



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

**“INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO CEIBOS DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO”.**

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración con
Mención de Gerencia Empresarial.

AUTORES:

- Lic. Asenjo Muro, Evelin Dianela.
- Lic. Bautista Reyes, Elena Irene.

ASESOR:

Mg. Rosa Saavedra Obando

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2018.**

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO CEIBOS DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO.**



Lic. Evelin Dianela Asenjo Muro
Autora



Lic. Elena Irene Bautista Reyes
Autora



Mg. Rosa Saavedra Obando
Asesora

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
Para optar el Grado de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL.

APROBADO POR:



PRESIDENTE DEL JURADO



SECRETARIO DEL JURADO



VOGAL DEL JURADO

OCTUBRE, 2018.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios que me da el regalo de la vida, a mis padres y a hermanas, porque son ustedes quienes me han apoyado a crecer como profesional y como ser humano, me animan e inspiran a seguir adelante. Un triunfo mío es un triunfo de los seis, los amo familia.

Dedico esta tesis con todo cariño a mis padres, los seres más sublimes que me ha dado Dios, que con su sencillez y humildad supieron ser los verdaderos forjadores de mi superación. Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevó un año en hacerlo es para ustedes, solamente les estoy devolviendo lo que me dieron en un principio.

AGRADECIMIENTO

Cuando comenzamos a escribir, pensamos que por descuido podríamos dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pedimos las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Ante todo, queremos agradecer a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesitábamos, bendecirnos con sabiduría para poder terminar esta tesis, y agradecerle porque siempre guarda nuestro diario caminar.

A nuestra asesora de tesis que es una de las personas que más admiramos por su inteligencia y sus conocimientos; y a cada compañero, amigo por su apoyo en la realización de la presente tesis.

Las autoras.

ÍNDICE

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAP. I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1 Ubicación	12
1.2 Cómo surge el problema	19
1.3 Cómo se manifiesta y qué características tiene	22
1.4 Descripción detallada de la metodología	23
II. MARCO TEORICO	25
2.1. La Motivación	25
2.1.1 Teorías de la Motivación.	25
2.1.2 Importancia de la Motivación	33
2.1.3 Ciclo Motivacional	33
2.2 Desempeño Laboral	34

2.2.1 Factores de Desempeño Laboral	34
2.2.2 Evaluación del Desempeño Laboral	36
2.2.3 Importancia de la evaluación del desempeño para las organizaciones.	41
2.3 Factores de Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral	43
CAP. III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	47
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	47
IV. PROPUESTA	60
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
CAP. VI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78
ANEXOS	82

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, se pretende: identificar el nivel de motivación del personal administrativo, determinar su nivel de desempeño laboral y proponer un plan de acción para aumentar la motivación y mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

La investigación es de naturaleza cuantitativa, habiéndose utilizado un cuestionario con escala de Likert como instrumento de recolección de datos; el análisis estadístico se realizó mediante la prueba de hipótesis Chi- cuadrado, siendo la muestra igual a la población de objeto de estudio, la cual está compuesta por 30 trabajadores administrativos del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

Para el presente estudio nos hemos basado en la teoría de la expectativa de Victor Vroom, la cual nos sirvió de guía para determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores; donde se puede observar que los trabajadores administrativos con cargos jerárquicos de alto mando se encuentran más motivados que los trabajadores de menor grado jerárquico; debido a que pertenecen a una congregación del Opus Dei y a ellos les brindan una mayor consideración en cuanto a reconocimientos, mejores salarios, amplios ambientes físicos; mientras que los de menor rango no pertenecen a esta hermandad, por lo cual reciben mayores exigencias, pero menos considerados; siendo reconocidos con un bajo salario, ambiente de trabajo reducidos, los equipos tecnológicos que ellos utilizan son deficientes, inclusive muchos de los trabajadores administrativos nos manifestaron que perciben hostigamiento laboral y que sus opiniones no son consideradas para decidir, a pesar que son ellos quienes tienen trato directo con los usuarios.

En base a las dimensiones estudiadas: esfuerzo, tecnología, salario, espacios de trabajo entre otras condiciones laborales, podemos concluir que la motivación sí influye en el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

Palabras claves: Motivación, Desempeño Laboral, Esfuerzo, Recompensa.

ABSTRACT

The present investigation has like general objective to determine the degree of influence of the motivation in the labor performance of the administrative personnel of the school Ceibos of the city of Chiclayo. The research is quantitative in nature, the questionnaire has been used as a data collection instrument, and the Likert scale has been used, the sample being equal to the target population, which is composed of 30 administrative employees of the Ceibos school the city of Chiclayo.

For the present study we have based on Victor Vroom's theory, which served as a guide to determine the degree of influence of motivation in the work performance of workers; where it can be observed that administrative workers with hierarchical positions of high command are more motivated than workers of lower hierarchical level; This is because they belong to an Opus Dei congregation and they give them greater consideration in terms of recognition, better salaries, physical environments; while those of lower rank do not belong to this brotherhood, for which they receive greater demands, but are less considered in relation to a low salary, reduced work environment, the technological equipment they use are deficient, including many of the administrative workers they told us that they perceive work harassment and that their opinions are not considered to decide, even though they are the ones who have direct contact with the users; but due to the lack of job opportunities, they continue to work in this institution.

Therefore, faced with this problem, as investigators of the case, we have proposed an improvement proposal to motivate the administrative workers in their work performance in this institution, and we are sure that it will serve to motivate workers in other work centers.

Keywords: Motivation, Work Performance, Effort, Reward.

INTRODUCCIÓN

La motivación es un factor que los teóricos han estudiado y cuya relación con el desempeño laboral ya no es tema de mayor discusión, por lo cual se pretende profundizar en una investigación de tipo causal, limitando el estudio a la teoría de las expectativas de Vroom que desarrolla el proceso de la motivación interviniendo como variable el desempeño; teniendo como objetivo general determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo y como objetivos específicos: identificar el nivel de motivación del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo y elaborar una propuesta para motivar a los trabajadores administrativos en su desempeño laboral, descubriendo las dimensiones de esfuerzo, desempeño y objetivo o meta citadas por Victor Vroom, teniendo como hipótesis principal: **la motivación si influye en el desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.**

Como temática de la maestría estudiada “Gerencia Empresarial”, se ha desarrollado el tema de investigación sobre el comportamiento del recurso humano dentro de las organizaciones, con la cual se contribuirá en parte para solucionar la problemática de instituciones con características similares al campo de estudio de la institución que nos dio las facilidades para realizar la investigación.

Asimismo, la tesis consta de 4 capítulos; en el Primer Capítulo se desarrolló el análisis del objeto de estudio, haciendo alusión a la ubicación, la descripción del objeto de estudio que comprende los antecedentes de la investigación, como se manifiesta y qué características tiene la descripción detallada de la metodología empleada. En el Segundo Capítulo, se describe el marco teórico, se estudiaron las diferentes teorías de la motivación y el desempeño laboral. En el Tercer Capítulo denominado resultados de la investigación, se detalla el análisis y la

interpretación de datos y en el Cuarto Capítulo se plantea la propuesta de solución al problema encontrado.

Finalmente se hace una relación de las fuentes bibliográficas que sirvieron de fundamento documental y teórico práctico para desarrollar este trabajo de investigación, adjuntando como anexo la encuesta aplicada.

