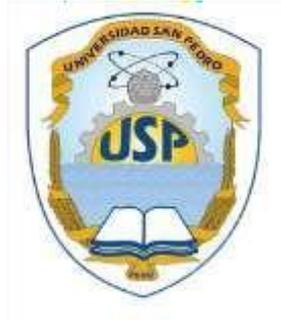


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de
Huaylas, 2018

TESIS PARA LA OPTAR DEL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION

Autora:

Cullcush Oroya Lissset Erika

Asesor:

Dr. Daniel Perez, Jorge Augusto

Caraz – Perú

2018

Palabras Clave:

Tema	Rendimiento laboral
Especialidad	Administración

Key Words

Theme	Work Performance and Purchasing Process
Specialty	Administration

Líneas de investigación:

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SEGÚN OCDE

5. Área: Ciencias Sociales

5.2. Sub Área: Economía y Negocios

5.2.1. Negocios y Management

**RENDIMIENTO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUAYLAS, 2018.**

Resumen:

El presente proyecto de investigación: *Rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018*; tuvo el propósito de determinar cuáles son los factores que influyen en Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. La metodología que se utilizó fue un estudio de tipo descriptivo y de diseño no experimental.

La población estuvo constituida por 11 colaboradores del área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, al ser población finita se le consideró como muestra, la técnica de recolección de información fue la encuesta y la herramienta, el Cuestionario. En relación a los resultados esperados estos fueron la de describir los factores que influyen en el Rendimiento Laboral en el área de Secretaria General en Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.

Abstrac:

The present research Project: Work performance in the Provincial Municipality of Huaylas; 2018, will have the purpose of, Determine what are the characteristics of Labor Performance in the General Secretarial of the Provincial Municipality Of Huaylas, 2018. The methodology that will be used, will be a descriptive study and the desing will be non-experimental.

The popultion will be constituted by 11 collaborators of the area of General Secretary of the Provincial Municipality of Huaylas, to be a finite population will be considered as a simple, the technique of information collection will be, the survey and the tool, the questionnaire. In relation to the expected results these will be; Describe the characteristics of work motivation, job performance and job skills in the area of General Secretary Municipality of Huaylas, 2018.

Índice

Pág.

1. Palabras clave.	i
2. Título.	ii
3. Resumen.	iii
4. Abstract	iv
5. Índice	v
6. Introducción.	01
6.1. Antecedentes y fundamentación científica.	03
6.2. Justificación.	35
6.3. Problema.	36
6.4. Conceptualización y Operacionalización de variables	36
6.5. Hipótesis.	42
6.6. Objetivos.	42
7. Metodología.	42
7.1. Tipo y diseño de investigación.	42
6.1.1. Tipo de investigación.	42
6.1.2. Diseño de la investigación.	42
7.2. Población y muestra.	43
7.2.1. Población	43
7.2.2. Muestra	43
7.3. Técnica e Instrumentos de investigación	43
7.3.1. Técnica	43
7.3.2. Instrumento	43
7.3.3. Criterio de validez y confiabilidad	43
7.4. Procesamiento y Análisis de la información	43
8. Resultados.	43
9. Análisis y discusión.	63
10. Conclusiones y recomendaciones.	66
9.1. Conclusiones.	66
9.2. Recomendaciones.	68
11. Referencias bibliográficas.	69
Anexos.	72

6. Introducción

Las entidades estatales son consideradas como organizaciones altamente complejas, debido a la gran cantidad de actividades de las que se ocupa, las cuales, se van multiplicando por el constante desarrollo de la población o crecimiento demográfico del distrito o provincia, por lo que se exige afrontarlas mediante la prestación de los servicios necesarios para satisfacer las necesidades colectivas de toda una población.

La actividad estatal, denominada comúnmente organización administrativa, la efectúa el gobierno mediante personas que reciben el nombre de funcionarios, servidores públicos, trabajadores al servicio del estado, quienes realizan una actividad material, intelectual o de ambos géneros a efecto de que el Estado cumpla con las funciones que tiene encomendadas como la del servicio a los usuarios.

En nuestra ciudad, existen instituciones de servicios al ciudadano, una de ellas son las municipalidades, ya sean distritales o provinciales. ¿Cómo servir a los usuarios con un servicio de calidad? El rendimiento laboral de un trabajador básicamente se mide por la calidad de servicio que ofrece al ciudadano a los usuarios de una entidad.

Ante esta interrogante nace la formulación del problema ¿cuáles son los factores que influyen en Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas?

El objetivo general de esta investigación ha consistido en determinar ¿cuáles son los factores más influyentes en el rendimiento laboral de un trabajador en la Municipalidad Provincial de Huaylas?

En esta investigación no se han formulado hipótesis, debido a que se trata de un estudio descriptivo, ya que solo va a describir los factores que influyen en el rendimiento laboral de un trabajador en la mencionada entidad.

El éxito de una organización y un alto rendimiento laboral, no solo depende del esfuerzo invertido por parte de los trabajadores, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del trabajador (competencias laborales). La competencia es como un conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos; habrá que señalar que dichos conocimientos no se refieren a meros haceres rutinarios, sino que reflejan el desarrollo de determinadas habilidades, desarrollando además estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo

demandan como por ejemplo la desinstalación de software, destacando así que lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares. La competencia se evidencia situacionalmente, en íntima relación con un contexto, y generalmente es evaluada por algún agente del entorno en estos casos por los jefes superiores. Además una motivación laboral alta y un desempeño laboral óptimo, con acciones observables dirigidas hacia una meta (objetivos organizacionales) ayudan al mejor rendimiento laboral de los colaboradores de una organización, donde el trabajador manifieste la voluntad y la capacidad de ejecutarla, pero siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas también.

Hoy por hoy, se puede observar cierta insatisfacción por parte de los usuarios con respecto a las entidades estatales, ya sea por el mal trato que ofrecen los trabajadores a los usuarios, una mala atención o la poca importancia que consideran a la población, debido a esta problemática se ha decidido tomar a la Municipalidad Provincial de Huaylas como objeto de estudio y determinar los factores influyentes en el rendimiento laboral de sus trabajadores con el fin de ayudar a mejorar la imagen de las instituciones estatales, en este caso, la imagen de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

Dentro de este contexto del rendimiento laboral, el desempeño laboral y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave para un buen horizonte de una organización, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo dentro de una entidad. Entre ellos, se puede mencionar también que la satisfacción laboral de un trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la calidad de servicio que ofrece este a los usuarios.

6.1. Antecedentes y Fundamentación Científica

6.1.1. Antecedentes

De acuerdo a las indagaciones efectuadas en diferentes bibliotecas de educación superior se pudo conseguir los siguientes antecedentes a nivel internacional, nacional y local:

Sum M. (2015), – Guatemala, realizó una investigación titulada “Motivación y Desempeño Laboral - 2015”, de la Escuela de Post Grado de la Universidad Rafael Landívar

En la tesis presentada por la autora, el objetivo general de su investigación es Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral y/o rendimiento laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la metodología empleada por la autora es de una investigación descriptiva, con una población conformada por 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa mencionada y la técnica utilizada para la recopilación de datos es la Encuesta. El investigador concluye en lo siguiente: “Que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango; además, los trabajadores de la mencionada empresa, al realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, recibir una felicitación por parte de sus superiores y ser recompensados al recibir algún tipo de incentivo por su buen desempeño laboral los motiva a seguir trabajando mejor”. Por ello la autora recomienda lo siguiente: Fortalecer los lazos de motivación en el personal de la mencionada empresa, ya sean mediante capacitaciones o creando programas de incentivos, además de fomentar una mayor comunicación dentro de la empresa.

La motivación es una herramienta fundamental dentro de una organización, funciona como combustible para que los colaboradores alcancen una buena productividad y por ello su desempeño laboral sea favorable para la organización, por ello es muy importante mantener un alto grado de motivación en los trabajadores de una organización ya que esto garantizara una mayor productividad para la organización.

Enríquez, P (2014) México, presenta una investigación denominada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México - 2014” para la obtención del Grado de Maestría en Administración en la Universidad de Morelia

En la investigación presentada por la autora, uno de los objetivos es la de determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño y determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, esta investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal con una población y muestra compuesta por 164 empleados de Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño el segundo sobre la motivación, aplicándose para esta las Encuestas, El autor llegó a las conclusiones tales como: Que, mediante la motivación se promueve el desarrollo personal con el objetivo de mejorar el desempeño y productividad en los empleados, por lo que recomiendan se haga una realimentación a los jefes de departamento para que éstos a su vez se los hagan saber al personal a su cargo y se analicen qué aspectos se pueden mejorar y cuales deben continuar, ya que aportarán crecimiento tanto personal como profesional, Además de crear un plan de acción que permita mantener la motivación de los empleados y su desempeño y hacer el respectivo seguimiento, y también realizar evaluaciones periódicas de desempeño laboral con el fin de identificar áreas de oportunidad en empleados y fomentar su crecimiento profesional.

Beddo V. y Giglio C (2006) Chile, realizaron una investigación denominada “Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación teórica - 2006” de la Facultad de Ciencias Sociales, de la carrera de Psicología de la Universidad de Chile

En la investigación presentada por las autoras, el objetivo general de la investigación es conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones, el tipo de estudio utilizada corresponde a una investigación de orientación teórica a través de indagaciones bibliográficas que se fundamenta en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídas de textos, por lo que carece de una

población objeto de estudio y por ende no se recopilaron datos de campos por ser netamente teóricas. Por lo cual los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: “Que las compensaciones se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que logran influir en la motivación de los empleados y muestran mejores desempeños, además, la implementación de cualquier plan de compensaciones es necesario para cualquier organización, ya que esto garantiza el éxito y logra objetivos tales como la de atraer, mantener y motivar a los empleados de una organización.

Un programa especial de compensaciones, remuneraciones o incentivos dentro de una organización es importante, ya que esta permite muchos beneficios para la entidad tales como: la organización se vuelve un modelo a seguir para diferentes entidades porque ésta atrae profesionales y personas a querer trabajar dentro de la organización además de motivar e incentivar a los trabajadores a tener un buen desempeño laboral para la entidad y lograr una mejor productividad y por ende un mejor rendimiento laboral..

Larico R. (2015), Puno. En su investigación denominada “Factores Motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014”, para la obtención del grado académico de Magíster en Administración de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez,

En la investigación realizada por la autora, el objetivo general de la investigación es la de determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014, el diseño de la investigación fue descriptivo correlacional, con una población de estudio conformada por 635 trabajadores y una muestra de 82 trabajadores y la técnica utilizada para la recopilación de datos es la Encuesta., además de utilizar la herramienta estadística SPSS (Paquete estadístico para las ciencias sociales), para el procesamiento de los datos. El autor llegó a conclusiones como la de comprobar la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores, además de relacionar las remuneraciones del mínimo vital, incentivos otorgados como las resoluciones, carta de felicitación, becas de capacitación y el ambiente

físico e infraestructura de la organización con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Las remuneraciones e incentivos no solamente monetarios influyen de manera directa y positiva en el desempeño laboral de los trabajadores, esto ayuda a generar una mejor productividad para la organización y de esta manera la entidad logra alcanzar sus metas.

Inoñan W. y Vera S. (2012) Lambayeque, realizaron una investigación titulada Motivación Personal y Rendimiento Laboral de la Empresa Inversiones DC S.R.L en la ciudad de Chiclayo, para la obtención del título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad de Señor de Sipán

En la investigación realizada por los autores el objetivo principal fue analizar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral en la empresa INVERSIONES DC S.R.L, Chiclayo, utilizando el tipo de investigación descriptivo-correlacional. Esta investigación llegó a uno de los principales resultados a argumentar que los trabajadores no rinden al máximo en sus puesto de trabajo, puesto que no se sienten motivados con el sistema de remuneraciones y compensaciones, además no se sienten a gusto con la forma de pago y por el trato que existe de los dueños hacia los empleados.

Hidrugo V. y Pucce D. (2016).Lambayeque. Realizaron una investigación titulada “Rendimiento Y Su Relación Con El Desempeño Laboral Del Talento Humano En La Clínica San Juan De Dios – Pimentel, para la obtención del título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad de Señor de Sipán.

En la investigación realizada por los autores el objetivo general fue la de determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consistió en el método de investigación de campo aplicándose un cuestionario y una guía de entrevista, para conocer la relación que existe entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios. Para la variable independiente se utilizó como técnica la

entrevista y como instrumento una guía de entrevista, con un total de 16 ítems; y para la variable dependiente, se hizo uso de la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento, con un total de 19 ítems; con una escala de respuestas tipo Likert. Llegando a la conclusión de que existe relación entre el rendimiento y desempeño laboral, debido a que para los colaboradores su desempeño es aceptable; sin embargo, este debe complementarse con un método de evaluación de rendimiento que cubra las expectativas del gerente y a la vez refuerce los factores que perjudica el desempeño.

6.1.2. Fundamentación Científica

El estudio asume el enfoque teórico de la administración de recursos humanos cuyos conceptos centrales son la motivación y desempeño laboral.

Rendimiento Laboral

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas:

- Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metastareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

Siguiendo a Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), el rendimiento laboral hace referencia a aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización (por ejemplo, obtener beneficios). Esta definición, da cuenta de las muchas y variadas formas que

puede tomar eso que coloquialmente llamamos “rendimiento laboral”. Sin embargo, cuando se pasa de un nivel meramente teórico a la práctica encontramos que dicha definición es escasa.

