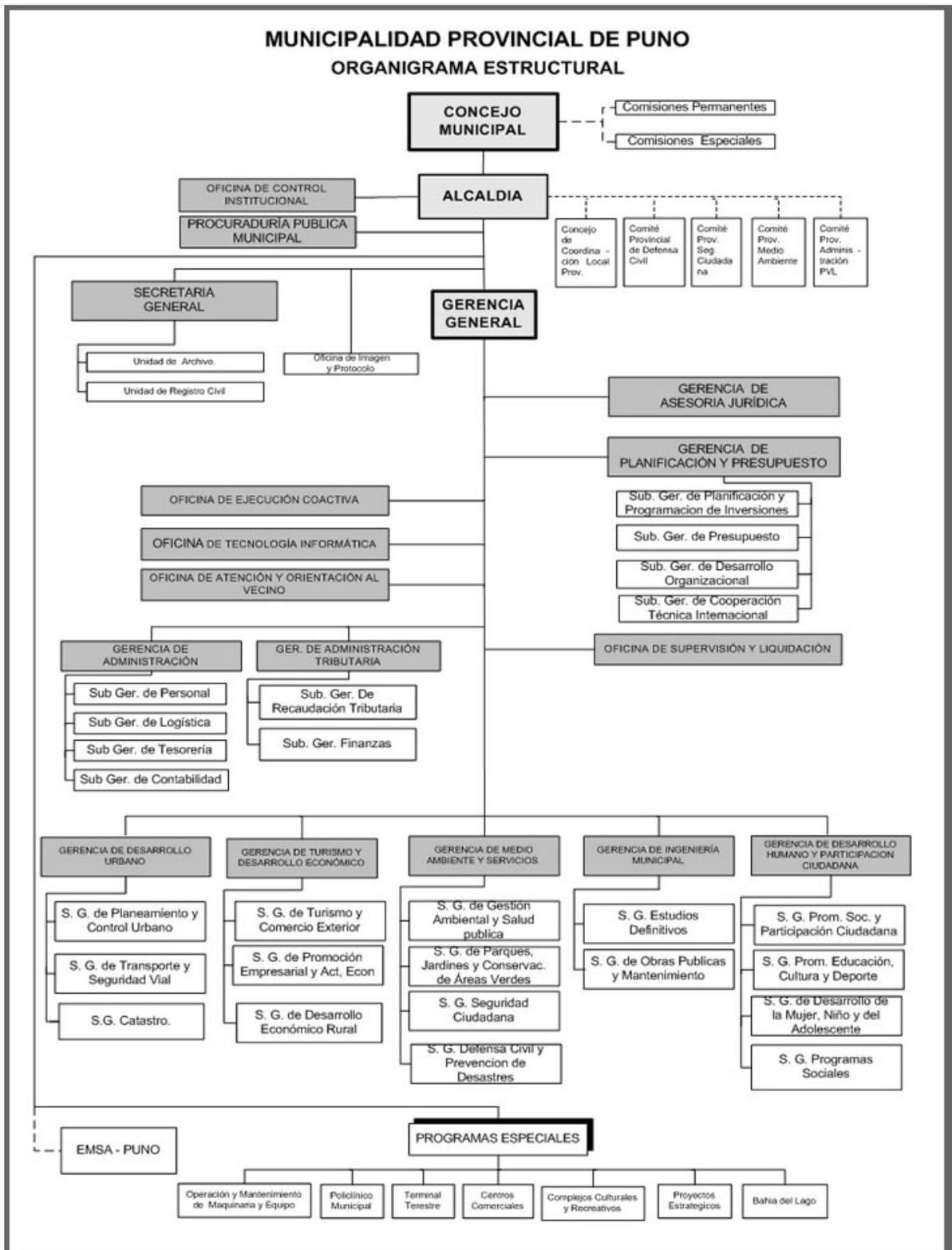


ANEXOS

ANEXO 01. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General: ¿Cómo se pueden utilizar enfoques teóricos para mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno?</p>	<p>Objetivo General: Analizar enfoques teóricos e identificar factores mayormente utilizados en la Municipalidad Provincial de Puno periodo 2009.</p>	<p>Hipótesis General: Existen enfoques teóricos que permiten explicar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno y en ella se motiva a través del reconocimiento público y seguridad laboral.</p>	<p>Motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia • Número de factores.
<p>Problemas Específicos:</p> <p>Problema Específico 1 ¿Existen enfoques teóricos que permiten medir la motivación del potencial humano?</p> <p>Problema Específico 2 ¿Qué factores permiten determinar la motivación laboral ?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Objetivo Específico 1 Analizar los enfoques teóricos que permitan explicar la motivación laboral en relación a una organización.</p> <p>Objetivo Específico 2 Identificar los factores que permiten determinar la motivación laboral.</p> <p>Objetivo específico 3 Proponer lineamientos orientados a mejorar la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Puno.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>Hipótesis Específica 1 La escala de necesidades de Maslow y enfoques teóricos afines permiten explicar la motivación del potencial humano.</p> <p>Hipótesis Específica 2 En la Municipalidad Provincial de Puno mayormente se motiva a través de reconocimientos públicos y otros relacionados a la seguridad laboral.</p>	<p>Potencial humano en la municipalidad Provincial de Puno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas • Fisiológicas (Preg. 2) • Seguridad(Preg. 3) • Sociales(Preg. 4) • Reconocimiento(Preg. 5) • Autorrealización(Preg. 6) • Frecuencia • Reconocimiento • Seguridad

ANEXO 02. Organigrama





ANEXO 03. Cuestionario.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Área :.....Condición de trabajo: Contratado (C)/ Nombrado(N) Sexo: Masculino (M)/ Femenino(F)

Edad del encuestado: Entre menos de 25() 25 a 30() 31 a 35() 36 a 40() 41 a 45()
46 a 50() 51 a 55() más de 55()

1. En el año 2009 ¿ Qué tipo de motivación ha recibido y con qué frecuencia los ha recibido?		
	Motivador	Frecuencia anual