CAP. I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO:

1.1 Ubicación

El Colegio Ceibos y su personal administrativo:

El Colegio Ceibos es una institución privada con formación cristiana del Opus Dei, ubicado en la prolongación Bolognesi S/n en la ciudad de Chiclayo- Perú; esta institución promueve la educación integral de cada alumna atendiendo a sus aspectos intelectuales, técnicos, deportivos, estéticos, sociales, culturales y espirituales a través de actividades educativas que procuran el desarrollo del sentido de responsabilidad para el correcto ejercicio de la libertad personal, actualmente cuenta con un total de 102 trabajadores; los cuales se dividen en: 30 administrativos, 60 docentes y 12 personal de limpieza. El horario de trabajo es de 7:30 a.m. a 4:15 p.m. cumpliendo una jornada de 40 horas semanales. Cabe mencionar que el 90% de todo el personal son de sexo femenino.

El personal administrativo del colegio Ceibos, está conformado por 30 personas de las cuales son: 5 comité ejecutivo, 5 consejo de dirección, 1 administrador, 1 dirección general, 1 sub dirección; estos cargos son los mejores renumerados ganando entre 4,000.00 a 5,000.00 soles pertenecen a la organización cristiana del Opus Dei, seguidos de ellos tenemos a: 1 recepcionista, 1 secretaria, 1 percepción, 1 promoción, 1 logística y mantenimiento, 1 matrimonios delegados, 1 Bibliotecaria, 1 informática, 1 departamento psicopedagógico, dicho personal percibe un sueldo de 1,300.00 a 1,400.00 soles, muchos de ellos no forman parte de la organización cristiana, además el nivel de estudios que tienen es técnico excepto del personal del departamento psicopedagógico que si cuenta con un grado profesional pero gana lo mismo que un personal con título técnico; también se cuenta con 1 Tesorera, 1 contadora, 3 relaciones publicas, 1 coordinadora de inicial, 1 coordinadora de primaria y 1 coordinadora de secundaria perciben entre los 1,500.00 a 1,700.00 soles. Siendo conocedoras que las responsables de estas áreas cuentan con

estudios superiores y de postgrado, pero perciben el mismo salario de aquellos que no tienen una especialidad, maestría o doctorado.

Utilizando la técnica de la observación podemos notar una limitada comunicación que existe entre las diferentes áreas; es decir el área de recepción, secretaria, logística y mantenimiento, biblioteca y promoción realizan un informe mensual de todas las actividades realizadas y son dirigidas a la administradora, resaltando que tesorería y contabilidad realizan sus informes diarios y de acuerdo a la necesidad que es solicitado por su jefe superior ya sea la administración o dirección siendo el trato de jefe a subordinado y no buscan una relación de familiaridad laboral; referente a las áreas de matrimonios delegados, departamento psicopedagógico, informática, coordinaciones de inicial, primaria y secundaria con el área de percepción realizan sus informes de trabajo directamente con sub dirección y no permiten que existan una confraternidad entre áreas. Pero las áreas de sub dirección con dirección general, consejo de dirección y comité ejecutivo, la comunicación y el trabajo en equipo es bastante notorio que es más fluida, resaltando que estos trabajadores son la misma obra del Opus Dei.

Conozcamos las funciones de cada trabajador:

- **Consejo Ejecutivo (5):** toma las decisiones de relevancia en el funcionamiento del Colegio.
- **Consejo de Dirección (5):** aprueba los balances, contratos y los informes mensuales de ejecución presupuestal, que son presentados por el Administrador.

- **Dirección General (1):** La Directora General preside el Consejo de Dirección, asume la representación oficial del colegio y es la responsable de la eficacia de todas las acciones colegiales.
- **Sub Dirección (1):** Reemplazar al Director General en su ausencia y participa en el Consejo de Dirección del colegio y desempeña las comisiones y encargos que le asigna el Director General.
- **Administración (1):** Planear y regular en forma eficiente las operaciones con los bienes, el personal, los servicios y demás recursos del colegio, para el logro de los fines del centro educativo.
- **Departamento psicopedagógico (2):** Ofrecer asistencia psicopedagógica pertinente para garantizar un diagnóstico de las dificultades que se presenten con consejería especializada y aplica evaluaciones psicológicas para determinar niveles de aprendizaje, adaptación, dificultades en la evolución biopsicosocial del educando, desarrollo de la personalidad, detección de dificultades en el proceso enseñanza, aprendizaje y orientación profesional.
- **Área de informática (1):** Dirigir los procesos técnicos y administrativos en el área de informática y comunicación, administrando los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la Institución.
- **Coordinador de formación de matrimonios delegados (1):** Servir de puente de comunicación y coordinación entre los padres y el colegio, presentar las inquietudes e iniciativas de los padres a la Dirección.
- **Precepción (1):** Coordinar a nivel personal con cada estudiante para asimilar la formación que se pretende dar y para que logren el pleno desarrollo de la personalidad y una positiva relación con los demás.

- **Recepción (1):** Atender al público en general en sus requerimientos de información, entrevistas, controlar la recepción y despacho de correspondencia y mantener una comunicación fluida con las familias, profesoras, empresas brindando la información necesaria a cada uno en el momento que sea necesario.

- **Secretaría (1):** Corresponde a la secretaría recolectar, procesar, analizar, ordenar, conservar y suministrar todos los datos de la vida académica de cada uno de los alumnos y educadores desde su ingreso hasta su retiro del colegio, de acuerdo a la legislación vigente.

- **Tesorería (1):** Desarrollar las actividades y registros del Sistema de Tesorería, informando sobre los ingresos y egresos, manteniendo la documentación sustentatoria que la respalde. Levantar arqueos sorpresivos de Caja, consignando su conformidad o disconformidad, y supervisar, coordinar y conducir las actividades de control de ingresos y egresos financieros.

- **Contabilidad/Asistente Contable (1):** Verificar la integración contable de todas las operaciones de Ingresos y Egresos del Servicio, formulando los reportes, informes y documentación sustentatoria de los registros efectuados en el Sistema de Contabilidad. Formular y presentar el Balance General, Estados Financieros y Presupuestarios en los plazos establecidos de acuerdo a la normatividad vigente. Evaluar el Sistema Contable y la Ejecución Presupuestal a nivel del Servicio.

- **Logística y mantenimiento (1):** Garantizar la gestión de los procesos de abastecimiento, necesidades de materiales, bienes y servicios generales, así como la administración del trámite documentario, de acuerdo a las disposiciones legales y normativas vigentes.

- **Coordinadora de Inicial (1):** Ayudar y complementar la labor de la Profesora Tutora o Encargada del Aula, buscando afirmar en sus niños y niñas los aprendizajes, las virtudes, la autoestima, autonomía e independencia logrando de esta manera la educación integral del educando.
- **Coordinadora de Primaria (1):** Desarrollar su gestión en compromiso con la filosofía institucional y con altos niveles de calidad, y promover la implementación del proyecto de mejoramiento continuo de los programas, de los curriculum de los docentes, de los métodos y de todas las demás variables que intervienen en el proceso educativo.
- **Coordinadora de Secundaria (1):** Velar por el comportamiento de los estudiantes, propiciar un ambiente adecuado para el aprendizaje, programar y supervisar las actividades de los docentes en lo referente al comportamiento del estudiante.
- **Promoción (3):** Participar en el diseño, formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Es el encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing, implementación y seguimiento de las campañas publicitarias.
- **Biblioteca (1):** Dirigir y coordinar las actividades técnicas y administrativas de una Biblioteca, orientar a los usuarios en el manejo y uso de las fuentes de información.