Un ejemplo puede ayudarnos a entender esa dificultad: el camarero de la terraza de verano al que nos hemos referido antes tiene como objetivo de su puesto atender a los clientes sirviéndoles lo que se le ha pedido, pero seguramente usted y yo estaremos de acuerdo en que el modo en que lo hace –su cortesía, su simpatía, etc.– también contribuyen a su satisfacción como cliente, aunque la caña que le haya puesto sea exactamente igual que la que le podría servir una persona descortés y desagradable. Así las cosas, ya tenemos que tener en cuenta dos aspectos diferentes: el *resultado del trabajo*, y *cómo se hace ese trabajo*. En el ejemplo de nuestro camarero, que el cliente consiga tomarse la caña que ha pedido es un resultado causado por una serie de comportamientos llevados a cabo por el camarero (tomar nota, tirar la caña, etc.)

Hablaremos de rendimiento laboral cuando nos refiramos a los resultados que contribuyen a las metas de la organización, y de desempeño laboral para referirnos a los comportamientos que contribuyen a dichas metas.

Cuando trabajamos se espera de nosotros que realicemos una serie de tareas e incluso que las hagamos de una determinada forma (por ejemplo, atender a un cliente de manera cordial). Sin embargo, existen otros comportamientos que también contribuyen a las metas de la organización, pero que no aparecen reflejados en ninguna descripción de puestos o contrato de trabajo. Nos referimos a cosas como prestar ayuda a un compañero cuando se encuentra en dificultades, proponer ideas de mejora en los procedimientos de trabajo y muchas otras. Diferenciar estos comportamientos de los que estrictamente tienen que ver con nuestro puesto de trabajo nos lleva a dividir el desempeño laboral en dos: el desempeño de tarea, referido específicamente a los comportamientos asociados a nuestro puesto de trabajo, y el desempeño contextual, referido a los comportamientos que, no formando parte de nuestro puesto de trabajo, contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Nuevamente, si examina los ejemplos del principio, se podrá imaginar algunas situaciones en las que el comportamiento del trabajo sería encuadrado como desempeño contextual.

Sin embargo, todavía nos queda un aspecto más que incluir en este cada vez más complejo constructo que coloquialmente llamamos “rendimiento laboral”: los llamados comportamientos contra productivos en el trabajo. En este caso nos referimos a aquellos comportamientos realizados por el trabajador que perjudican al logro de las metas organizaciones. Son muy diversos, oscilando desde la procrastinarian hasta utilizar los recursos de la empresa para usos personales (fotocopias, teléfono, etc.), pasando por hurtos. Lógicamente, los comportamientos contra productivos son la “cara negativa” del desempeño, pero también deben ser tenidos en cuenta.

Así , podemos hablar del rendimiento laboral como algo único y sobre lo que todos tenemos una idea más o menos clara, a un conjunto de elementos más o menos relacionados: rendimiento laboral, desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos contra productivos. Todo ello, claro está, sin entrar en cuestiones económicas, que nos conducirían a hablar de la utilidad de rendimiento o desempeño del trabajador (Campbell et al., 1993). La siguiente figura seguramente ayude a aclarar y organizar todos estos elementos.



Hecha esta distinción, vemos que a la hora de seleccionar al candidato para un puesto de trabajo, de formar a un trabajador para realizar mejor sus tareas, o evaluar quién merece una recompensa ya no es tan fácil: cada organización debe definir qué es lo que es relevante para ellos (rendimiento, desempeño, etc.) Además, cada puesto de trabajo tiene unas particularidades, y por tanto la medida de rendimiento o de desempeño tendrá que ser necesariamente

diferente. No podemos evaluar con el mismo rasero cómo trabajan el camarero y el community manager de nuestro ejemplo inicial. Se deben distinguir trabajos, distintos resultados y comportamientos que los generan. (Ramos Villagrasa 2015)

El rendimiento laboral en la empresa

¿Por qué las empresas no tienen un rendimiento laboral óptimo?

Puede ser porque sus recursos no están optimizados, ya sea a nivel de personas o a nivel de ingresos. Sin embargo, aunque el primer factor puede resultar difícil de medir o cuantificar, es el recurso más importante para las empresas y, por extensión, el que más se tiene que cuidar.

En base a nuestra experiencia, podemos afirmar que existe una fórmula sencilla que de forma muy acertada resume el concepto de rendimiento laboral o productividad:

$$(Capacidad * Foco * Estrategia = Productividad)$$

Esta fórmula se desarrolla en base a tres variables: capacidad, foco y estrategia que articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles. Son esos elementos que, combinados acertadamente, pueden lograr que se obtengan más y mejores resultados.

No hay que perder de vista que, simplificando, el rendimiento laboral es un ratio que relaciona el coste de los recursos y los resultados o producción. Y por eso, el error más frecuente es medir sólo el producto final, la consecución de objetivos, o lo que es lo mismo, medir la producción (nº horas trabajadas x nº trabajadores), y no la productividad. (Blogdeworkmeter.com, 2013)

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados.

Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral.

El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

La evaluación del rendimiento en ocasiones, es insuficiente para considerar el mérito de un empleado. Cómo se gestiona la información, la actitud de colaboración que se adopta con los compañeros, el uso de la cortesía y amabilidad con los clientes,... son difíciles de incorporar en una evaluación del rendimiento, pero se podrían evaluar con sistemas complementarios de evaluación del desempeño.(Herrera Gómez, s.f.)

Para evaluar el rendimiento de un operario de fábrica bastaría con medir las piezas elaboradas, y el porcentaje de piezas defectuosas sobre el total de ese rendimiento. Para evaluar su desempeño se estimarían aspectos y comportamientos como su rapidez de trabajo, su habilidad, etc.

Los Estándares y las mediciones del Rendimiento laboral

(Herrera Gómez, s.f.). Los estándares de rendimiento permiten que las mediciones sean más objetivas. Guardan relación con los resultados que se desean para cada puesto.

Los estándares de desempeño no se fijan tan fácilmente. Se desprenden del análisis de puestos, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de los mismos. Basándose en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se puede establecer qué elementos son esenciales y deben ser valorados en el desempeño de dicho puesto. Se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después a través de las mediciones de los sistemas de evaluación.

El sistema de evaluación individual de una organización puede combinar evaluación del rendimiento y del desempeño.

Los sistemas de medición del rendimiento individual se podrían implementar simplemente con datos de rendimiento obtenidos de los sistemas de información organizativos.

Los sistemas de recogida de información del desempeño individual se implementan a través de sistemas directos (observación directa) o indirectos (entrevistas de evaluación, información de los supervisores).

Para diferenciar la evaluación del rendimiento y la del desempeño, diríamos que:

- Las evaluaciones del rendimiento se suelen calificar como objetivas, pues son fácilmente verificables por cualquier otra persona.

- Las evaluaciones del desempeño son más subjetivas, pues con frecuencia podrían generarse diferencias de apreciación según la persona que realiza la evaluación. Los prejuicios del evaluador, el deseo de minimizar el conflicto (dándose para ello puntuaciones generosas que no resalten demasiadas deficiencias), el efecto memoria (considerándose más los recuerdos más recientes que el conjunto del desempeño durante un período), el efecto halo (dando mayor relevancia a algunos aspectos que además generan un efecto arrastre sobre los demás aspectos), distorsionan la objetividad de la evaluación.

El feedback que se genera con los sistemas de evaluación del rendimiento y del desempeño produce una base de aprendizaje efectivo que ayudará a empleado y supervisor en una gestión activa del rendimiento y desempeño.

Programas de asesoría personal para la mejora del rendimiento, apoyo mediante sistemas de capacitación, asesoramiento para la carrera profesional, permitirán una gestión hacia la mejora del rendimiento.

La gestión del rendimiento

(Herrera Gómez s.f.), El concepto de alto rendimiento es uno de los más destacados dentro del campo de los recursos humanos en los últimos años.

La performance se considera un concepto con múltiples facetas, donde la cantidad de trabajo producido es una de ellas, pero también la calidad del trabajo.

El alto rendimiento, se conforma con cantidad, pero también con calidad. Para medir dicha calidad se incorporan conceptos como excelencia, aportación de valor, expectativas de los clientes, Y en este sentido incorpora también el desempeño comprometido del empleado, ayudando a los compañeros, apoyando de manera activa a la organización, respetando las reglas.

Aparecen en este punto tres determinantes clave en el alto rendimiento individual.

1. Las competencias. Entendidas como los conocimientos, habilidades, experiencias y otras competencias necesarias para un rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.
2. La motivación a esforzarse para la obtención del rendimiento.
3. Las restricciones del contexto que inciden en el rendimiento. Falta de herramientas o equipos adecuados, información deficiente.

Los problemas de rendimiento se abordan según las causas que los provocan. La gestión adecuada, requiere evaluar la situación en cada caso, para determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir en consecuencia:

- Si el problema de rendimiento tiene su origen en carencias en competencias, hay que abordarlo desde la capacitación.
- Si es un tema de motivación debería tratarse mediante incentivos.
- Si es un tema de condicionantes adversas, habría que actuar para eliminarlas o mitigarlas mediante actuaciones organizativas.

¿Cómo aumentar el Rendimiento Laboral?

(Blogdeworkmeter.com 2013), El único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad es:

- Aumentando su rendimiento o productividad.
- Para lo que es necesario medir y analizar.
- Obteniendo datos que permitan conocer la situación de la empresa y su proyección futura.

Es importante señalar que es imprescindible que este análisis del rendimiento se practique desde la óptica de la calidad en las horas trabajadas, en vez de basarse en criterios de cantidad porque, como es lógico, ni todas las horas son productivas, ni todas son igual de productivas. Es decir, que hay que tener en cuenta la eficiencia de la productividad y no sólo la cantidad que se produce.

El problema es que la mayoría de empresas se obsesionan con el volumen y cantidad. A la hora de medir la productividad y funcionamiento de la organización, dejan de lado los indicadores de productividad cualitativos.

Esto es un error que termina por aumentar las desviaciones y alejar a la organización de la consecución de sus objetivos, impidiendo que pueda progresar y crecer adecuadamente. Para evitar este tipo de situaciones nada deseables, se debe buscar un equilibrio entre cantidad y calidad, porque habrá valores más cuantitativos y también los habrá más cualitativos y todos han de ser tenidos en cuenta.

La motivación laboral y rendimiento laboral

(Blogdeworkmeter.com 2013), ¿Afecta la motivación a nuestro rendimiento laboral?

Uno de los mayores problemas existentes hoy en día tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas es la falta de rendimiento laboral, que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa en cuestión.

Cuando hablamos de rendimiento laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.

Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas.

Que la motivación desempeña un papel esencial en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, podemos encontrar esta relación entre motivación y rendimiento en diversos autores a lo largo de la historia.

Vroom en 1964, con su teoría de la expectativa y motivación.

Gary Blau (1993), descubrió que los componentes de la motivación contribuían al rendimiento laboral, pero también que la combinación de ambos era muy importante.

Otras investigaciones que merece la pena mencionar son las de Meece, Wigfield y Eccles en 1990, que demostraron la importancia de las expectativas de éxito que puede tener el individuo para explicar el comportamiento y su motivación. Y Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el

absentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

Y por último muy importante es la aportación de Ruth Kenfer en 1995 que señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.

Hay que motivar a los trabajadores para que quieran y para que puedan realizar convenientemente su cometido, la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial.

La Motivación y sus Teorías

Según la Real Academia de la Lengua Española define a la motivación como un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Para William P. Sexton, (1977), en Teorías de la Organización, se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”.

Según Idalberto Chiavenato (2009), define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Piaget, define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Por Anita Woolfolk, autora de Psicología educativa, la entiende como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”, muy en la línea con la definición que ofrece Jamens Stoner en su libro Administración, en el que hace referencia a “lo que hace que las personas funcionen”

Para Michael Armstrong (1991), considera, en Gerencia de los Recursos Humanos, que la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”.

Para Frederick Herzberg, la motivación es el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Robbins (1999), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Según Stoner (1996), define la motivación como "Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen". Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Según McClelland, afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.

- La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

Para Mahillo, (1996), define la motivación como "el primer paso que nos lleva a la acción". Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

Teorías De La Motivación Humana

• Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades

Maslow (1943), propone la "Teoría de la Motivación Humana", la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Quintero, (2007), Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en "deficitarias" (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de "desarrollo del ser" (autorrealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las "deficitarias" se refieren a una carencia, mientras que las de "desarrollo del ser" hacen referencia al que hacer del individuo.

Estas 5 categorías de necesidades se detallan, como sigue:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- **Necesidades de afiliación:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Maslow, (1943), propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

A continuación, se presenta la pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.



Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

- **Teoría De Herzberg**

Frederick Herzberg, en 1950, investigó sobre el tema de la motivación en el trabajo con su equipo de Western University. Desarrolló un extenso trabajo entre contadores e ingenieros de 10 empresas. El estudio se basó en cuestionarios individuales, en los que se indagaba cuáles aspectos de su trabajo les provocaba satisfacción y cuáles insatisfacciones.

En esta teoría se consideraba que la productividad está condicionada por la felicidad de la persona. Si ésta es feliz produce eficazmente y al revés si no está satisfecha. Herzberg retomó estudios que se habían hecho sobre la relación productividad/felicidad. El resultado de los estudios de Herzberg con sus compañeros Mausner y Snyderman reveló que no había relación coherente entre los conceptos productividad y felicidad, ya que a veces era positiva y otras veces era negativa. Herzberg y su equipo desarrollaron la teoría de Maslow, que para él era básicamente correcta, pero aporta su teoría de que en lugar de una situación continua de felicidad existen dos tipos de factores que afectan a la motivación en el trabajo:

1. Los ajenos al trabajo, llamados por Herzberg factores higiénicos (los fisiológicos y de seguridad, niveles 1 y 2 de Maslow): porque, aunque puedan ser importantes para la satisfacción laboral, no generan un alto rendimiento laboral por sí mismos. Son las condiciones necesarias, pero no suficientes de la motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas. La satisfacción de necesidades básicas, mediante estos factores no produciría insatisfacción o queja, pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de los resultados de superación del rendimiento.