1		
2		
2. La remuneración que recibió mensualmente durante el año 2009:	3. Respecto a la estabilidad de su puesto de trabajo considera que:	
a) Cubrió en exceso todas mis necesidades.	a) Es muy estable.	
b) Cubrió todas mis necesidades.	b) Es estable	
c) Cubrió solo mis necesidades básicas.	c) Es medianamente estable.	
d) Cubrió parcialmente mis necesidades.	d) Es inestable.	
e) No cumplió ninguna de mis necesidades.	e) Es extremadamente inestable.	
4. Respecto al grado de interacción social , amistad y afecto de sus compañeros de trabajo considera que:	5. Respecto al grado de reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo y de la institución, se siente:	
a) Es muy elevado.	a) Muy reconocido.	
b) Es elevado.	b) Reconocido.	
c) Es regular.	c) Medianamente reconocido.	
d) Es bajo.	d) No reconocido.	
e) Es muy bajo (negativo).	e) Nada reconocido.	
6. Respecto al grado en que usted se siente autorrealizado, considera que sus deseos de crecimiento, satisfacción personal y realización de todo su potencial como persona en su puesto de trabajo; representa un estado de :	7. ¿Cuán importante considera usted que es el cargo y labor que desempeña en su institución?	
a) Autorrealización plena .	a) Es altamente importante.	
b) Autorrealización .	b) Es importante.	
c) Auterroalizacion media	c) Es regularmente importante.	
d) Autorrealizacion baja	d) No es tan importante.	
e) Autorrealización nula.	e) No es nada importante.	
8. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico, de su ambiente de trabajo, influye en el desempeño su labor?	9. Como se sentiría usted, al asumir mayores responsabilidades y establecer metas desafiantes, respecto a las funciones de su cargo?	
a) Me ayudan demasiado.	a) Muy complacido.	
b) Me ayuda mucho.	b) Complacido.	
c) Me ayuda moderadamente.	c) Regularmente complacido.	
d) Me ayuda poco.	d) No complacido.	
e) No me ayuda en lo más mínimo.	e) Nada complacido.	
10. ¿Cómo se sentiría usted al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos (asumir más poder)?	11. Respecto a la amistad, el apoyo y solidaridad que comparte con el personal que interactúa en su trabajo, usted se siente :	
a) Muy complacido.	a) Muy complacido.	
b) Complacido.	b) Complacido.	
c) Regularmente complacido.	c) Regularmente complacido.	
d) No complacido.	d) No complacido.	
e) Nada complacido.	e) Nada complacido.	