La motivación y desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos.

Teniendo como base la teoría de las expectativas de **Victor Vroom**, la motivación influye en la decisión de cuánto esfuerzo aplicar a una situación o tarea específica se basa en una secuencia de dos etapas de las expectativas: Esfuerzo → rendimiento y rendimiento → resultados. Partiendo de estas definiciones podemos decir que en el colegio Ceibos aparentemente el personal solo realiza su trabajo por cumplir y no por presencia de esfuerzo en realizar sus actividades, se presenta ambientes de ausentismo de personal, discriminación por asociación religiosa, no se observa un reconocimiento por parte del jefe superior hacia los subordinados, los logros obtenidos del área de Consejo de Dirección no son los mismos en el área de Dirección General, menos en administración con contabilidad, secretaria con recepción, logística y mantenimiento con el de tesorería, cada área desarrolla su trabajo individualizado por cumplir con la terminación de su labor encomendada pero no realizan un trabajo en sí que sea productivo, esto sucede en la mayoría de las áreas de esta institución; lo cual conlleva a una mala relación entre los empleados, reflejándose en inasistencias, impuntualidad, quejas del personal, no existe una buena comunicación ni coordinación previa y por ende un bajo rendimiento en sus labores diarias.

Según **Vroom V (2000)**, comenta que el desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, teniendo en cuenta esta descripción podemos decir que el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio

Ceibos de la ciudad de Chiclayo presentan deficiencias, reflejadas en la demora del tiempo de entrega de los informes, no cumplen con las funciones establecidas, sus coordinaciones no son las adecuadas y existe un ambiente de complicaciones al momento del desarrollo de los diferentes procesos a realizar; esto conlleva a recibir quejas del cliente externo a quien se debe esta institución.

Al mismo tiempo **Victor Vroom** explica que en las organizaciones, solo se evalúa la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo y reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: Desempeño de tareas, civismo y falta de productividad; en donde se puede afirmar que el desempeño de los trabajadores administrativos de esta institución educativa desarrollan el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que no contribuyen a la producción, ni mucho menos se observa un civismo donde contribuya al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque no se solicite, no realizan sugerencias constructivas y no manifiestan actitudes positivas que alienten al trabajador; en cuanto a la falta de productividad, esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia de su centro de labores.

1.2 Cómo surge el problema.

Este tema de investigación ha sido estudiado en otros contextos a nivel internacional y nacional; como lo podemos observar en las distintas investigaciones; las cuales son antecedentes de la problemática de la motivación y su influencia en el desempeño laboral:

Sum M. (2015), realizó una investigación titulada “Motivación y desempeño laboral a los trabajadores administrativos de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango – Guatemala, teniendo como objetivo establecer la influencia de motivación en el desempeño laboral del personal administrativo; concluyeron que la motivación se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente laboral.

Enríquez P. (2014), realizó una investigación titulada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”, teniendo como objetivo determinar el nivel de influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México; concluyeron que en relación al grado de la motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente y para el nivel de desempeño laboral los empleados de esta institución se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

Olvera Y. (2013), desarrolló un estudio titulado “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”, Ecuador. Cuyo objetivo fue establecer si la motivación influye en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa, para alcanzar éste objetivo se aplicó un instrumento de recolección de datos, el

cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. A través de esta metodología se concluyó que existe una influencia negativa de motivación de los empleados en su desempeño laboral.

Vargas Y. (2007), realizó una investigación titulada “La motivación laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Venezuela”, cuyo objetivo fue determinar las motivaciones que impulsan al trabajador a desarrollar un mejor desempeño en su área laboral. Concluyó que la organización enfrenta en su momento grandes cambios y retos, uno de los cuales es ir mejorando para así adaptarse a las exigencias y necesidades del entorno; esto conllevó a hacer un estudio y conocer la conducta de cada uno de sus trabajadores, debido a que ésta es la parte fundamental e inicial para estar informado sobre el comportamiento de los trabajadores y el por qué de sus acciones, así ellos estarán motivados por los incentivos que los impulsan, según esta investigación a tener un mejor desempeño laboral.

Sánchez A. (2003), desarrolló un estudio titulado “La motivación en el trabajo y el desempeño laboral de los administrativos de las Escuelas Básicas de la tercera etapa de la Parroquia Cristo de la Aranza”, Venezuela. Su propósito fue establecer la relación entre la motivación de los administrativos en el trabajo y su desempeño laboral, sustentándose en la teoría del doble factor de Herzberg. A través de esta metodología se demostró que las variables motivacionales guardan relación con la ejecución del trabajo realizado por los administrativos dentro de los entornos sociales e institucionales donde se desenvuelven.

Sotomayor G. (2012), desarrolló un estudio titulado “Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la

municipalidad distrital de Tamburco”- Apurímac. Teniendo como objetivo mejorar el desempeño laboral de dichos trabajadores.

No se han encontrado investigaciones relacionados con la motivación y desempeño laboral a nivel regional en ningún sector.

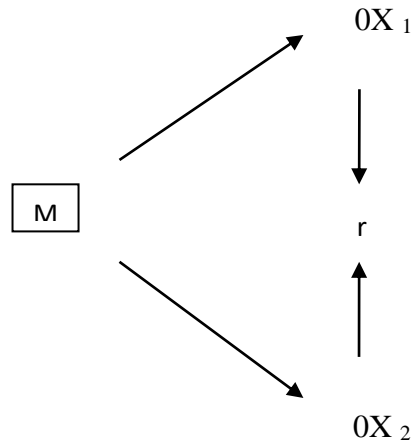
1.3 Cómo se manifiesta y que características tiene.

En el colegio Ceibos al parecer se observan trabajadores poco motivados con el trabajo que realizan, las áreas físicas de trabajo no son las adecuadas para el desarrollo de las actividades, se presentan inasistencias, impuntualidad, no existe una buena comunicación ni coordinación previa, se muestran actitudes agresivas, existen quejas del personal y bajo rendimiento en sus labores diarias; por lo tanto esta institución es objeto de interés para identificar y generar estrategias de cambio con el fin de poder tomar decisiones para mantener al personal satisfecho o totalmente satisfecho, logrando así un buen desempeño laboral.

En este sentido, la presente investigación trata de destacar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, con el fin de contar con recurso humano motivado y satisfecho, incrementando su productividad de servicio y promoviendo de esta manera que la institución crezca y se fortalezca económica y socialmente.

1.4 Descripción detallada de la metodología.

Esta investigación tiene un enfoque de diseño causal, la cual consiste en dar a conocer las situaciones y comportamiento que caracterizan al objeto de estudio.



Donde:

M: 30 personal administrativo del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

O: Observación.

X 1: Nivel de motivación.

X2: Nivel de desempeño laboral.

r: Relación.

Para analizar los resultados, hemos utilizado la escala tipo Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, según la teoría de las expectativas de Vroom.