Los factores de higiene son aquellas fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y mantenerlos en buenas condiciones parecería necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario. Algunos de ellos serían: condiciones de trabajo, vida personal, seguridad, posición, relaciones con los compañeros, sueldo, relación con el supervisor, relaciones con los subordinados.

2. El trabajo en sí mismo, que aportan los factores motivadores: es decir, responsabilidad, realización, reconocimiento. Mejorando estos factores se aumenta considerablemente la productividad. Para ello es bueno fomentar la promoción, delegación de responsabilidad, libertad, ampliación del puesto funciones. Estos factores nunca tienen límite (niveles 3, 4 y 5 de Maslow). Siempre, cualquier persona puede querer más y más. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con la tarea en sí. Es el trabajo en sí, fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción para la persona.

Algunos de ellos serían: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso, desarrollo.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en una organización, lo que Herzberg afirma es que si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de los logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de los que sé que

se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimiento y satisfacción humanos se acrecentarían notablemente.

a) Contenido y contexto del puesto

Los factores motivacionales, como el logro y la responsabilidad, básicamente están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño de un empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto, se relacionan con el contenido del puesto.

Por otra parte, los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo. Esta diferencia entre contenido y contexto del puesto es importante. Muestra que los empleados están primordialmente firmemente motivados por lo que hacen por ellos mismos. Cuando obtienen responsabilidad o se ganan un reconocimiento a través de su conducta, se sienten altamente motivados.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores intrínsecos y extrínsecos de la psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeñan trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas. Un empleado en esta situación está auto motivado. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo, y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que se realiza. Algunos ejemplos son los planes de retiro, el seguro de salud y las vacaciones.

b) Interpretación del modelo de los dos factores

Como sucede con las teorías de la motivación, el modelo de los dos factores ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. Ante de la investigación de Herzberg, los gerentes tendían a centrar su atención en los factores extrínsecos (mantenimiento), generalmente con resultados muy pobres. La distinción entre motivadores y elementos de mantenimiento amplió su perspectiva al mostrar el papel potencialmente poderosos de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. No obstante, sedujo también a los gerentes que no podían dejar de considerar

una amplia gama de factores que crean cuando menos un medio de trabajo neutral.

El modelo de Herzberg, igual que el de Maslo, ha sido objeto de críticas.

No se puede aplicar universalmente, ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores. El modelo reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, el estatus y las relaciones con los demás, ya que se les identifica como factores de mantenimiento. Parece también estar orientado al método, lo que quiere decir que solamente el sistema de Herzberg (solicitar informes de experiencias laborales favorables y desfavorables) produce el modelo de los factores. El ego de los entrevistados los lleva a producir informes parciales, con el resultado de que parece que hay dos factores cuando en realidad podía haber solamente uno.

A pesar de las críticas, el modelo ofrece una distinción útil entre elementos de mantenimiento que son necesarias, pero no suficientes y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador. Los directivos deben reconocer que el modelo solo describe una tendencia general, ya que los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que sinceramente desean estas recompensas. Por el contrario, otros motivadores podrán ser solo para otras personas. Del mismo modo, muchos sistemas de incentivos basados en factores motivacionales han fracasado por no haberse cuidado previamente los factores higiénicos.

Uno de los méritos de la teoría de Herzberg es que la misma ha generado un modelo de aplicación que se conoce como enriquecimiento del trabajo.

Con la finalidad de generar un trabajo de campo y un posible plan de motivación, se tomará como referencia esta teoría para la Parte II de la presente investigación.

- **Teoría X y Y**

Douglas McGregor, estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría **X** en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.

Y la otra básicamente positiva denominada **Y**, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados. McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría **X** creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría **Y** suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría **Y** señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría **Y** eran más válidos que los de la teoría **X**. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

En la década de los '50 del siglo XX Douglas McGregor estableció estando en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), que un director se comportaba en función de la teoría que dicha persona tuviese sobre el comportamiento humano. Hasta entonces existían dos corrientes sobre el comportamiento de las personas: la teoría de Taylor y el distinto enfoque de las relaciones humanas (E. Mayo y otros).

En el año 1960 se publicó su obra completa "The Human Side of Enterprise" según la cual:

- a)** Un gerente partidario de la teoría **X** es inflexible y por tanto autocrático, ya que sus conceptos son:
- El ser humano natural tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirán lo posible.
 - Por su apatía hay que obligar a la persona, dirigirla y amenazarla con el castigo para que trabaje.

- La persona normal prefiere ser dirigida ya que no quiere la responsabilidad, tiene poca ambición y desea ante todo la seguridad.

A partir de este supuesto la Dirección establece su política en este sentido, da órdenes, vigila al trabajador y éste, temeroso al castigo, obedece. Sin embargo, McGregor afirmó que apoyándose en las investigaciones de la moderna ciencia del comportamiento humano el círculo nocivo anterior, basado en la orden-castigo, se puede romper. A partir de aquí aporta su teoría Y.

b) Así, un gerente partidario de la teoría Y tiende a que participen los trabajadores y evita el látigo por sistema. Sus ideas son:

- La persona no es vaga por naturaleza. El trabajo le puede dar satisfacciones, si lo controla, tiene cierta autonomía, toma decisiones y senda cuenta de la importancia que tiene su tarea para la organización.
- Para lograr que se trabaje, la amenaza y el castigo no son los medios adecuados.
- La adhesión a los objetivos de la organización depende de los premios que se concedan para lograrlos. Estos no tienen que ser específicamente monetarios ya que el más importante es la autorrealización de la persona.
- No es cierto que la persona eluda la responsabilidad, sino que incluso muchas veces la busca.

Según McGregor los directores no tenían en cuenta a las personas y manejaban en la dirección de sus organizaciones conceptos obsoletos porque se habían inclinado hacia la teoría X, cuando en realidad muchas personas se acercan más a la teoría Y.

Respecto a esta teoría se pueden distinguir dos concepciones opuestas sobre la naturaleza humana: la Teoría X (o Teoría Tradicional) y la Teoría Y (o Teoría Moderna).

La teoría X o Tradicional se basa en conceptos y proposiciones incorrectas distorsionadas, las cuales predominaron en el pasado, entre ellas podemos enunciar:

- ✓ A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.
- ✓ Las personas que trabajan en una organización tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos que tiene cada organización.
- ✓ La mayoría de las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.
- ✓ Las personas evitan las responsabilidades.
- ✓ Las personas promedio tienen pocas ambiciones.
- ✓ Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propio.

La Teoría Y por contraposición se basa en un estilo democrático y participativo basado en los valores humanos, como se exponen a continuación:

- ✓ El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento de acuerdo con las condiciones.
- ✓ El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos.
- ✓ Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
- ✓ Las recompensas por el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos.
- ✓ Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
- ✓ La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
- ✓ El potencial intelectual del ser humano promedio está aún mejor de ser utilizados en su totalidad.

- **Teoría De Los Dos Factores**

La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los

factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

- **Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom**

Esta teoría es bastante aceptada por los psicólogos y sociólogos de la actualidad. Las teorías de Maslow y Herzberg están basadas en jerarquía de necesidades o en dos clases de factores motivadores; sin embargo, la experiencia demuestra que diferentes personas reaccionan de formas distintas. Según Vroom, la motivación es un producto de tres factores:

La expectativa es la probabilidad estimada de que el esfuerzo realizado alcance el éxito en el trabajo. El trabajo realizado implica la expectativa de premio, esa decir que, la persona tiene la convicción de que recibirá el premio una vez que finalice el trabajo.

Modelo de tres factores



Respecto al atractivo del premio, cuanto mayor sea el deseo de la persona por alcanzar el premio, más intensa será la motivación.

En la teoría de las expectativas los tres factores pueden existir y combinarse de forma muy diversa. La motivación será máxima si los tres factores son altos. La debilidad de un factor influirá negativamente en el resultado. El mínimo de motivación se dará si los tres factores son débiles.

Para simplificar la presentación de esta teoría, se puede reducir a la siguiente ecuación:

$$\text{Motivación} = \text{Deseo} \times \text{Probabilidad}$$

El deseo puede ir de -1 (no deseo) a +1 (máximo deseo) y probabilidad de 0 a 1.

- **Teoría De La Equidad De J. S. Adam**

Según esta teoría el trabajador está motivado en su trabajo si percibe una relación justa entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe de esta. Si cree que aporta más de lo que recibe se desmotivará sin duda y cambiará su comportamiento.

Esta situación también sucede en el momento en el que el trabajador se compara con sus compañeros de trabajo. Cuando un trabajador aporta lo mismo que él en la empresa y sin embargo recibe una compensación superior, se sentirá desmotivado y reducirá su nivel de aportación o exigirá una aportación superior.

- **Teoría Del Reforzamiento De La Conducta De Skinner**

Para la teoría del refuerzo o del condicionamiento operante de Skinner (1953), los determinantes de la conducta son las consecuencias de la misma. La persona para conductualmente en su entorno para conseguir refuerzos positivos, de la misma forma, realiza las acciones precisas para evitar castigos o consecuencias negativas. Por tanto, desde este punto de vista la conducta está absolutamente bajo control externo, estando el sujeto desprovisto de cualquier posibilidad de autorregular su conducta. El enfoque de Skinner aunque ha encontrado apoyo, también ha sido duramente criticado por ser considerado mecanicista (no reconoce las variables y los procesos cognitivos implicados en el proceso de motivación) positivista (sólo son aceptables las variables medibles), de naturaleza teórica. Además, no siempre es fácil implantarlo en las organizaciones y niega la dignidad e individualidad del ser humano (i.e., todo comportamiento puede ser determinado a través de la manipulación de sus consecuencias), con lo que se niega la persona cualquier posibilidad de salir-se de las referencias externas. Pese a que los enfoques actuales sobre motivación incluyen los procesos cognitivos y emocionales que esta teoría obvia, no se puede olvidar que un amplio rango de conductas funcionales o disfuncionales está determinado, al menos en parte, por su reforzamiento en el pasado.

Los psicólogos como Thorndike, Hull, Stence y Skinner profundizaron en los efectos o consecuencias del comportamiento más que en sus causas. El

estudio de Skinner se apoya en gran medida en los conocidos experimentos con un perro. El animal aprendió que cada vez que sonaba una campanilla recibía comida, lo que evidentemente le producía una sensación de bienestar. De esta forma, se estableció una relación entre una conducta y una satisfacción, hasta el punto que cada vez que sonaba la campana las glándulas salivares empezaban a preparar el cuerpo para recibir comida.

Lo que afirma la teoría de Skinner es que todo comportamiento humano produce un efecto externo, agradable o desagradable para el sujeto, y éste tiende a repetir aquellos comportamientos que le han causado placer y, evitar aquellos que le han producido dolor o infelicidad. Cada experiencia agradable tiende a reforzar el comportamiento que le ha causado y cada experiencia desagradable a debilitar el comportamiento causante.

Esta teoría, desde el plano laboral, puede aportar el desarrollo de un sistema de valoración por mérito que puede servir para dar al trabajador el reconocimiento debido por su buena actuación, lo que le predispone a repetirla.

Todo sistema de premios y castigos, utilizado con moderación, puede con frecuencia servir para reforzar los buenos comportamientos en el trabajo y debilitar o hacer desaparecer los defectuosos.

- **Teoría De Las Necesidades De Mcclelland**

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.

- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio

- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

Para McClelland el motivo del logro es un continuo que se va desde la búsqueda de satisfacciones hasta la evitación de los reveses. Así, esta teoría considera que el rendimiento de una persona no solo depende de su

motivación sino también de su entorno y de las motivaciones de terceros: su jefe, el equipo de trabajo, etc.

Evaluación del rendimiento laboral

(WORK METER) La evaluación del Rendimiento Laboral podría definirse como un proceso sistemático, de carácter periódico, que sirve para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar. Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. En este caso, ayudara también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas.

La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Esta evaluación de rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: es decir, midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivos alcanzados.
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel muy importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder su objetividad.

Aunque, diferentes expertos en la materia y consultores de recursos humanos, consideran que la situación ideal es combinar ambas orientaciones, logrando una evaluación mucho más completa.

Problemas de la Evaluación del Rendimiento

(WORK METER). Sea cual sea la orientación escogida, la evaluación del rendimiento en el entorno laboral puede presentar problemas y dar fallos. Mientras que los primeros obedecen fundamentalmente a la elección de los responsables de la evaluación, de entre los segundos podrían destacarse los siguiente, que son algunos de los más recurrentes.

- La elección del objeto de la evaluación, o lo que se mide: que, en muchas ocasiones no está relacionada con las prioridades estratégicas de la organización. Para evitar este fallo se deben fijar los objetivos individuales en conexión con los objetivos generales de la compañía.
- La falta de implicación de la alta dirección con el sistema e valuación. Ya que generalmente tiende a percibir que estas acciones de supervisión son exclusivamente del área de RR.HH, cuando no tiene por qué ser así.
- La falta de motivación de los directivos a los que se les asignan estas tareas: que a veces las consideran como una carga que asumen con cierta resignación al ocuparles un valioso tiempo que preferirían a dedicar a sus funciones principales. Para hacer frente a las dificultades que pudieran surgir en el proceso de evaluación y solventar la falta de estímulos, es necesario proporcionarles una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar esta actividad.
- El miedo a realizar valoraciones negativas; los directivos rehúyen los conflictos con la personas que pudieran derivarse de la realización de evaluaciones negativas y, por eso, muchos terminan optando por minimizar las diferencias haciendo valoraciones medias y de carácter homogéneo, que carecen de utilidad.