ANEXO 04. Resumen

RESUMEN FINAL DE RESULTADO DE ENCUESTAS						
PREGUNTA	PERSONAS ENCUESTADAS				TOTAL	%
	TESORERÍA	LOGÍSTICA	CONTABILIDAD	DEPORTE		
1. Motivación recibida y frecuencia de estos en 2009	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Curso taller una vez al año	1	0	0	0	1	5
b) Capacitación referente a la función de desempeño	0	1	0	0	1	5
c) Ninguna	2	12	2	2	18	90
TOTAL	3	13	2	2	20	100
2. Remuneración durante el año 2009:	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Cubrió en exceso todas mis necesidades.	0	0	0	1	1	5
b) Cubrió todas mis necesidades.	0	1	1	0	2	10
c) Cubrió solo mis necesidades básicas	2	7	1	1	11	55
d) Cubrió parcialmente mis necesidades	1	4	0	0	5	25
e) No cubrió ninguna de mis necesidades.	0	1	0	0	1	5
TOTAL	3	13	2	2	20	100
3. Estabilidad de puesto de trabajo	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Es muy estable.	0	0	0	0	0	0
b) Es estable	1	3	0	1	5	25
c) Es medianamente estable.	1	6	0	1	8	40
d) Es inestable.	1	3	2	0	6	30
e) Es extremadamente inestable.	0	1	0	0	1	5



TOTAL	3	13		2	20	100
			2			
4. Grado de interacción social, amistad y afecto de compañeros de trabajo	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Es muy elevado.	0	1	0	0	1	5
b) Es elevado.	1	5	0	1	7	35
c) Es regular.	2	7	2	1	12	60
d) Es bajo.	0	0	0	0	0	0
e) Es muy bajo (negativo).	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	13	2	2	20	100
5. Grado de reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo y de la institución	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Muy reconocido.	0	1	1	0	2	10
b) Reconocido.	1	4	0	1	6	30
c) Medianamente reconocido.	2	6	1	0	9	45
d) No reconocido.	0	2	0	1	3	15
e) Nada reconocido.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	13	2	2	20	100
6. Grado de autorrealización	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Autorrealización plena .	0	1	1	0	2	10
b) Autorrealización .	1	4	1	1	7	35
c) Auterroalizacion media	1	5	0	1	7	35
d) Autorrealizacion baja	1	2	0	0	3	15
e) Autorrealización nula.	0	1	0	0	1	5
TOTAL	3	13	2	2	20	100
7. Importancia considerada de acuerdo al cargo y labor que desempeña	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Es altamente importante.	0	3	1	1	5	25



b) Es importante.	3	8	1	1	13	65
c) Es regularmente importante.	0	2	0	0	2	10
d) No es tan importante.	0	0	0	0	0	0
e) No es nada importante.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	13	2	2	20	100
8. Influencia del ambiente de trabajo en el desempeño de las labores	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Me ayudan demasiado.	1	1	0	1	3	15
b) Me ayuda mucho.	0	4	0	0	4	20
c) Me ayuda moderadamente.	1	6	2	1	10	50
d) Me ayuda poco.	1	1	0	0	2	10
e) No me ayuda en lo más mínimo.	0	1	0	0	1	5
TOTAL	3	13	2	2	20	100
9. Grado de complacencia al asumir mayores responsabilidades, respecto a las funciones del cargo	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Muy complacido.	2	2	0	1	5	25
b) Complacido.	1	10	1	1	13	65
c) Regularmente complacido.	0	1	1	0	2	10
d) No complacido.	0	0	0	0	0	0
e) Nada complacido.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	13	2	2	20	100
10. Grado de complacencia al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		



a) Muy complacido.	0	2	1	0	3	15
b) Complacido.	2	7	0	2	11	55
c) Regularmente complacido.	1	3	1	0	5	25
d) No complacido.	0	0	0	0	0	0
e) Nada complacido.	0	1	0	0	1	5
TOTAL	3	13	2	2	20	100
11. Grado de complacencia respecto a la amistad, el apoyo y solidaridad que comparte con el personal que interactúa en el trabajo	T1-T3	T4-T16	T17-T18	T19-T20		
a) Muy complacido.	1	1	0	1	3	15
b) Complacido.	1	5	2	1	9	45
c) Regularmente complacido.	1	7	0	0	8	40
d) No complacido.	0	0	0	0	0	0
e) Nada complacido.	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	13	2	2	20	100

ÁREA DE PROCEDENCIA DEL PERSONAL ENCUESTADO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

PERSONAL DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA	T1 - T3 (Total 3 colaboradores encuestados)
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA	T4 - T16 (Total 13 colaboradores encuestados)
PERSONAL DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	T17 - T18 (Total 2 colaboradores encuestados)
PERSONAL DEL ÁREA DE DEPORTE	T19 - T20 (Total 2 colaboradores encuestados)



ANEXO 05. Sistematización de los resultados de acuerdo a las teorías según autor

A continuación, se presentan los datos ordenados de acuerdo a enfoques teóricos tratados en mi investigación y que en algunos casos han sido confrontados con los colaboradores encuestados.