Completamente de acuerdo = 1

De acuerdo = 0.8

Ni acuerdo ni desacuerdo = 0.5

En desacuerdo = 0.3

Completamente en desacuerdo = 0

Una vez recolectados los datos, se procesaron utilizando el paquete estadístico SPSS versión 20, se tabularon los datos y se obtuvo los resultados de fiabilidad o confiabilidad y factorización del cuestionario utilizado. Luego se calcularon los factores de cada variable y con ellos se realizan las correlaciones entre las variables estudiadas.

Variables	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Medición	Población	Instrumento de información
Variable Independiente	<p>La motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. Victor Vroom.</p> <p>Un individuo tiende actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado. (Las autoras).</p>	Esfuerzo	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Completamente de acuerdo= 1 ✓ De acuerdo= 0.8 ✓ Ni acuerdo ni desacuerdo=0.5 ✓ En desacuerdo= 0.3 ✓ Completamente en desacuerdo= 0. 	30 Trabajadores Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de observación - Encuesta
Motivación			Tecnología			
			Vigor			
			Acondicionamiento o del ambiente físico			
		Desempeño	Compromiso			
			Tareas encomendadas			
			Utilización de recursos óptimos			
Variable Dependiente		Capacidad				
		Recompensas	Estabilidad Laboral			
			Ascensos por buen desempeño			
Reconocimientos públicos						

CAP. II MARCO TEORICO

Habiendo investigado las diferentes teorías de la motivación y desempeño esta investigación ha centrado su estudio en la **Teoría de Victor Vroom**, por ser una teoría que define a la motivación como proceso y en las expectativas de la persona, a su vez porque dentro de su análisis relacional utiliza la variable desempeño laboral que son objeto de nuestra investigación.

2.1 LA MOTIVACIÓN

Después de revisar los diferentes aportes del concepto de lo que es la motivación, podemos concluir que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación; donde se logre obtener resultados eficaces en cuanto a su plan de negocio, sus objetivos naturales de crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad, aporte social y el crecimiento ocupacional de profesionales que pertenecen a la organización.

2.1.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Teoría	Descripción	Contenido
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.	Es un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.	Menciona cinco necesidades: Fisiológicas, Seguridad, sociales, Estima, Autorrealización.
Teoría Bifactorial de Herzberg Frederick o Motivación – Higiene	Manifiesta que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir; que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.	Y lo divide en: Factores Motivacionales: Como se siente el individuo en relación a su cargo. <ul style="list-style-type: none">- El trabajo en sí.- Realización.- Reconocimiento- Progreso profesional- Responsabilidad Factores de Higiene: Como se siente el

		<p>individuo con relación de las condiciones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones de trabajo. - Administración de la empresa. - Salario. - Relaciones con el superior. - Beneficios y servicios sociales
<p>Teoría de las necesidades aprendidas McClelland</p>	<p>Contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación.</p>	<p>Motivador de Afiliación: Se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales.</p> <p>Motivador de Logro: Impulso de sobre salir, de lucha por tener éxitos. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto.</p> <p>Motivador de Poder: dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia.</p>
<p>Teoría de Jerarquía de Alderfer</p>	<p>Remodeló la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica</p>	<p>Necesidades de existencia: las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.</p> <p>Necesidades de relaciones: comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.</p> <p>Necesidades de crecimiento: encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.</p>

Teorías de Proceso:

Esta teoría trata de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que se persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.-

Un enfoque muy aceptado de la motivación es el modelo de las expectativas, también conocido como Teoría de las expectativas o Teoría de las expectativas y valencias, que elaboró Victor H. Vroom, y ampliaron y perfeccionaron Porter, Lawler entre otros (**Newstrom, 2011**). **Vroom V. (1964, citado por Peiró et al., 2007)** define la expectativa como “una creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular irá seguido por un resultado particular”.

Por lo tanto, podemos decir que la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salarios o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleador.

Las expectativas son útiles para explicar y determinar el nivel de esfuerzo que una persona realizará para ejecutar una tarea. La teoría se centra en tres relaciones (**Fumham, 2011; Newstrom, 2011; Peiro et al., 2007; Robbins et al. 2009**):

- ✓ **La expectativa o relación esfuerzo – desempeño:** la probabilidad que percibe el individuo que ejerce una cantidad determinada de esfuerzo lo conllevará al buen desempeño laboral.

• **Responsabilidad.-** De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.

Otra definición posible mencionada por la RAE señala que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad. La responsabilidad laboral, es la conducta de los empleadores destinada a garantizar de manera permanente un estado de bienestar laboral a favor de sus trabajadores y sus familias.

Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad.

Más exactamente podemos determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

• **Esfuerzo.-** Es la actitud de la persona que se esfuerza física o moralmente por algo. Es la acción enérgica del cuerpo o del

espíritu para conseguir algo, hizo un gran esfuerzo por llegar a la meta.

La relación del hombre con su entorno le determina el grado de beneficios que es capaz de obtener de la naturaleza de su existencia o en este caso de una empresa.

- **Autoestima.-** Las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos, aquellas cualidades, capacidades, modos de sentir o de pensar que nos atribuimos, conforman nuestra “imagen personal” o “autoimagen”. La “autoestima” es la valoración que hacemos de nosotros mismos sobre la base de las sensaciones y experiencias que hemos ido incorporando a lo largo de la vida. Nos sentimos listos o tontos, capaces o incapaces, nos gustamos o no. Esta autovaloración es muy importante, dado que de ella dependen en gran parte la realización de nuestro potencial personal y nuestros logros en la vida. De este modo, las personas que se sienten bien consigo mismas, que tienen una buena autoestima, son capaces de enfrentarse y resolver los retos y las responsabilidades que la vida plantea.

- ✓ **La instrumentalidad o relación desempeño – recompensa:** el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

- **Productividad.-** La Productividad Laboral se basa en la medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio. Adquiere mayor significado cuando se compara entre distintos trabajadores de una misma empresa, entre dos o más empresas que compiten en el mismo mercado o entre una empresa y el conjunto del sector del que ésta forma

parte. También es relevante la observación de la evolución de la productividad en el tiempo.

- **Trabajo bajo presión.-** Puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.

El caso más conocido o paradigmático es el de los vendedores, pues cada vez que se acerca fin de mes, deben hacer esfuerzos ingentes para lograr la ansiada cuota de ventas que su empresa les demanda.

La exigencia de ser capaz de trabajar bajo presión se ha producido por varias razones.

En primer lugar, porque el nivel de exigencia de las empresas ha aumentado. En efecto, en un mundo tan competitivo, las empresas deben esforzarse para sobrevivir y desarrollarse, y esto significa recargar con más trabajo a sus empleados para ahorrar en personal y mostrar mejores cifras. Lo mismo puede decirse del aumento de los estándares de calidad, a través de las diversas certificaciones (ISO y otras), que obligan a utilizar procedimientos y controles que anteriormente no existían, y que demandan mayor tiempo.