Técnicas De Evaluacion Del Desempeño o Rendimiento Laboral

(Muñoz, s.f.). Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado

el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

Técnicas Objetivas

1. Medidas De Producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo.

Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las

diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. Monitorización por ordenador

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también

para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como teleoperadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. Datos personales relacionados con el trabajo

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos

Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas. Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. Técnicas de valoración de mérito

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5). Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizarse para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

Superior: 10 %

Por encima de la media: 20 %

En la media: 40 %

Por debajo de la media: 20 %

Pobre: 10 %

De este modo, un 10 % de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20 % en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

Elegir la que peor describa al trabajador:

Es arrogante / No le interesa trabajar bien

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

g) Escalas de observación conductual.

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. Gestión en función de objetivos

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible. Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados.

El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos pueden llegar a ser muy poco realistas o inalcanzables.

Factores negativos que afectan el rendimiento Laboral

(aguaeden.es, 2014). Debemos distinguir entre factores externos o directamente relacionados con la organización de la empresa, sus prioridades o su mayor o menor concienciación e identificación con sus empleados, y circunstancias externas a la empresa que también afectan al rendimiento en el trabajo.

Dentro de los factores internos, los grandes enemigos de la buena marcha e imagen de la empresa son los siguientes:

1) Un mala organización

Muchas empresas fallan en la planificación y organización de sus empleados, normalmente no de forma global pero sí en detalles que acaban incidiendo negativamente en el conjunto. Organizar las reuniones o equipos de trabajo a horas inapropiadas y con formatos o asistentes inadecuados, asignación de

tareas mal planteadas que llevan a la sobrecarga de trabajo o la ausencia de una buena política de mejora continua constituyen los ejemplos más claros o frecuentes.

2) Falta de motivación

Motivar no es solo subir el sueldo. Muchos empleados no se sienten suficientemente motivados en sus trabajos por falta de tacto o capacidad de la dirección a la hora de reconocer abiertamente sus logros, definir y comunicar objetivos, asignar indebidamente puestos o funciones o carecer de programas adecuados de promoción y formación.

3) No dar la debida importancia al bienestar o salud de los trabajadores

Este tercer factor es la principal causa de la falta de competitividad y productividad de muchas empresas. Una buena promoción de la salud, con completas revisiones médicas, asesoramiento especializado y una gestión adecuada de los riesgos y enfermedades laborales disminuye drásticamente las bajas médicas y aumenta la capacidad de los empleados.

4) Cuidar los factores ambientales e higiénicos

Muchos puestos de trabajo se caracterizan por el ruido excesivo, una iluminación deficiente, una mala calidad del aire o la ausencia de un espacio donde relajarse y tomar un buen café o hidratarse con agua de calidad. Todos estos factores son desmotivadores y potencian el estrés.

5) Los factores externos

En este punto se engloban todas aquellas circunstancias que, sin estar relacionados directamente con el puesto de trabajo, influyen en la concentración y el rendimiento laboral. Conflictos familiares y personales del empleado, enfermedades físicas o mentales, insomnio o depresión son problemas ajenos a la empresa, lo cual no quiere decir que ésta no pueda realizar algún tipo de intervención.

Una empresa que se preocupa por sus trabajadores puede detectar estos problemas y ofrecerles ayuda a través de algún profesional como un psicólogo o un trabajador social. También se puede optar por un traslado momentáneo a un puesto o un destino más tranquilo o de menor responsabilidad hasta que mejoren sus circunstancias personales.

6.2. Justificación

6.2.1. Justificación Científica

El presente trabajo de investigación permitirá conocer las teorías, conceptos e información relevante respecto a rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas; lo cual será de gran ayuda tanto para los trabajadores y directivos de la alta dirección de esta organización ya que permitirá comprender dicha relación y por tanto mejorar productividad para la mencionada entidad; Por otro lado , esta investigación servirá como bases para investigaciones futuras para estudiantes que desean investigar estos campos, toma de ciertas decisiones y optar por medidas correctivas que mejoren la productividad en la organización.

6.2.2. Justificación Social

El presente estudio es relevante socialmente, porque beneficiará a los empresarios, gerentes y a la población caracina y sus distritos ya que los resultados obtenidos permitirán que la Municipalidad Provincial de Huaylas mejore sus servicios para toda la población, esto se verá reflejada en una buena atención a los usuarios.

6.3. Problema

¿Cuáles son los factores que influyen en Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018?

6.4. Conceptualización y Operacionalización de variables

6.4.1. Marco Conceptual

Rendimiento Laboral

McCloy, Oppler y Sager (1993), define el rendimiento laboral como aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización (por ejemplo, obtener beneficios).

MATRIZ DE COHERENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS		DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.</p>	<p>¿Cuáles son los factores que influyen en Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>¿Cuáles son los factores que influyen en el Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018?</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el grado de motivación laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. - Conocer la existencia de un desempeño laboral óptimo en el área de Secretaria General en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. - Conocer el grado de las competencias laborales de los trabajadores en el área de Secretaria General en Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. 	<p>Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018</p>	<p>Rendimiento laboral</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
RENDIMIENTO LABORAL	El rendimiento laboral es el resultado de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización (por ejemplo, obtener beneficios). McCloy, Oppler y Sager (1993),	El rendimiento laboral es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc.	Motivación Laboral	Satisfacción	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
					¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?
					¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
					¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
					¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?
				Incentivos	¿Para usted el incentivo económico es importante?
					¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?
					¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?
			Desempeño Laboral	Eficiencia	¿Aceptas todas las tareas que te proponen?
					¿Sueles encargarles a otros que acaben tu trabajo?
				Eficacia	¿Sueles llevarte trabajo a casa?
					¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?
				Tiempo	¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?
				Competencias Laborales	Habilidades Operativas
			¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa, eliminar un virus o instalar una impresora?		
Orientación al Logro	¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?				
	¿Qué es triunfar para ti?				
	¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?				

6.4.2. Marco Operacional

1. Satisfacción

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Entonces la satisfacción laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, Los valores y rasgos personales.(Marquez Perez, 2011).

2. Incentivos

El origen de los incentivos laborales se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando surgió la corriente de la Administración Científica en la que uno de sus autores, Frederick W. Taylor, expuso que los profesionales se esforzaban más cuando recibían un aliciente adicional en función de su productividad.

Según Allan Palencia, el incentivo “es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción. El incentivo es aquel estímulo que se genera en una persona para que, sabiendo que obtendrá un premio, aumente su motivación y rendimiento dentro de una organización.(Mesa Martinez, s.f.).

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, es decir, mejorar el nivel de desempeño de los empleados.

3. Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Se entiende por eficiencia en el trabajo, el porcentual de la ecuación resultante entre el tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea. Brevemente tenemos la siguiente ecuación:

$$\%EFICIENCIA=TIEMPO\ ESTIMADO*100/TEMPO\ EMPLEADO.$$

Teóricamente no hay una eficiencia superior al 100% por lo tanto indicativo de eficiencia encima de este porcentaje suele indicar una anomalía en el proceso de producción o en el dimensionamiento de la tarea.(Ferreira Lima, 2016)

4. Eficacia

La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en algo que se ejecuta.

Por lo tanto la eficacia laboral se deriva en aumentar la productividad y que el volumen de trabajo estipulado salga en el menor tiempo posible con la máxima calidad, es el santo grial empresarial. De esta acción se derivan todas como aumentar ventas, generar más y mejores clientes, etc. Si un equipo trabaja de forma eficaz y eficiente, la productividad será mayor y los resultados mucho más óptimos. Esto es clave y todos los líderes (que no jefes), están enfocados a ello.(amazonia-teamfactory.com, 2017)

5. Tiempo

El tiempo es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos. El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro.

Según el Blog **womenalia.com**, publicado en Junio 2017, Pasar más horas en la empresa no significa ser más productiva. Por ello, la gestión del tiempo en el trabajo es fundamental, ya que ofrecen muchísimos beneficios para incrementar tu eficacia y productividad en la

organización, además de la consecuente mejora en la calidad de vida de los trabajadores.(womenalia.com/es, 2017)

6. Habilidades Operativas

La Habilidad Operativa, es la capacidad, actitud y aptitud para realizar una actividad y lograr la consecución de objetivos. Es la destreza para ejecutar una actividad con capacidad y lograr propósitos previamente establecidos. La formación de las habilidades depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos que conforma un sistema no aditivo que contiene la habilidad.

Las habilidades se forman y desarrollan por la vía de la ejercitación, mediante el entrenamiento continuo, entendido en términos estratégicos como capacitación o actualización de conocimientos integrados en un sistema. El trabajo con las habilidades presupone la realización de determinadas acciones, que permiten en correspondencia con los objetivos planteados llevar a la práctica los conocimientos.(Moncada Montoya, 2011)

7. Orientación al Logro

La orientación al logro es una de las competencias con las que cuenta todo individuo o equipo de proyecto que genera resultados exitosos.

La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual, una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos.(Ariaza, 2011).

6.5. Hipótesis

Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas.

6.6. Objetivos

6.6.1. Objetivo General

¿Cuáles son los factores que influyen en Rendimiento Laboral en la Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018?

6.6.2. Objetivo Especifico

- Conocer el grado de motivación laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.
- Conocer la existencia de un desempeño laboral óptimo en el área de Secretaria General en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.
- Conocer el grado de las competencias laborales de los trabajadores en el área de Secretaria General en Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.

7. Metodología Del Trabajo

7.1. Tipo y Diseño de Investigación

7.1.1. Tipo De Investigación

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados, el tipo de investigación será descriptiva, ya que buscará especificar propiedades, características y rasgos importantes de la variable de estudio. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 80).

7.1.2. Diseño de investigación

En cuanto al diseño, será una investigación no experimental, de diseño transversal, ya que se realizará en un solo momento, en un tiempo único la recolección de datos.

7.2. Población y Muestra

7.2.1. Población

La población en la presente investigación comprende un total de 11 trabajadores del área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

7.2.2. Muestra

La muestra es de 11 colaboradores del área de Secretaría General de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

7.3. Técnica e Instrumentos De Investigación

7.3.1. Técnica

- La encuesta.

7.3.2. Instrumento

- El cuestionario.

7.3.3. Criterio de validez y confiabilidad

- **Criterio de validez:** Para determinar la validez del instrumento será sometido a juicio de experto o también llamada validez por jueces, lo cual dará su aprobación del instrumento para su respectiva aplicación de manera eficiente.

7.4. Procesamiento y Análisis De La Información

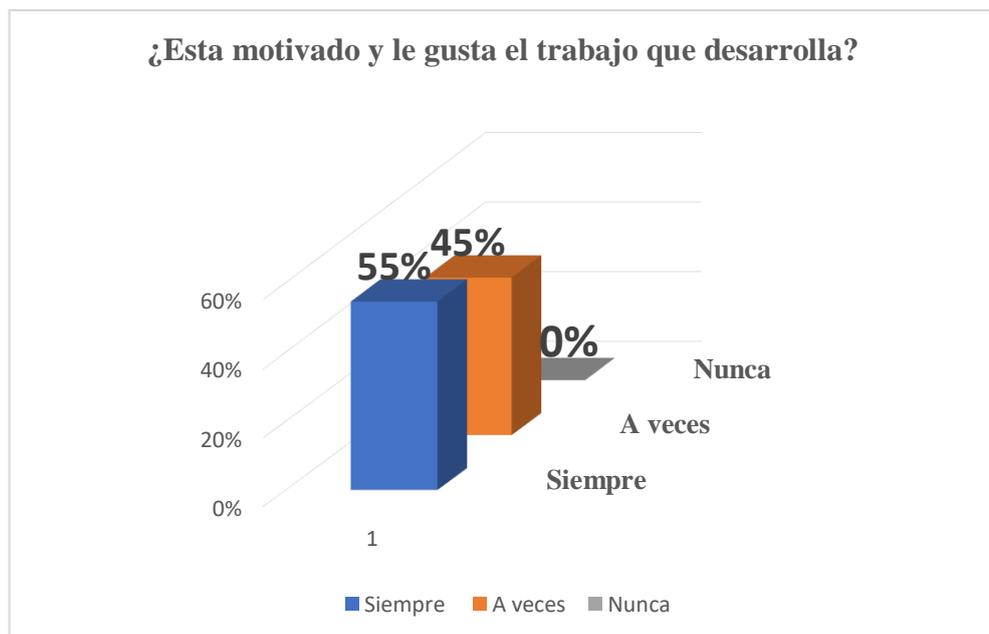
Los datos obtenidos serán procesados en el programa operativo Microsoft Excel, la cual, permitirá elaborar la base de datos, el análisis estadístico; a través de la estadística descriptiva para la variable y presentados en una distribución de frecuencias específicamente con representaciones gráficas

8. Resultados

En este ítem se representa los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados. Para así poder conocer la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas. En la cual se estudió y observo a la población en la cual se le aplico directamente una encuesta de 19 preguntas respecto al Rendimiento Laboral En la cual se estructuraron con preguntas cerradas bajo el esquema de la escala de Likert la escala de calificación fue de la manera siguiente: (1) nunca (2) a veces (3) siempre de la cual se obtuvo el siguiente puntaje.

1. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

TABLA N°19		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
Siempre	6	55%
A veces	5	45%
Nunca	0	0%
TOTAL	11	100%



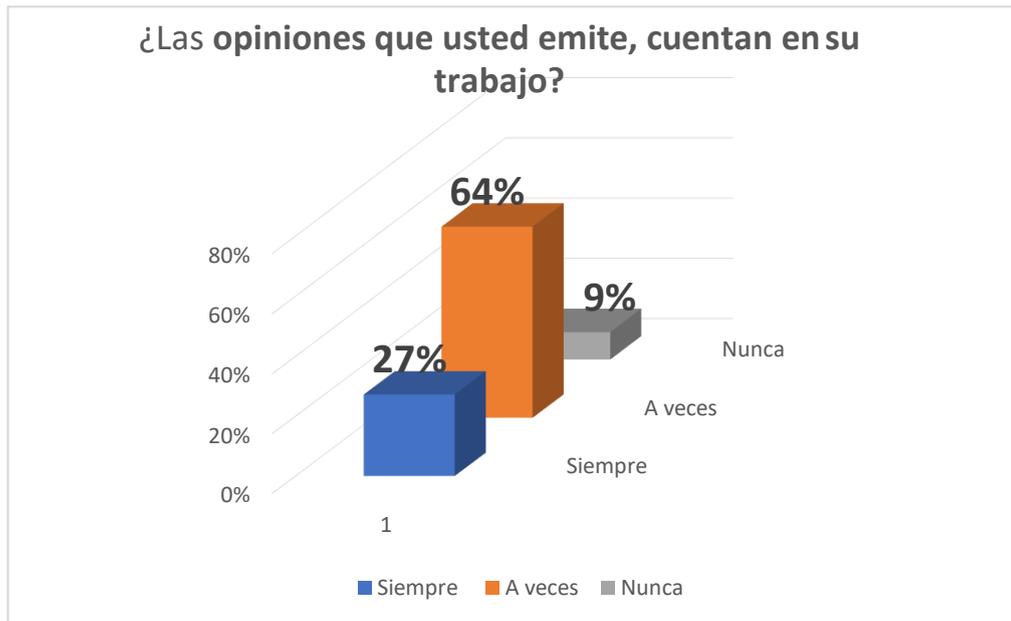
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada del ítem: *¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?* se puede apreciar que, el 55% de los encuestados siempre se sienten motivados y le gustan el trabajo que desarrollan, mientras que los otros 45% restantes mencionan que solo a veces se encuentran motivados es su labor de trabajo.

2. ¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?

TABLA N°2		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	3	27%
A VECES	7	64%
NUNCA	1	9%
TOTAL	11	100%



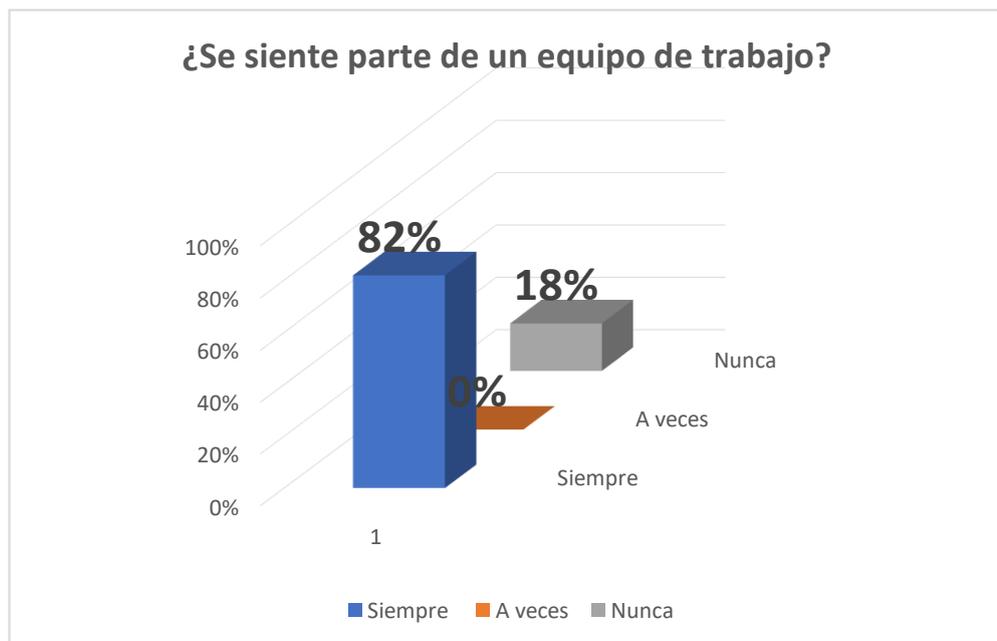
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada se puede apreciar que el 64% de los encuestados opinan que solo algunas veces, las opiniones emitidas por estos, cuentan en su trabajo, un 27% afirma que sus opiniones siempre son consideradas en su trabajo, mientras que un 9% menciona que sus opiniones nunca son consideradas ni tomadas en cuenta en su centro laboral.

3. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

TABLA N°3		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	9	82%
A VECES	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%



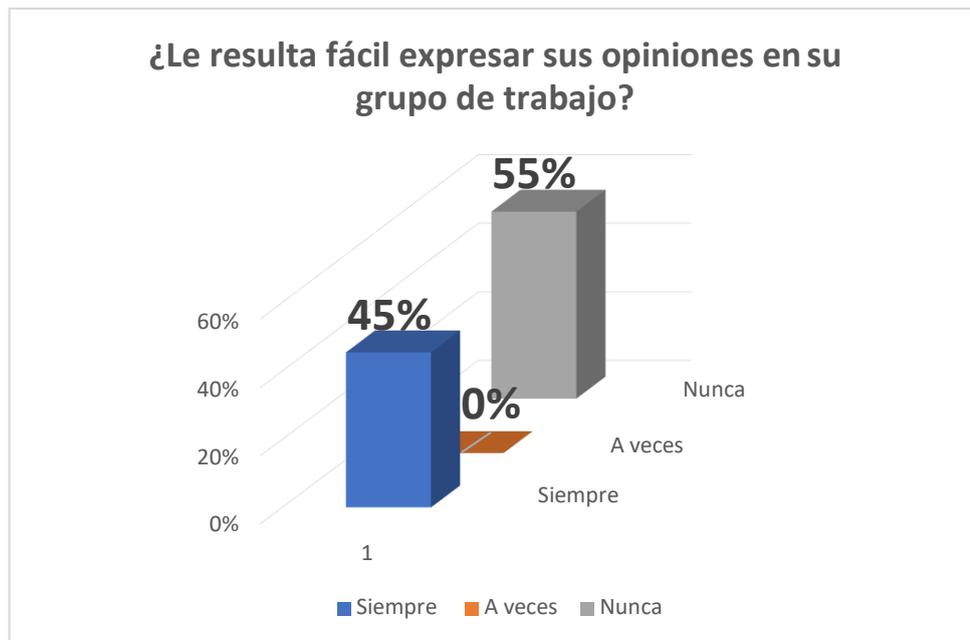
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según los resultados obtenidos, el 82% de los encuestados opina que siempre se sienten parte de un equipo de trabajo, mientras que el 18% nunca se sienten parte del equipo de trabajo dentro de su centro de labor.

4. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

TABLA N° 04		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	5	45%
A VECES	0	0%
NUNCA	6	55%
TOTAL	11	100%



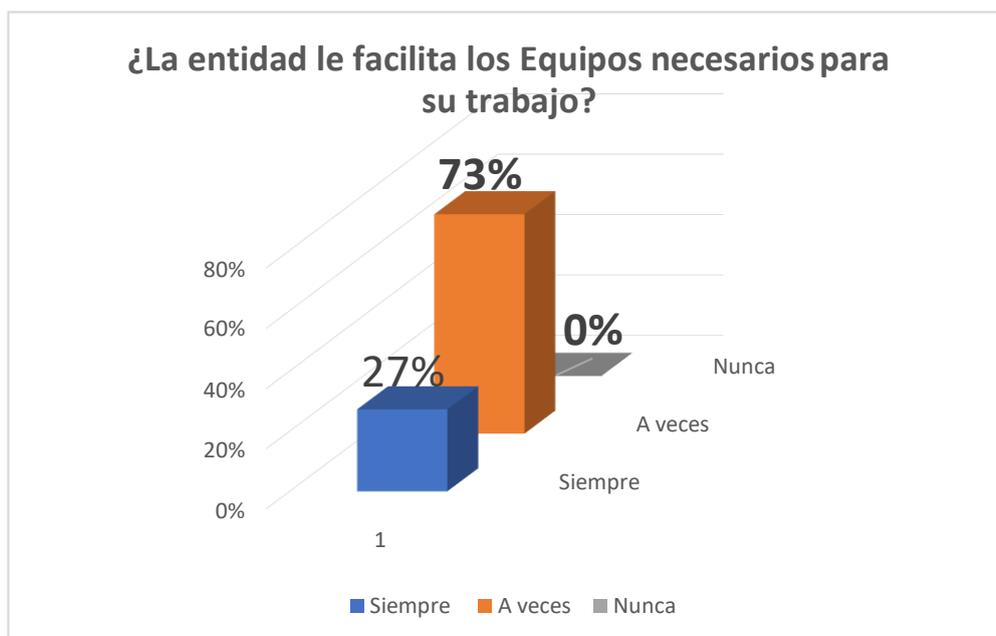
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada se puede mencionar que 55% de los encuestados solo nunca les resulta fácil de expresar sus opiniones dentro de su grupo de trabajo, mientras que un 45% opina que siempre les es fácil emitir opiniones dentro de su grupo laboral.

5. ¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?

TABLA N° 05		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	3	27%
A VECES	8	73%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



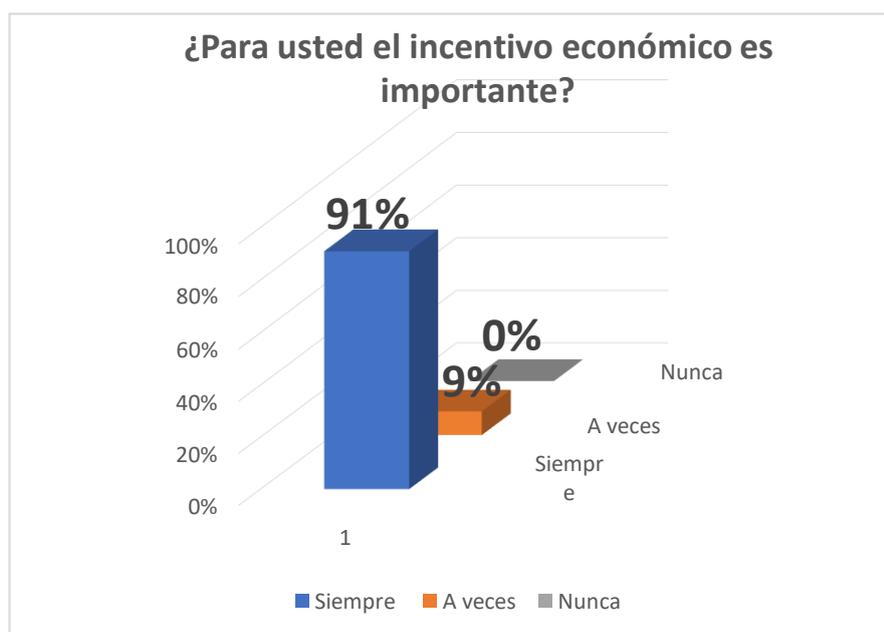
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

De la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados: el 73% de los encuestados opina que solo algunas veces la entidad les facilita los equipos necesarios para el trabajo, mientras que el 27% menciona que siempre la entidad facilita los equipos necesarios para el trabajo que los trabajadores desempeñan.

6. ¿Para usted el incentivo económico es importante?

TABLA N° 06		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	10	91%
A VECES	1	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



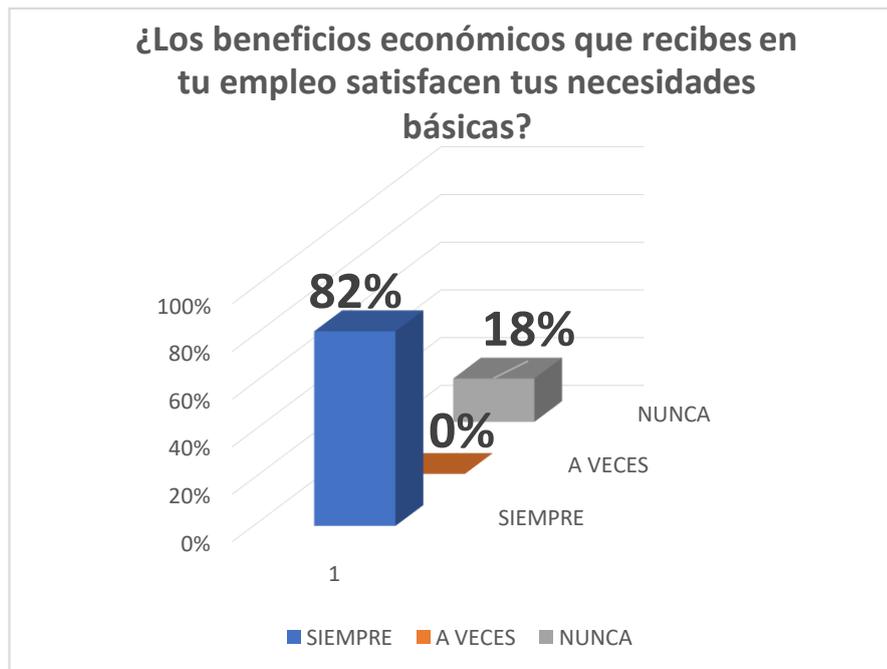
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 91% de los encuestados opina que siempre es importante el incentivo económico que una entidad pueda ofrecer, mientras que el 9% restante de los encuestados menciona que solo a veces es importante el incentivo económico

7. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?