De acuerdo a la escala de Maslow:

Remuneración durante el año 2009:		
a) Cubrió en exceso todas mis necesidades.	1	1x5=5
b) Cubrió todas mis necesidades.	2	2x4=8
c) Cubrió solo mis necesidades básicas	11	11x3=33
d) Cubrió parcialmente mis necesidades	5	5x2=10
e) No cumplió ninguna de mis necesidades.	1	1x1=1
TOTAL	20	57
57/20 = 2.85		

Estabilidad de puesto de trabajo		
a) Es muy estable.	0	0x5=0
b) Es estable	5	5x4=20
c) Es medianamente estable.	8	8x3=24
d) Es inestable.	6	6x2=12
e) Es extremadamente inestable.	1	1x1=1
TOTAL	20	57
57/20 2.85		

Grado de interacción social, amistad y afecto de compañeros de trabajo		
a) Es muy estable.	1	1x5=5
b) Es estable	7	7x4=28
c) Es medianamente estable.	12	12x3=36
d) Es inestable.	0	0x2=0
e) Es extremadamente inestable.	0	0x1=0
TOTAL	20	69
69/20=3.45		



Grado de reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo y de la institución		
a) Muy reconocido.	2	2x5=10
b) Reconocido.	6	6x4=24
c) Medianamente reconocido.	9	9x3=27
d) No reconocido.	3	3x2=6
e) Nada reconocido.	0	0x1=0
TOTAL	20	67
67/20=3.35		

Grado de autorrealización		
a) Muy reconocido.	2	2x5=10
b) Reconocido.	7	7x4=28
c) Medianamente reconocido.	7	7x3=21
d) No reconocido.	3	3x2=6
e) Nada reconocido.	1	1x1=1
TOTAL	20	66
66/20=3.30		

De acuerdo a los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg:

Grado de complacencia al asumir mayores responsabilidades, respecto a las funciones del cargo		
a) Es altamente importante.	5	5x5=25
b) Es importante.	13	13x4=52
c) Es regularmente importante.	2	2x3=6
d) No es tan importante.	0	0x2=0
e) No es nada importante.	0	0x1=0
TOTAL	20	83
83/20=4.15		

Influencia del ambiente de trabajo en el desempeño de las labores		
a) Me ayudan demasiado.	3	3x5=15
b) Me ayuda mucho.	4	4x4=16
c) Me ayuda moderadamente.	10	10x3=30
d) Me ayuda poco.	2	2x2=4
e) No me ayuda en lo más mínimo.	1	1x1=1
TOTAL	20	66
66/20=3.3		



De acuerdo a las tres necesidades de Mc Clelland:

Grado de complacencia al asumir mayores responsabilidades, respecto a las funciones del cargo		
a) Muy complacido.	5	5x5=25
b) Complacido.	13	13x4=52
c) Regularmente complacido.	2	2x3=6
d) No complacido.	0	0x2=0
e) Nada complacido.	0	0x1=0
TOTAL	20	83
83/20=4.15		

Grado de complacencia al asumir un mayor nivel de influencia sobre personas y recursos		
a) Muy complacido.	3	3x5=15
b) Complacido.	11	11x4=44
c) Regularmente complacido.	5	5x3=15
d) No complacido.	0	0x2=0
e) Nada complacido.	1	1x1=1
TOTAL	20	75
75/20=3.75		

Grado de complacencia respecto a la amistad, el apoyo y solidaridad que comparte con el personal que interactúa en el trabajo		
a) Muy complacido.	3	3x5=15
b) Complacido.	9	9x4=36
c) Regularmente complacido.	8	8x3=24
d) No complacido.	0	0x2=0
e) Nada complacido.	0	0x1=0
TOTAL	20	75
75/20=3.75		



AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Esmeralda María Bedelia Samanay Yupanqui,
identificado con DNI 43768099 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN

, informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado

Título Profesional denominado:

"MOTIVACIÓN LABORAL DEL POTENCIAL
HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO"

" Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 25 de Enero del 2024


FIRMA (obligatoria)



Huella



DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Esmeralda María Bedella Samanez Yupangui.
identificado con DNI 43768099 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Administración

, informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación para la obtención de Grado

Título Profesional denominado:

" MOTIVACIÓN LABORAL DEL POTENCIAL HUMANO
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - PERIODO 200

" Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 25 de enero del 2024


FIRMA (obligatoria)



Huella