- **Trabajo en equipo.-** Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- ✓ Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir

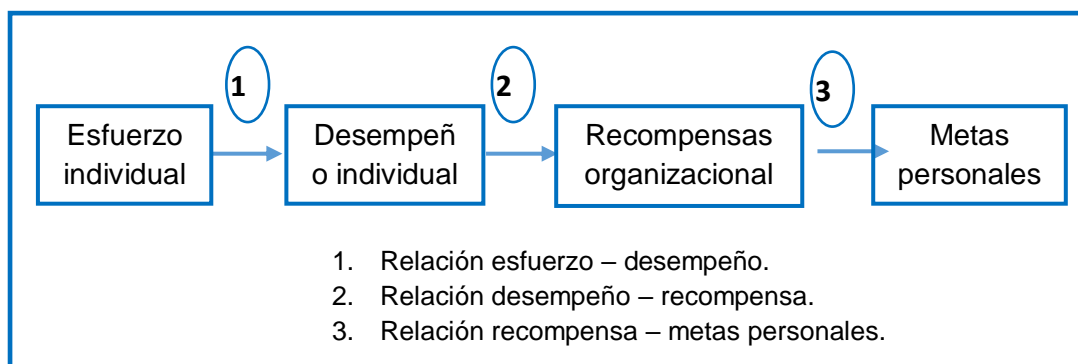
decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

- ✓ Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- ✓ Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

- ✓ **La valencia o relación recompensas – metas personales:** el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Figura N° 02: Teoría de las expectativas.



Fuente: Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson Educación de México, Pág., 197.

Peiró et al. (2007), manifiesta que en estos modelos de expectativas y valencia hay una doble asunción respecto a la relación expectativa-valencia- esfuerzo- ejecución. En primer lugar, se considera que las personas son hedonistas cuando tienen que elegir entre tareas y niveles de esfuerzo a realizar. La persona maximizará la búsqueda de placer y minimizará la búsqueda de dolor o afecto negativo cuando tiene que implicarse en tareas. En segundo lugar, se considera que el proceso de dicha relación es episódico; esto es, los cambios en las conductas se deben a cambios en las expectativas individuales y en las valencias anticipadas.

Peiró, J.M., Prieto, F. (2007), indica que en las últimas décadas han aparecido dos marco teóricos algo más complejos que intentan incorporar la aproximación de las expectativas y valores a la toma de decisiones, se trata de la Teoría de la distribución de recursos (**Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Naylor e Ilgen, 1984; y Kanfer y Ackerman, 1989; citado por Peiro et al., 2007**) y de la teoría de la imagen (**Beach y Mitchell, 1987, 1990; citados por Peiró et al., 2007**). Desde la teoría de los recursos, se considera que la motivación es el “proceso de colocar recursos en forma de tiempo y energía, en varias acciones de tal forma que el valor anticipado que resulta de esas acciones sea

maximizado (**Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980, citado por Pieró et al., 2007**). Así como la teoría de las expectativas y valencias, ésta señala que el problema de la motivación está en determinar los factores y procesos que influyen la elección en la conducta; pero al situar la elección en términos de colocación de recursos, esta teoría permite el análisis de decisiones implicadas en un rango amplio de situaciones y resultados. Por su parte, la teoría de la imagen propone un marco descriptivo de toma de decisiones que unifica las estructuras cognitivas y motivacionales en un paradigma de **decisión (Kanfer, 1993, citado por Peiró et al., 2007)**.

2.1.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.

En lo que concierne a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante, esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son relativamente semejante en todas las personas.

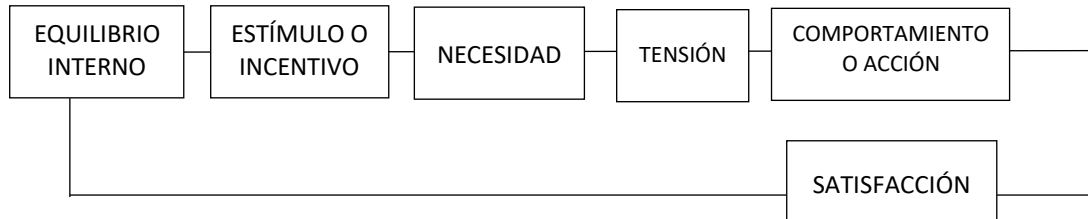
2.1.3 CICLO MOTIVACIONAL

Robbins y Couter (2010), el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo va a satisfacer la necesidad y descargará la tensión provoca por aquella. Una vez satisfecha la

necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Figura N° 03: Etapas del Ciclo Motivacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Pearson Educación de México, Pág., 70.

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones (**Pérez Montejo, A. 2009**).

2.2.1 FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL.

a) Ambiente Organizacional

Steve France, (2002) manifiesta que el ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no miembros.

Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control.

b) Estabilidad Laboral

El Dr. **Viteri Llanga** (2006, pág. 232) respecto a la estabilidad manifiesta que: “es el derecho de la clase trabajadora para la permanencia y continuidad ocupacional en el medio empresarial estable para el cual ha desenvuelto sus actividades, con la recíproca obligación del empleador de no privarle del trabajo mientras no hubiere causas legales que lo motive, o hechos legales o justificables que determinen la separación”.

Ramírez y Cajigas (2004) comentan que la estabilidad laboral, es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley.

c) Ascensos por buen Desempeño:

Los ascensos por buen desempeño o por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Premiar el buen desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial.

d) Reconocimientos Públicos:

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

e) Estructura Organizacional:

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de éstas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

2.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para **Chiavenato (2000)** la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que éste pueda tener. Los empleados deben ser evaluados periódicamente ya sea de manera formal o informal. Este proceso también puede ser denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso o evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño, considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

La evaluación del desempeño es propuesta por **Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)** como valoración del rendimiento, cuya definición se plantea en términos de identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Los autores explican los aspectos señalados de la siguiente manera:

1. Identificación: Definir las áreas que el administrador desea medir en cuanto a su rendimiento, estas deberán ser indispensables para el éxito de la organización.
2. Medición: Esta es la base de la valoración del rendimiento, representa el juicio de quien supervisa el desempeño del trabajo en el puesto.
3. Gestión: Es el fin que se persigue con el sistema de valoración. Mediante ella se informa a los trabajadores de su rendimiento y apoya a quienes lo requieran.

Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- Continuo: Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.
- Sistemático: Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- Orgánico: Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

- En cascada: Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
- De expresión de juicios: Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
- En relación con el trabajo habitual: Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- Histórico: El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.
- Prospectivo: Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello.
- Integrador: Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

Por su parte **Mondy y Noe (2005)** especifican que la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales de los individuos o grupos de ellos en una organización. Añaden también que para que la evaluación del desempeño se realice, es necesaria la gestión del desempeño que es el que engloba los procesos que sigue la empresa y que determina el nivel del desempeño de los individuos, equipos y la organización como un todo.

Existen quince principios básicos del desempeño laboral que deben regir el proceso de evaluación del rendimiento en cualquier organización (Adaptación de **Musso y Robles, 2002**).