TABLA N° 07		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	9	82%
A VECES	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 82% de la población opina que los beneficios económicos que la Municipalidad Provincial Huaylas otorga siempre satisfacen las necesidades básicas del colaborador, mientras que un 18% opina que estos beneficios económicos nunca satisfacen las necesidades básicas del trabajador de la entidad.

8. ¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?

TABLA N° 08		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	7	64%
A VECES	0	0%
NUNCA	4	36%
TOTAL	11	100%



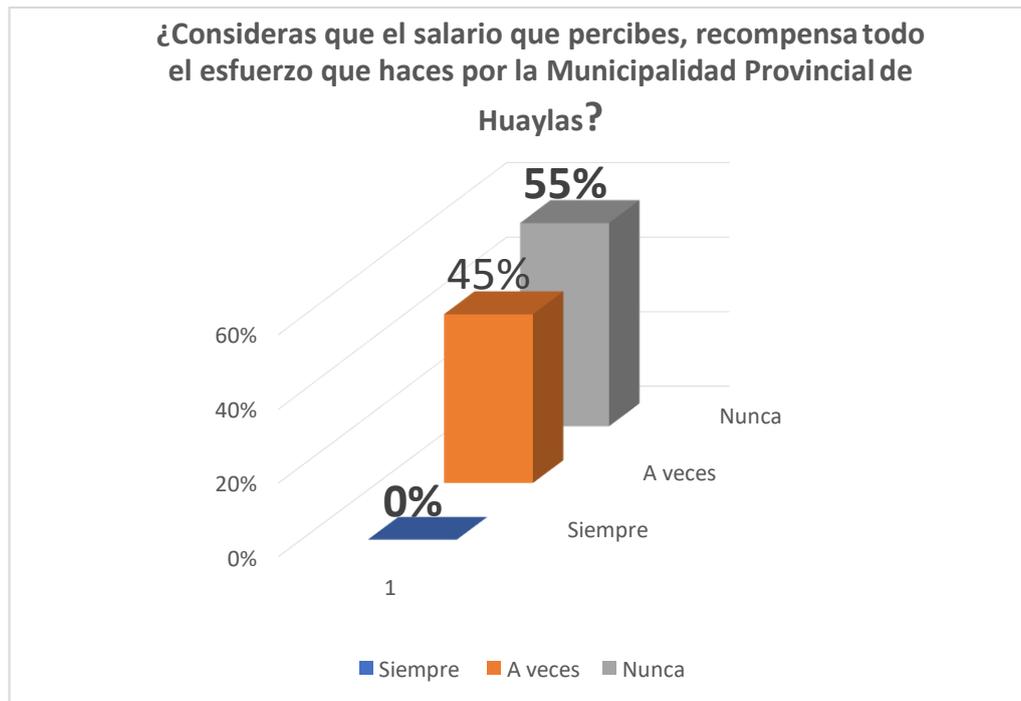
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada a los trabajadores del área de Secretaría General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, el 64% de estos opinan que los incentivos económicos que la entidad otorga siempre son adecuados, mientras que un 36% opina que estos incentivos económicos nunca son adecuados para la actividad que desempeña el trabajador.

9. ¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?

TABLA N° 09		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	5	45%
NUNCA	6	55%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario
Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 55% de los encuestados opina que el salario que nunca recompensa el esfuerzo realizado por el trabajador para con la entidad, mientras que un 45% considera que el salario otorgado por la entidad solo algunas veces recompensa el esfuerzo que hace el trabajador para con la entidad.

10. ¿Aceptas todas las tareas que te proponen?

TABLA N° 10		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	6	55%
A VECES	4	35%
NUNCA	1	10%
TOTAL	11	100%



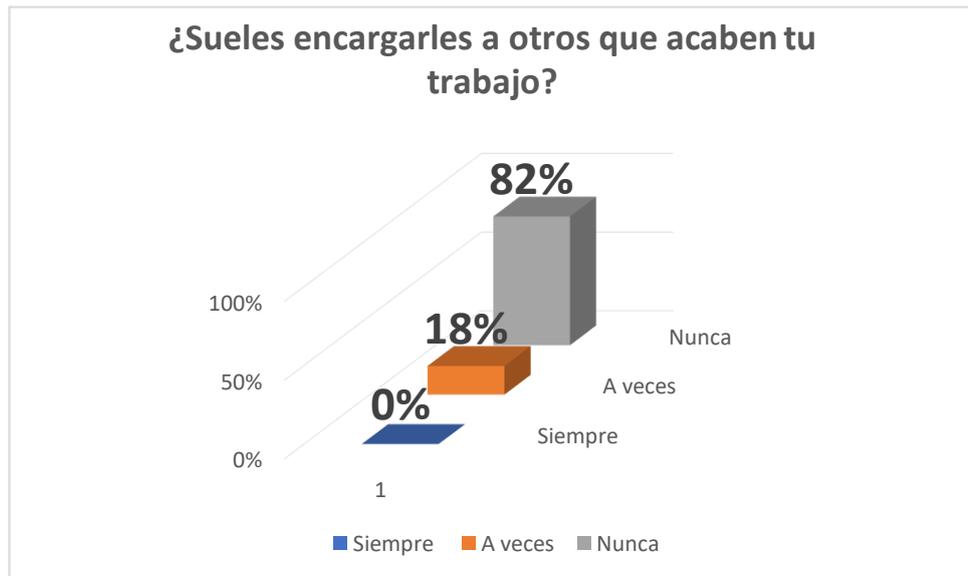
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 55% de los encuestados opina que siempre aceptan las tareas que se les proponen mientras que los otros 35% solo algunas veces aceptan estas condiciones. Un 10% menciona que nunca acepta las tareas que se les propone.

11. ¿Sueles encargares a otros que acaben tu trabajo?

TABLA N° 11		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	2	18%
NUNCA	9	82%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 82% de los encuestados mencionan que nunca suelen encargarse sus trabajos a otros, mientras el 18% restante a veces suelen encargarse sus trabajos a otros.

12. ¿Sueles llevarte trabajo a casa?

TABLA N°12		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	0	0%
A VECES	3	27%
NUNCA	8	73%
TOTAL	11	100%



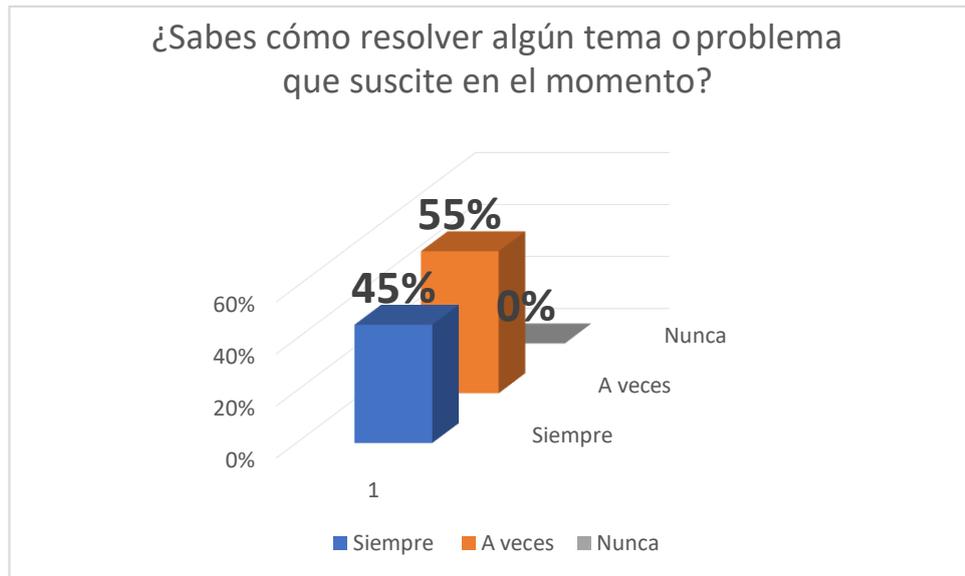
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas el 73% opina que nunca se ha llevado trabajo a casa, mientras que un 27% menciona que a veces suelen llevarse el trabajo a casa.

13. ¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?

TABLA N°13		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	5	45%
A VECES	6	55%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



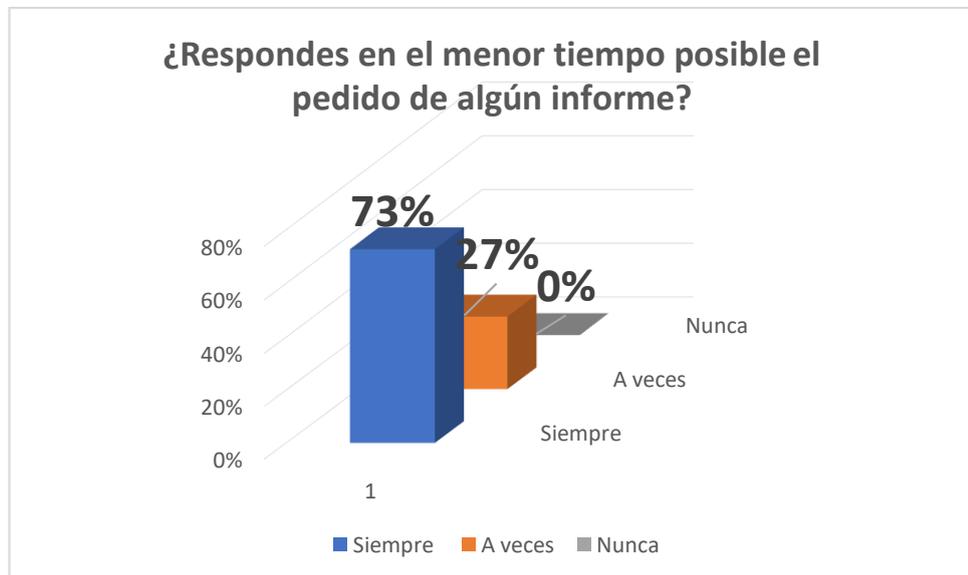
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 55% de los trabajadores del área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas solo algunas veces saben resolver inconvenientes que susciten en el momento, mientras que un 45% menciona que siempre saben resolver dificultades que susciten en el momento.

14. ¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?

TABLA N°14		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	8	73%
A VECES	3	27%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



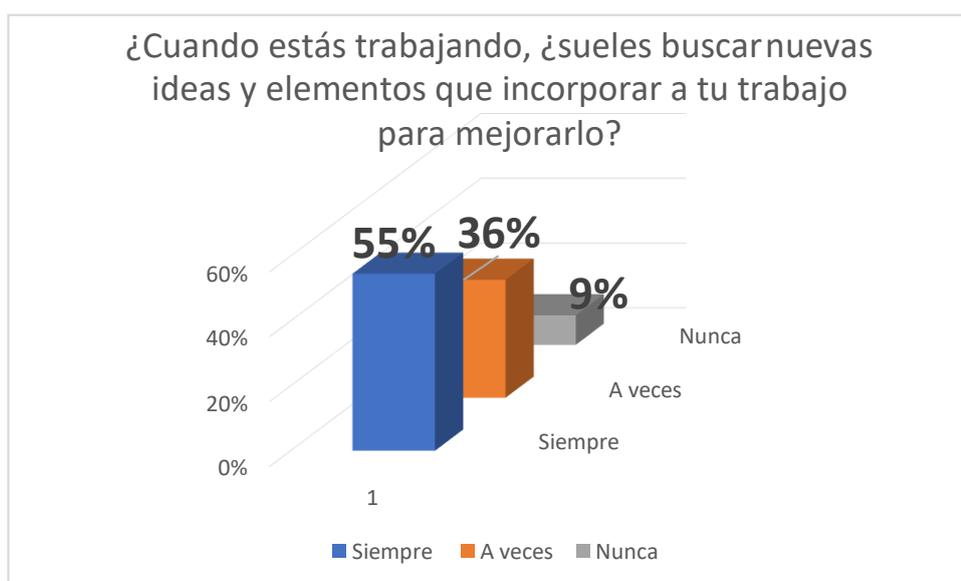
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 73% de los encuestados opina que siempre responden en el menor tiempo posible el pedido de algún informe, mientras que el 27% restante menciona que solo algunas veces responden en el menor tiempo posible el pedido de algún informe.

15. Cuando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?

TABLA N°15		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	6	55%
A VECES	4	36%
NUNCA	1	9%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 55% de los encuestados opina que siempre suelen buscar nuevas ideas para mejorar su trabajo, mientras que un 36% menciona que solo algunas veces buscan nuevas ideas para mejorar su trabajo, mientras que un 9% nunca busca nuevas ideas ni elementos para mejorar la calidad de su trabajo.

16. ¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa, eliminar un virus o instalar una impresora?

TABLA N°16		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	3	27%
A VECES	8	73%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 73% de los encuestados opina que solo algunas veces saben resolver incidencias técnicas dentro de la oficina, mientras que un 27% siempre sabe cómo resolver alguna incidencia técnica que suscite dentro de la oficina.

17. ¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?