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
1. Beneficio organizacional	El objetivo final es obtener una ventaja clara y explícita.
2. Expresión de un juicio organizacional	Tiene carácter oficial que trasciende los juicios personales.
3. Inserción organizacional	Debe considerar únicamente aspectos inherentes al desempeño que se evidencia en el marco institucional durante la realización de tareas o atribuciones específicas consignadas por la organización.
4. Inserción de la función personal	Como proceso su aplicación será más exitosa cuanto más coordinado esté con otros aspectos de la gestión de recursos humanos.
5. Expresión del mérito	Reconocimiento y aplicación como factor de estímulo organizacional.
6. Objetividad en el juicio evaluatorio	Asentado sobre la observación objetiva y demostrable.
7. Coherencia evaluativa	Con los elementos que concurran al juicio evaluatorio, al mérito general y al desempeño.
8. Coherencia o racionalidad respecto al objetivo	Propósito último del desempeño del trabajador.
9. Instrumentalidad	Expresión de los propósitos de la

direccional	dirección.
10. Necesidad de reconocimiento en el trabajador	Como valoración y respecto de la organización hacia sus empleados.
11. Inserción recursiva	Vincula al empleador con los fines últimos de la organización, integrando todos los elementos estratégicamente hacia la meta.
12. Formalidad procesal	Cumplir pautas que garanticen la objetividad a lo largo de todas las fases del proceso de evaluación.
13. Racionalidad en el costo del proceso	Costos en equilibrio con el beneficio producido: <ul style="list-style-type: none"> - Directos - Por lucro cesante - Por eventualidad de tensión o conflicto organizacional - Por injusticias explícitas e implícitas (por acciones y por omisiones) - Por impactos organizacionales como consecuencia del proceso
14. Pertinencia en el período evaluatorio.	Evitando la contaminación con elementos ajenos a este periodo.
15. Correspondencia	En la apreciación respecto de la imagen general que la persona tiene en su grupo de trabajo.

2.2.3 Importancia de la evaluación del desempeño para las organizaciones.

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Chiavenato (2000) destaca beneficios importantes que se obtiene de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo. Los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo.

Werther y Davis (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño: Cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación: Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
3. Decisiones de ubicación: Origina promociones, transferencias y despidos.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
6. Imprecisión de la información: Un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
8. Desafíos externos: Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Davis y Newstrom (2003) destacan que las evaluaciones son necesarias para asignar recursos en un ambiente laboral cambiante, motivar y recompensar a los empleados, darles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, mantener justicia entre los grupos, impulsar el entrenamiento y desarrollar de los trabajadores y crear un clima de responsabilidad y reglas.

2.3 FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzos, estos a su vez, combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos atractivos por el trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral de cada capital humano, por lo tanto es importante:

1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.
2. Se debe mencionar también el salario, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para **Koontz (1999)** el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: “Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. “Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la organización”, recomienda **Koontz** “Hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”.

3. Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para **Chiavenato (1999)** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

4. Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que siga habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin

en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

5. También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materia prima, la actitud y energía de los empleados. Como es de conocimiento de todos, la mayoría de nosotros pasamos aproximadamente la tercera parte de nuestras vidas en el trabajo, por lo cual al lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según **Palomino A. (2000)**, viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores, evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.

- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombras. Seleccionando fondos visuales adecuados, servicios de bienestar en el lugar de trabajo.
- Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa, trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la organización.
- Organización del trabajo trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo e grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

CAP. III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por el proyecto de tesis, cuyo proceso se inició con la guía de observación al personal administrativo, competencias de los trabajadores administrativos, estilos de liderazgo, tipos de control, las recompensas, condiciones de trabajo. Luego se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores administrativos del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, utilizando la escala de Likert, donde empleamos las variables de motivación y desempeño laboral según la Teoría de Victor Vroom.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

- Con relación a la dimensión **Tecnología – Esfuerzo**, expresado en la pregunta N° 01:

TABLA N° 01: Tecnología – Esfuerzo

1.- En esta organización la tecnología proporcionada a los trabajadores administrativos les permite cumplir con sus tareas diarias encomendadas.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	2	7	10
	Áreas Administrativas	12	2	6	20
	Total	13	4	13	30

Hipótesis:

Ho, No influye la tecnología proporcionada a los trabajadores administrativos para cumplir con las tareas encomendadas.

Hi, Si influye la tecnología proporcionada a los trabajadores administrativos para cumplir con las tareas encomendadas.

Frecuencia de Razón

1	4.33
2	1.33
7	4.33

12	8.67
2	2.67
6	8.67

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	2.56
	0.33
	1.64
	1.28
	0.17
	0.82
	6.81

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\geq X^2$ Tabla: $6.81 \geq 5.99$. Según esto debemos rechazar la hipótesis nula que plantea que la variable no influye la tecnología en favor de los trabajos administrativos a la hipótesis

alternativa, en conclusión, la tecnología si influye en las labores del trabajador administrativo.

- Con relación a la dimensión de **Acondicionamiento del Ambiente Físico**
 - **Esfuerzo**, expresado en la pregunta N° 02:

TABLA N° 02: Acondicionamiento del Ambiente Físico - Esfuerzo

2.- En esta organización los espacios de trabajo son cómodos y suficientes para desempeñar las labores asignadas.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	4	3	6	13
	Áreas Administrativas	11	4	2	17
	Total	15	7	8	30

Hipótesis

Ho, No influye los espacios de trabajo para desempeñar las labores asignadas.

Hi, Si influye los espacios de trabajo para desempeñar las labores asignadas.

Frecuencia de Razón

1	6.50
3	3.03
6	3.47

9	8.50
4	3.97
7	4.53

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	4.65
	0.00
	1.85
	0.03
	0.00
	1.34
	7.88

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la

tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla: $7.88 \geq 5.99$. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa que plantea que la variable de espacios funcionales influye en el desarrollo de actividades de los administrativos.

- Con relación a la dimensión de **Expectativas Salariales - Desempeño**, expresado en la pregunta N° 03:

TABLA N° 03: Expectativas Salariales - Desempeño

3.- Esta organización ha cumplido con las expectativas salariales que tenía cuando comencé a trabajar.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	3	6	10
	Áreas Administrativas	13	4	3	20
	Total	14	7	9	30

Hipótesis:

Ho, No influye las expectativas salariales en el desempeño laboral.

Hi, Si influye las expectativas salariales en el desempeño laboral.

Frecuencia de Razón

1	4.67
3	2.33
6	3.00

9	9.33
4	4.67
7	6.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	2.88
	0.19
	3.00
	0.01
	0.10
	0.17
	6.35

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el $X^2_{calculado} \leq X^2_{Tabla}$: $6.35 \geq 5.99$. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa que plantea que la variable expectativas salariales influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

- Con relación a la dimensión de **Esfuerzo - Desarrollo**, expresado en la pregunta N° 04:

TABLA N° 04: Esfuerzo - Desarrollo

4.- En esta organización, mi trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	1	8	10
	Áreas Administrativas	8	7	5	20
	Total	9	8	13	30

Hipótesis:

H₀, No influye las expectativas Esfuerzo en el desarrollo laboral.

H₁, Si influye las expectativas Esfuerzo en el desempeño laboral.

Frecuencia de Razón

1	3.00	8	6.00
1	2.67	5	5.33
8	4.33	7	8.67

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	1.33
	1.04
	3.10
	0.67
	0.02
	0.32
	6.49

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es mayor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla: $6.49 \geq 5.99$. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa en donde se observa que el desempeño de cada trabajador si es influyente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, pero en la población de estudio se observa que obtienen un desempeño regular.
- Con relación a la dimensión de **Perfil - Desempeño**, expresado en la pregunta N° 05:

TABLA N° 05: Perfil - Desempeño

5.- En esta organización los perfiles de los trabajadores administrativos corresponden con las actividades asignadas.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	3	1	6	10
	Áreas Administrativas	4	13	3	20
	Total	7	14	9	30

Hipótesis:

Ho, No influye

Hi, Si influye

Frecuencia de Razón

3	2.33	6	4.67
1	4.67	7	9.33
6	3.00	7	6.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	0.19
	2.88
	3.00
	0.38
	0.58
	0.17
	7.20

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla:7.20 $>=5.99$. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa en donde se plantea que los perfiles de los trabajadores administrativos si influyen en el desempeño, pero en la población de estudio y en algunas áreas presentas deficiencias con relación al perfil y funciones asignadas; por ejemplo, en el área de relaciones públicas se desempeñaba como jefa una profesional de psicología.
- Con relación a la dimensión de **Decisiones - Desempeño**, expresado en la **pregunta N° 06**:

TABLA N° 06: Decisiones – Desempeño

6.- En esta organización los directivos tienen pleno conocimiento de las dificultades y soluciones que se presentan en el desarrollo de las tareas encomendadas.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	2	1	7	10
	Áreas Administrativas	10	5	5	20
	Total	12	6	12	30

Hipótesis:

H₀, No influye; **H_i**, Si influye

Frecuencia de Razón

2	4.00	10	8.00
1	2.00	5	4.00
7	4.00	5	8.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	1.00
	0.50
	2.25
	0.50
	0.25
	1.13
	5.63

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla:5.63 \leq 5.99. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa, es decir que los directivos son conocedores de los problemas que se presentan en la institución, pero no toman decisiones al respecto, esto ocasiona que baje el nivel de desempeño de los trabajadores administrativos.
- Con relación a la dimensión de **Compromiso - Motivación**, expresado en la **pregunta N° 07:**

TABLA N° 07: Compromiso – Motivación

7.- En esta organización mis aportes e ideas son sometidas en cuenta y valoradas por mi superior.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	1	8	10
	Áreas Administrativas	12	4	4	20
	Total	13	5	12	30

Hipótesis:

Ho, No influye

Hi, Si influye

Frecuencia de Razón

1	4.33
1	1.67
8	4.00

12	8.67
4	3.33
4	8.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	2.56
	0.27
	4.00
	1.28
	0.13
	2.00
	10.25

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $2 \geq X^2$ Tabla: $10.25 \geq 5.99$. Según esto debemos aceptar la hipótesis alternativa, que plantea que si influye que los aportes e ideas sean valoradas, de lo contrario el personal administrativo refleja que no se sienta comprometido por su jefe superior.
- Con relación a la dimensión de **Suministros: Recursos óptimos - Desempeño**, expresado en la **pregunta N° 08**:

TABLA N° 08: Suministros: Recursos óptimos – Desempeño

8.- En esta organización los suministros de trabajo son suficientes para cumplir con las labores asignadas.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	3	6	10
	Áreas Administrativas	5	9	6	20
	Total	6	12	12	30

Hipótesis:

Ho, No influye.

Hi, Si influye.

Frecuencia de Razón

1	2.00
3	4.00
6	4.00

8	4.00
6	8.00
6	8.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	0.50
	0.25
	1.00
	4.00
	0.50
	0.50
	6.75

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla: $6.75 \geq 5.99$. Según esto debemos decir que las variables si son independientes es decir que los suministros si son insuficientes para cumplir con las labores administrativas.
- Con relación a la dimensión de **Retroalimentación – Evaluación de Desempeño** expresado en la **pregunta N° 09**:

TABLA N° 09: Retroalimentación – Evaluación de Desempeño

9.- En esta organización mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	1	7	9
	Áreas Administrativas	8	7	6	21
	Total	9	8	13	30

Hipótesis:

Ho, No influye.

Hi, Si influye.

Frecuencia de Razón

1	2.70
1	2.40
7	3.90

8	6.30
7	5.60
6	9.10

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	1.07
	0.82
	2.46
	0.46
	0.35
	1.06
	6.22

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis nula sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $2 \geq X^2_{Tabla}: 6.22 \geq 5.99$. Según esto debemos rechazar la hipótesis nula en favor a la alternativa, es decir que la retroalimentación de los jefes influye en las labores administrativas que realizan los trabajadores.
- Con relación a la dimensión de **Desempeño – Estabilidad Laboral** expresado en la **pregunta N° 10**:

TABLA N° 10: Desempeño – Estabilidad Laboral.

10.- En esta organización la vinculación de funcionarios estables y contratados se realiza teniendo en cuenta las competencias laborales.	Personal	Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	1	6	8
	Áreas Administrativas	11	7	4	22
	Total	12	8	10	30

Hipótesis:

Ho, No influye.

Hi, Si influye.

Frecuencia de Razón

1	3.20
1	2.13
6	2.67

11	8.80
7	5.87
4	7.33

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	1.51
	0.60
	4.17
	0.55
	0.22
	1.52
	8.57

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el χ^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el χ^2 calculado $2 \geq \chi^2_{Tabla}: 8.57 \geq 5.99$. Según esto se rechaza la hipótesis nula y en favor de la alternativa se concluye que solo mantienen vínculo laboral con los trabajadores que pertenecen al Opus Dei, existiendo una discriminación con el resto del personal que no tiene la misma creencia religiosa.
- Con relación a la dimensión de **Estabilidad Laboral - Desempeño** expresado en la **pregunta N° 11**:

TABLA N° 11: Estabilidad Laboral – Desempeño.

11.- En esta organización la estabilidad laboral está relacionado con el desempeño profesional.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	2	2	6	10
	Áreas Administrativas	11	6	3	20
	Total	13	8	9	30

Hipótesis:

H₀, No influye.

H₁, Si influye.

Frecuencia de Razón

2	4.33
2	2.67
6	3.00

11	8.67
6	5.33
3	6.00

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	1.26
	0.17
	3.00
	0.63
	0.08
	1.50
	6.63

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el χ^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el χ^2 calculado $2 \geq \chi^2$ Tabla: $6.83 \geq 5.99$. Según estos resultados si es importante la estabilidad laboral para el desempeño laboral en los cargos directivos y en las demás áreas administrativas, pero en esta organización resalta poca estabilidad que generan en sus trabajadores ya que existe una línea carrera, las remuneraciones son relativamente bajas, existe discriminación laboral.
- Con relación a la dimensión de **Recompensa – Desempeño** expresado en la **pregunta N° 12**:

TABLA N° 12: Recompensa – Desempeño.

12.- Los procedimientos para el traslado, ascenso y/o retiro de los trabajadores se encuentran formalmente documentados.		Deficiente	Regular	Bueno	Total
	Cargos Directivos	1	1	8	10
	Áreas Administrativas	14	4	2	20
	Total	15	5	10	30

Hipótesis:

Ho, No influye.

Hi, Si influye.

Frecuencia de Razón

1	5.00
1	1.67
8	3.33

14	10.00
4	3.33
2	6.67

Grado de Libertad	2
Chi Cuadrado	3.20
	0.27
	6.53
	1.60
	0.13
	3.27
	15.00

Comentario:

- Si trabajamos con un nivel de significancia de 0.05 en que indica que hay un 95 % de probabilidad de que la hipótesis alternativa sea verdadera. De acuerdo a la tabla tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el χ^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el χ^2 calculado $2 \geq \chi^2$ Tabla: $15.00 \geq 5.99$. Según los resultados se menciona que si influye los ascensos y traslados en el desempeño laboral en los cargos directivos y en las demás áreas administrativas; existen un caso de un personal que tenía laborando 3 años y no le daban la posibilidad de escalar ni mejorar su sueldo y terminaron despidiéndola simplemente porque por justicia le correspondía su estabilidad laboral.