TABLA N°17		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	5	45%
A VECES	4	37%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%



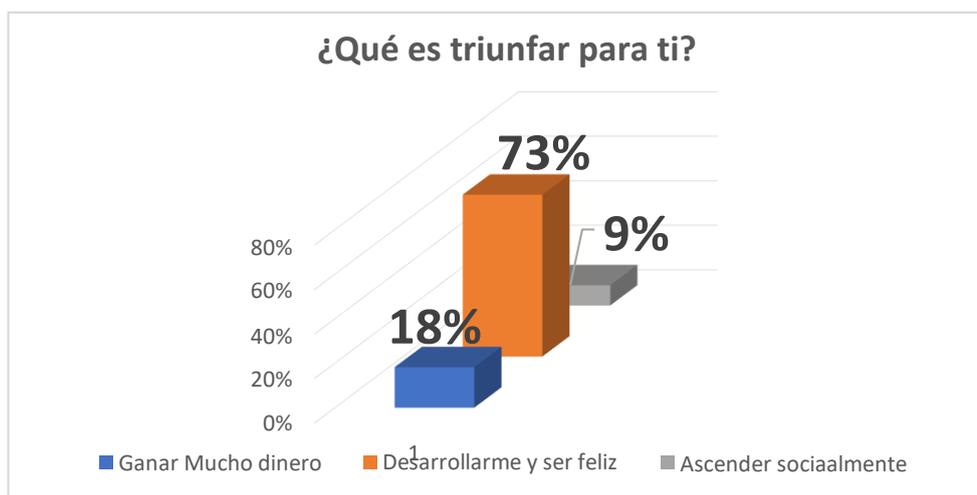
Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada a los trabajadores del área de Secretaría General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, el 45% de los encuestados opina que siempre considera a la entidad como una oportunidad de crecer en su ámbito laboral, el 36% considera que solo algunas ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en su carrera profesional, mientras que el 18% menciona que nunca hay oportunidades de crecer y aprender algo nuevo para beneficio de tu carrera profesional

18. ¿Qué es triunfar para ti?

TABLA N°18		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	2	18%
A VECES	8	73%
NUNCA	1	9%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 73% de los encuestados opina que triunfar significa “desarrollarse y ser feliz en el trabajo”, un 18% considera que triunfar significa “Desarrollarse y ser feliz laboralmente, el 9% restante menciona que triunfar significa ascender socialmente.”.

19. ¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?

TABLA N°19		
ALTERNATIVAS	f(x)	%
SIEMPRE	10	91%
A VECES	1	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Autora

Según la encuesta realizada el 91% de los encuestados considera que siempre tienen la voluntad de alcanzar el éxito en su profesión, mientras que un 9% solo algunas veces tienen la voluntad de alcanzar el éxito en su carrera profesional.

9. Análisis y Resultados:

Análisis discusión de los resultados para determinar cuáles son los factores que influyen en el rendimiento laboral en el área de Secretaria General en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.

En la motivación laboral, Robbins (1999), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización,

En los resultados obtenidos se puede apreciar que el 55% los trabajadores del área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas se encuentran siempre motivados y les gusta el trabajo que realizan dentro de la entidad (Tabla N° 01), en un 64% los colaboradores de esta entidad solo a veces pueden emitir sus opiniones y estas son tomadas en cuenta dentro del área de trabajo (Tabla N° 02), en un 82% los colaboradores de la mencionada entidad se sienten parte del equipo de trabajo (Tabla N° 03), un 55% no les resulta nada fácil expresar sus opiniones dentro de su equipo de trabajo (Tabla N° 04), el 73% de los trabajadores concuerdan que la entidad les facilita solo “A veces” los materiales necesarios para el trabajo que realizan (Tabla N° 05).

Como mencionamos anteriormente la satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor optimización de la retroalimentación cerebral. Robbins (1988), escribe que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto, tiene actitudes positivas con el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Según Bravo Peiró y Rodríguez (1996), las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la organización, los compañeros, las condiciones de trabajo el progreso en la carrera, la paga, los subordinados la estabilidad en el trabajo el tipo y la cantidad de trabajo, y el desarrollo personal. En tal sentido se puede mencionar que la satisfacción laboral que existe en los colaboradores de la mencionada entidad es alta. Dado los conceptos anteriores se puede mencionar

que existe satisfacción laboral en el área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

Un 91% de los colaboradores considera que el incentivo económico es muy importante dentro de un entorno laboral (Tabla N° 06), el 82% de los empleados consideran que los beneficios económicos que perciben satisface las necesidades básicas de cada una de estos (Tabla N° 07), el 64% considera que los incentivos económicos que otorga la Municipalidad Provincial de Huaylas son los adecuados (Tabla N° 08), sin embargo, el 55% menciona que el salario percibido por los trabajadores de la mencionada entidad no recompensa el esfuerzo realizado por estos (Tabla N° 09).; Según Allan Palencia, el incentivo “es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción. El incentivo es aquel estímulo que se genera en una persona para que, sabiendo que obtendrá un premio, aumente su motivación y rendimiento dentro de una organización.(Mesa Martinez, s.f.). Por ende se puede mencionar que los beneficios económicos (salario, incentivos, etc.) son aceptables para los trabajadores de esta entidad.

Por lo tanto se puede mencionar que la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas es óptima ya que en su mayoría de los ítems arrojan resultados positivos, Según Idalberto Chiavenato (2009), define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Esto se refiere a que el personal de esta entidad estará motivado siempre y cuando exista satisfacción laboral en su entorno de trabajo y además que los incentivos o recompensas económicas sean óptimas para desarrollar su trabajo, al cumplir a cabalidad con estas dos dimensiones (satisfacción laboral e Incentivos económicos) se puede mencionar que existe una buena motivación laboral dentro de una entidad.

En el Desempeño Laboral, el 55% de los colaboradores mencionan que aceptan las tareas que les proponen, ya sea por un jefe inmediato u otro de mayor jerarquía dentro de la organización (Tabla N° 10), el 82% de los

encuestados mencionan que nunca encargan su trabajo a otros (Tabla N° 11), Con estos dos ítems, se puede referir la existencia de eficiencia en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaylas; el 73% nunca se lleva el trabajo a casa (Tabla N° 12), los trabajadores de esta entidad saben cómo resolver algún problema que se suscite en el momento sin la necesidad de buscar ayuda o pedir la intervención de alguien dentro de la organización (Tabla N° 13), Con estos dos ítems también se puede mencionar que existe eficacia en los trabajadores de la mencionada entidad; el 73% de los trabajadores responde en el menor tiempo posible algún informe o pedido que se les haya solicitado (Tabla N° 14). El Rendimiento o desempeño Laboral podría definirse como un proceso sistemático, de carácter periódico, que sirve para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, (WORK METER). Por lo tanto se puede mencionar que mientras exista eficiencia y eficacia; a eso sumando un factor muy importante que es el tiempo se puede hablar de un buen desempeño laboral dentro de una organización.

En las Competencias Laborales, el 55% de los trabajadores buscan nuevas ideas y elementos para mejorar la calidad de sus trabajos (Tabla N° 15), el 76% de los colaboradores de la mencionada entidad sabe resolver alguna incidencia técnica que suscite inesperadamente dentro de su área de trabajo, como por ejemplo instalar un nuevo programa a un ordenador (Tabla N° 16), El 45% de los colaboradores de esta entidad han tenido oportunidades en su trabajo para aprender más y crecer dentro de su carrera profesional, es decir han enriquecer sus conocimientos para mejora de la labor en su carrera profesional (Tabla N° 17), el 73% de los trabajadores considera que triunfar significa “desarrollarse y ser feliz en su ambiente de trabajo” (Tabla N° 18), el 91% de los trabajadores tiene la firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que han elegido, lo que es beneficioso para la entidad, porque esto garantiza el esfuerzo que realizara el trabajador para con sus labores dentro de la entidad (Tabla N° 19). Por tanto se puede mencionar que las competencias laborales de los trabajadores deben ser ambiciosas. La competencia es la capacidad de responder una demanda compleja o llevar a cabo una actividad, estas competencias abarcan conocimientos, actitudes habilidades de un individuo. Por tanto al existir una competencia laboral alta garantiza que el trabajador se esmera por hacer un trabajo de calidad dentro de la entidad.

10. Conclusiones y Recomendaciones:

10.1. Conclusiones

Mediante la investigación realizada se concluye que

- Idalberto Chiavenato (2009) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. La motivación laboral abarca aspectos como la satisfacción laboral y los incentivos económicos, es decir, al existir positivamente estos dos aspectos se puede hablar de una buena motivación laboral. En los resultados obtenidos se puede observar que en el 65% los trabajadores existe una buena satisfacción laboral, esto se ve reflejada en que a la mayoría de estos trabajadores les gusta el trabajo que realizan, pueden emitir libremente sus opiniones y estas son tomadas en cuenta, cada uno de estos trabajadores se sienten parte del equipo de trabajo, además de que la entidad les facilita los equipos necesarios para realizar de la mejor manera el trabajo de cada uno de estos; Con respecto a los incentivos económicos También se puede mencionar que el nivel de este es aceptable con un 74% por los colaboradores de Municipalidad Provincial de Huaylas, ya que la mayoría de los colaboradores de la entidad afirman que tanto los beneficios, salarios e incentivos económicas son aceptables y por tanto si satisfacen sus necesidades básicas para poder vivir. Por tanto se puede concluir que si existe motivación laboral en un 70% por parte de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaylas.
- El desempeño laboral abarca aspectos tales como la eficiencia, eficacia y el tiempo, según los resultados obtenidos mediante la investigación existe eficiencia en la entidad porque los colaboradores siempre aceptan y realizan todas las tareas que se les encomiendan sin poner excusas para no aceptarlas, existe eficacia porque la mayoría no se lleva el trabajo a casa sino lo resuelve dentro de oficina o entidad y lo hacen en el menor tiempo posible, al hablar de eficacia también se puede mencionar que los trabajadores de esta entidad saben resolver algún inconveniente suscitado en el momento sin la necesidad

de que intervenga el jefe inmediato. Por ende se puede mencionar que existen eficiencia y eficacia en los colaboradores de la mencionada entidad en más del 70% de su totalidad, afirmándose que existe un buen desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas.

- Las competencias laborales también abarcan aspectos tales como las habilidades operativas y la orientación al logro, existen habilidades operativas en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas en más del 60% de sus trabajadores porque la mayoría de estos colaboradores buscan nuevas ideas y elementos para desarrollar de la mejor manera su trabajo, es decir que tratan de realizar un trabajo de calidad, de esta manera busca superarse y ser más competitivos en el mercado, además de tener orientaciones hacia el futuro como la de considerar a la Municipalidad Provincial de Huaylas como un lugar donde enriquecerán más sus conocimientos y además de tener la voluntad de alcanzar el éxito en su carrera profesional.

10.2. Recomendaciones

- Crear programas de capacitación que refuercen las motivación laboral para los trabajadores de la municipalidad Provincial de Huaylas, además de una buena adecuación de los trabajadores, es decir, que cada trabajador este en un puesto de trabajo que le resulte agradable trabajar y no se sienta forzado a hacerlo o lo haga por la obligación laboral existente, de esta manera se va a garantizar una buena satisfacción laboral, Además no debemos olvidar que los incentivos económicos son muy importantes para los trabajadores, por ende también se pueden crear programas de incentivos y recompensas y estas se les otorgara al trabajador del mes por la buen labor que haya realizado durante ese mes.
- Para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas se debe poner énfasis en la comunicación interna, de esta manera se sabrá la existencia de algunas deficiencias y/o dificultades del trabajador, así podremos corregirlas en el menor tiempo posible y mejorar su desempeño, además también se puede poner énfasis en la motivación laboral de cada uno de estos.
- Con respecto a las competencias laborales se pueden ofrecer becas o programas de estudios como cursos de capacitación u otros a aquellos trabajadores con un buen desempeño laboral y además que quieran triunfar en su carrera profesional.

11. Referencias Bibliográficas

(amazonia-teamfactory.com, 2017). Eficacia Laboral ¿Cómo ser más eficiente en el trabajo? Recuperado en: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/eficacia-laboral-como-ser-mas-eficiente-en-el-trabajo/>

Amstrong (1991) Manual de prácticas de gestión de personal, 4ta Edición.

Anita Woolfolk (2010). Psicología Educativa, Decimo primera edición. Prentice Hall, México.

(Ariaza, 2011). Orientación al Logro. Recuperado en. <http://expertconsulting.com.co/Articulos/Proyectos/Orientacion%20Logro.html>

Bedodo V. y Giglio C (2006), Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación teórica. CHILE. Universidad de Chile.

Billikopf, G. (2006). Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo - Administración Laboral Agrícola, recuperado en: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>.

Butarie R. (2014). Rendimiento Laboral Orientado A La Productividad Del Personal Administrativo Del Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” – Barcelona.

(Blogdeworkmeter.com, 2013). ¿Qué es el rendimiento laboral? Recuperado en: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295127/qu-es-el-rendimiento-laboral>

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993). Teoría del Rendimiento, chmitt, N. y Borman, W.C., Eds., Selección de personal en organizaciones, Jossey-Bass, San Francisco, 3570.

Castro P. (2016), Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao. Universidad Cesar Vallejo - LIMA.

Chiavenato (2009). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Mc.Graw Hill. Colombia.

Cuauhtémoc C. Campos R Satisfacción laboral la calidad de vida en el trabajo del talento humano de docentes investigadores de una institución de educación superior

Douglas, McGregor. New York: McGraw-Hill, 1960. Print book: EnglishView all edit...

Enriquez, P (2014), Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Universidad de Montemorelos.

(Ferreira Lima, 2016). Eficiencia en el Trabajo. Recuperado en:<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/eficiencia-en-el-trabajo/>

Frederick Herzber (1954). Teoría de la Motivación – Higiene, The World of Publishing Company,

Forehand, G. A., y Von Haller, G. (1964). Variación, ambiental en estudios de comportamiento Organizacional. Boletín Psicológico.

Gallardo E. y Espluga M. (2007). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2007Volumen 23, n. ° 2 - Págs. 203-225. ISSN: 1576-5962

- Granda Z. y Melendres D. (2017), Motivación y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Caja Municipal de ahorro y Crédito de Trujillo S.A. Agencia San Ignacio. Universidad Señor de Sipán, Lambayeque.
- Gutiérrez, W. (2013). Motivación y Satisfacción Laboral. Perú, Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hernández V y. Quintana (2009). L (Rev. Cub Med Mil v.38 n.1 Ciudad de la Habana ene.-mar. 2009.
- (Herrera Gómez, s.f.). Rendimiento laboral y desempeño. wolterskluwer.es. Recuperado en:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE
- Hidruogo V. y Pucce D. (2016). “Rendimiento Y Su Relación Con El Desempeño Laboral Del Talento Humano En La Clínica San Juan De Dios – Pimentel”. Universidad Señor de Sipán – Lambayeque.
- Inoñan W. y Vera S (2012). Motivación Personal y Rendimiento Laboral de la Empresa Inversiones DC S.R.L en la ciudad de Chiclayo, 2012. Universidad Señor de Sipán – Lambayeque.
- Kukuieff, Guisela. Motivación del Personal en la Administración Pública.
- Larico R. (2015), Factores Motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno.
- Longo F. (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública. ESADE Universitat Ramon Llull.
- Márquez Pérez (2011). Satisfacción Laboral. Recuperado en: <https://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>.
- (Mesa Martinez, s.f.). Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción. Recuperado en: <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>
- (Muñoz, cepvi.com, s.f.). Evaluación del Rendimiento Laboral. Recuperado en:
<http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/evaluacion-del-rendimiento-laboral>.
- López J. (2005). Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima.
- Maslow, A. (1970). Motivación y Personalidad. Reimpreso de la edición inglesa de Harper & Row, Publishers 1954.
- McClelland, D. (1989) Estudio de la Motivación Humana. Narcea Ediciones.
- Naranjo M. (2009) Revista Educación Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo33 (2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009.
- Piaget, Teoría del Aprendizaje.

- Quijano A. (1992). Colonialidad Y Modernidad/Racionalidad - PcnlIndig. 13(29): 11-20,
- Ramos Villagrasa (2015). De qué hablamos cuando hablamos de rendimiento laboral. Recuperado en: <http://rasgolatente.es/rendimiento-laboral/>.
- Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. Editorial: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Riggs y Glenn (1983). Productividad por Objetivos. Editorial: Prentice Hall Trade.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Edición 10.
- Sáenz F. (2012). Teorías de la Autodeterminación.
- Sexton, W. (1977). Teorías de la Organización, México. Editorial Trillas
- Shein, E. (1968). Cultura Organizacional. 3era Edición.
- Solf A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. Guatemala; Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar.
- Stoner, (1996), Administración, 6ta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Strategor. (1995). Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad, Política General De Empresa. Editorial: MASSON. España.
- Weinert, A. (1985). Manual de Psicología de la Organización. Editorial: Herderisbn. SBN.:978842541448.
- (womenalia.com/es, 2017). Gestión del tiempo: cómo organizar tu trabajo para ser más eficaz. Recuperado en: <https://www.womenalia.com/es/hoy-en-womenalia/135-actualidad/8856-gestion-del-tiempo-como-organizar-tu-trabajo-para-ser-mas-eficaz>
- Vroom (1964) Libro titulado “Trabajo y motivación”.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE COHERENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS		DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.</p>	<p>¿Cuáles son las características del Rendimiento laboral en el área de la Secretaria General en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar cuáles son las características del Rendimiento Laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el grado de motivación laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. - Conocer la existencia de un desempeño laboral óptimo en el área de Secretaria General en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. - Conocer el grado de las competencias laborales de los trabajadores en el área de Secretaria General en Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. 	<p>Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018</p>	<p>Rendimiento laboral</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo.</p>

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
RENDIMIENTO LABORAL	El rendimiento laboral es el resultado de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización (por ejemplo, obtener beneficios). McCloy, Oppler y Sager (1993),	El rendimiento laboral es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc.	Motivación Laboral	Satisfacción	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
					¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?
					¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
					¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
				¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?	
				Incentivos	¿Para usted el incentivo económico es importante?
					¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?
					¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?
			¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?		
			Desempeño Laboral	Eficiencia	¿Aceptas todas las tareas que te proponen?
					¿Sueles encargarles a otros que acaben tu trabajo?
				Eficacia	¿Sueles llevarte trabajo a casa?
					¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?
				Tiempo	¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?
				Competencias Laborales	Habilidades Operativas
			¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa, eliminar un virus o instalar una impresora?		
			Orientación al Logro		¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?
					¿Qué es triunfar para ti?
¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?					



Anexo 03:
UNIVERSIDAD SANPEDRO
ENCUESTA

***TÍTULO: LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS – 2018.***

Se desarrolla la presente investigación, cuyo objetivo es conocer el nivel de motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas 2018, para lo cual se solicita a usted, por favor marque con un aspa la respuesta o alternativa que crea conveniente.

- 1. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 2. ¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 3. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 4. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 5. ¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 6. ¿Para usted el incentivo económico es importante?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 7. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 8. ¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 9. ¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 10. ¿Aceptas todas las tareas que te proponen?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 11. ¿Sueles encargárselos a otros que acaben tu trabajo?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 12. ¿Sueles llevarte trabajo a casa?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 13. ¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 14. ¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 15. Cuando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 16. ¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa, eliminar un virus o instalar una impresora?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 17. ¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 18. ¿Qué es triunfar para ti?**
- a) Gana mucho dinero b) Desarrollarme y ser feliz en el trabajo
c) Ascender socialmente
- 19. ¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?**
- a) Siempre b) A veces c) Nunca



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

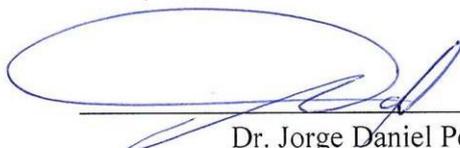
Caraz 25 de Agosto del 2018

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que la alumna: Lisset Cullcush Oroya está desarrollando su tesis Titulada “Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018”; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Encuesta para medir el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente



Dr. Jorge Daniel Pérez
Docente responsable

Adjunto.

1. Planilla de juicio de expertos
2. Matriz de consistencia
3. Matriz de operacionalización de las variables
4. Instrumento de investigación
5. Matriz de validación de experto



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“Encuesta para medir el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018”.que es parte de la investigación. Titulada, “Rendimiento Laboral En La Municipalidad Provincial De Huaylas, 2018”.La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jorge David Páez
FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Gestión Estratégica
TIEMPO 20 CARGO ACTUAL Docente
INSTITUCIÓN: USP

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son las características del Rendimiento Laboral en Secretaría General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: "Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018"

DIMENSIONES	VARIABLES	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Motivacion Laboral	Satisfaccion	1.- ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	4	4	3	4	
		2.-¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?	4	3	4	4	
		3.-¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	4	3	4	4	
		4.-¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	4	3	4	4	
		5.-¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?	4	4	3	4	
	Incentivos	6.-¿Para usted el incentivo económico es importante?	3	4	4	4	
		7.-¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	4	4	4	4	
		8.-¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?	4	4	4	4	
		9.-¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?	3	4	4	3	
Desempeño Laboral	Eficiencia	10.-¿Aceptas todas las tareas que te proponen?	4	3	4	4	
		11.-¿Sueles encargarles a otros que acaben tu trabajo?	4	4	3	4	
	Eficacia	12.-¿Sueles llevarte trabajo a casa?	4	3	4	4	
		13.-¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?	3	4	4	4	
	Trabajo	14.-¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?	3	4	4	3	
Competencias Laborales	Habilidades Operativas	15.-Cuando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?	4	4	4	3	
		16.-¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa , eliminar un virus o instalar una impresora?	4	4	4	4	
	Orientacion al Logro	17.-¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?	4	3	4	4	
		18.-¿Qué es triunfar para ti?	3	3	4	4	
		19.-¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?	3	4	4	4	



*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
VALIDEZ			
APLICABLE	SI	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>José Daniel Porro</i>	Fecha: <i>20 Mayo 2019</i>		
Firma:	Teléfono: <i>323505</i>	Email: <i>jososedaniel1781@gmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“Encuesta para medir el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018”.que es parte de la investigación.

Titulada, “Rendimiento Laboral En La Municipalidad Provincial De Huaylas, 2018”.La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: ZARAGOZA DONI Colchado Huiza

FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Administración General

TIEMPO 9 CARGO ACTUAL Docente Universitario

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son las características del Rendimiento Laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

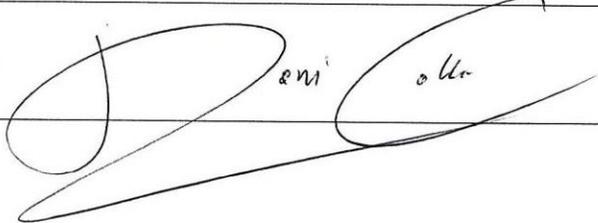
MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: "Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018"

DIMENSIONES	Variables	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Motivacion Laboral	Satisfaccion	1.- ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	4	3	3	4	
		2.-¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?	3	3	4	4	
		3.-¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	4	4	4	4	
		4.-¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	4	3	3	4	
		5.-¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?	3	4	4	3	
	Incentivos	6.-¿Para usted el incentivo económico es importante?	4	3	3	3	
		7.-¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	4	3	4	4	
		8.-¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?	4	4	4	3	
		9.-¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?	3	4	4	3	
Desempeño Laboral	Eficiencia	10.-¿Aceptas todas las tareas que te proponen?	4	4	3	4	
		11.-¿Sueles encargarles a otros que acaben tu trabajo?	4	3	4	4	
	Eficacia	12.-¿Sueles llevarte trabajo a casa?	3	3	4	3	
		13.-¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?	3	4	3	4	
	Trabajo	14.-¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?	4	3	4	4	
Competencias Laborales	Habilidades Operativas	15.-Cuando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?	3	4	3	4	
		16.-¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa , eliminar un virus o instalar una impresora?	4	4	4	3	
	Orientacion al Logro	17.-¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?	4	3	4	3	
		18.-¿Qué es triunfar para ti?	4	4	4	3	
		19.-¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?	3	3	4	4	

*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>Zavugoso Doni Colchado Huiza</i>	Fecha: <i>12-09-18</i>		
Firma: 	Teléfono: <i>943-06190</i>	Email: <i>doni2100@gmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento...“Encuesta para medir el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018”.que es parte de la investigación.

Titulada, “Rendimiento Laboral En La Municipalidad Provincial De Huaylas, 2018”.La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: ERICK CÉSAR PINGO JARA
FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADO EN ADMINISTRACION - MAGISTER EN GESTION PUBLICA
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: DOCENCIA TECNICA
TIEMPO 10 CARGO ACTUAL DOCENTE
INSTITUCIÓN: CETPRO "DANIEL VILLAR" DE CAPAZ.

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son las características del Rendimiento Laboral en Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018.De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

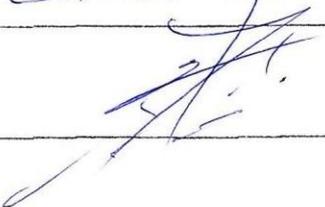
MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS

TITULO DE LA TESIS: "Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, 2018"

DIMENSIONES	Variables	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
Motivacion Laboral	Satisfaccion	1.- ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	4	3	4	4	
		2.- ¿Las opiniones que usted emite, cuentan en su trabajo?	4	4	4	3	
		3.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	3	4	4	3	
		4.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	4	3	3	4	
		5.- ¿La entidad le facilita los Equipos necesarios para su trabajo?	4	3	4	4	
	Incentivos	6.- ¿Para usted el incentivo económico es importante?	4	4	4	4	
		7.- ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	4	4	4	
		8.- ¿Cree que los incentivos económicos que la Municipalidad Provincial de Huaylas otorga son los adecuados para la actividad que usted desempeña?	4	4	4	4	
		9.- ¿Consideras que el salario que percibes, recompensa todo el esfuerzo que haces por la Municipalidad Provincial de Huaylas?	4	4	4	3	
Desempeño Laboral	Eficiencia	10.- ¿Aceptas todas las tareas que te proponen?	3	4	4	4	
		11.- ¿Sueles encargarles a otros que acaben tu trabajo?	3	4	4	4	
	Eficacia	12.- ¿Sueles llevarte trabajo a casa?	4	4	3	4	
		13.- ¿Sabes cómo resolver algún tema o problema que suscite en el momento?	4	4	3	4	
	Trabajo	14.- ¿Respondes en el menor tiempo posible el pedido de algún informe?	3	4	4	3	
Competencias Laborales	Habilidades Operativas	15.- Cuando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?	3	4	4	4	
		16.- ¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa , eliminar un virus o instalar una impresora?	3	4	4	4	
	Orientacion al Logro	17.- ¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en tu carrera profesional?	3	4	4	3	
		18.- ¿Qué es triunfar para ti?	4	4	4	4	
		19.- ¿Tienes firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que has elegido?	4	4	4	4	

*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
VALIDEZ			
APLICABLE	X		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: <i>ERICK CESAR PINEDO JARA</i>			Fecha: 15-09-18
Firma: 	Teléfono: 912873691	Email: erickpj2000@gmail.com	