IV. PROPUESTA:

Plan de Acción para Implementar un Proceso Adecuado y Necesario de Talleres y Capacitaciones para Motivar y mejorar el desempeño laboral del Personal Administrativo del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

Tiene como finalidad orientar a los entes encargados de dirigir al personal administrativo del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, para aumentar el nivel de motivación y mejorar el desempeño laboral del personal es necesario brindar capacitaciones constantes de temas que son motivantes para desarrollar aún más las capacidades y habilidades de cada trabajador.

Justificación

La elaboración de la presente propuesta pretende promover la motivación en el personal administrativo del Colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, como variables asociadas a la búsqueda del éxito administrativo dentro del contexto laboral.

Según los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado. Se considera válida la opción de crear estrategias para motivar al personal administrativo.

Se justifica la creación de un plan de estrategias, que constituyen el aporte de la investigación, con la finalidad de que se origine el cambio personal y profesional del personal administrativo en las funciones que desempeñan.

Por otro lado, si los empleados creen que su trabajo está contribuyendo e innovando, esto promueve la oportunidad para el reconocimiento, crecimiento y ascenso, y les da la libertad de la acción independiente, esforzándose para realizar su trabajo con libertad y pasión del grado de dificultad.

Objetivo General:

- Implementar un proceso adecuado y necesario de talleres y capacitaciones para aumentar la motivación y mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

Objetivos Específicos:

- Realizar talleres de capacitación para el personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, es una de las formas que ayuda a aumentar la motivación y que ellos tengan un mejor desempeño laboral y resultados positivos en sus actividades.
- Fomentar conocimientos de los diferentes temas y así desarrollar aún más las capacidades del personal administrativo del colegio de la ciudad de Chiclayo.

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO
CEIBOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

OBJETIVO: Dirigido a los 30 trabajadores que forman parte del equipo administrativo

ACTIVIDADES	CONTENIDOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACION	ADM. PROYECTO
<p>Se seleccionara la modalidad de jornadas presenciales contenidas en ejercicios prácticos, sin obviar la parte teórica, en este sentido:</p> <p>➤ Se proponen distintas dinámicas rompehielos y grupales para lograr la interacción y permitir la participación, mediante la sensibilización; se abre la brecha para obtener un clima de armonía, cordialidad e interacción.</p> <p>➤ Mediante los</p>	<p>Fueron seleccionados de acuerdo a las necesidades generadas en el análisis e interpretación de resultados. El contenido de acuerdo a los encuentros que se proponen es:</p> <p>Actividad 01:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de apertura y motivación. - Presentación personal. - Objetivos del equipo de trabajo. - Normas de encuentros. - Expectativas de los participantes. - Motivación al 	<p>Está conformado por el personal administrativo y materiales necesarios para la ejecución de los días propuestos.</p>	<p>Está distribuido de acuerdo a los contenidos establecidos para el plan de estrategias motivacionales que se proponen.</p>	<p>Los participantes, a través de sus propias reflexiones, autoevaluaran sus participaciones. Los criterios que prevalecieron para orientarlos fueron: asistencia, participación, colaboración, motivación y disposición de cambio. Por otro lado, al final se entrego un instrumento de evaluación general de los días trabajados.</p>	<p>Estará a cargo de las facilitadoras, las cuales convocaran a través del administrador del Colegio Ceibos a todo el personal administrativo que debe participar en los días propuestos.</p>

<p>trabajos de grupo, discusiones, reflexiones, análisis, lluvias de ideas, técnicas de preguntas y respuestas, además de las conclusiones llevadas a la plenaria, se logró el trabajo de participación y experiencias, el cual permitió profundas reflexiones en los participantes acerca de las necesidades prioritarias de cada uno.</p> <p>➤ A través de las exposiciones de los contenidos, por parte de la facilitadora, que contribuyo a enriquecer el</p>	<p>Logro a través de la: Búsqueda del éxito.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre de actividades. <p>Actividad 02:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencialidades: capacidad, actitud y disposición para el logro de éxito. - Metas realistas individuales. - Metas realistas profesionales. <p>Actividad 03:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos sociales. - Niveles de exigencia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelencia ✓ Adaptarse a los planes fijados para su cumplimiento. 				
---	---	--	--	--	--

<p>campo de conocimiento individual de cada participante.</p>	<p>Actividad 04:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Teorías de Vroom. <p>Actividad 05:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Teoría de la evolución de desempeño. - Retroalimentación al equipo de trabajo. 				
---	---	--	--	--	--

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
COLEGIO CEIBOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

1° Encuentro: Promover la integración entre el personal administrativo con la Alta Dirección.

Contenidos	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>➤ Actividades de apertura y motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar la bienvenida a los participantes. - Aplicar la dinámica “Calentar Los Motores” - Realizar la dinámica de acuerdo a las instrucciones dadas al tiempo de propiciar un diálogo entre los participantes. - Procesar la dinámica a través de preguntas: ¿Cómo se sintieron? ¿Cuál sería el objetivo de la dinámica? ¿Cuál fue su utilidad? y ¿ qué aprendimos de ella?. - Aplicar lluvia de aplausos por el trabajo realizado. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitador. - Los 30 integrantes del personal administrativo. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fondo musical. - Usb. - Cámaras digitales. 	<p>8.00 am a 10.00 am.</p>
<p>➤ Presentación personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir al equipo de trabajo que formen en círculo y presentarse diciendo: su nombre y hobby preferido. - Entregar a cada participante una tarjeta en la cual escribirán su nombre en un lugar visible de su cuerpo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartulinas - Plumones - Colores 	
<p>➤ objetivos del encuentro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar a los participantes un portafolio el cual contiene: tríptico informativo de los objetivos del taller, lecturas de reflexión, tarjetas, mensajes, hojas blancas, lápiz y un sobre diseñado de manera especial para que vayan recopilando sus propias producciones 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los 30 integrantes del personal administrativo. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portafolio - Tríptico - Lecturas - Tarjetas - Hojas blancas 	

		- Lápiz, sobre	
➤ Normas	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir al grupo que establezcan normas a cumplir durante el desarrollo del temario. - Nombrar un voluntario para que escriba cada norma en una lámina de papel bond. - Dialogar sobre el por qué y para qué de cada norma. - Colocar láminas de papel bond en un lugar visible. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Los 30 integrantes del personal administrativo. - Facilitador. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Láminas - Papel Bond - Marcadores - Cartulinas. 	
➤ Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir al grupo se formen en sub- grupos de 5 a 6 personas y aplicar la dinámica “Las expectativas de los participantes y de los facilitadores” - Pedir a los sub-grupos examinar y discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas al programa. - Procesar dinámica realizada y formular a cada sub-grupo las expectativas surgidas entre sus integrantes. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Los 30 integrantes del personal administrativo. - Facilitador. 	
➤ Motivación al Logro a través de la: Búsqueda del éxito.	<ul style="list-style-type: none"> - Se pidió a los participantes que se formen en grupo de 6 personas. - Para la elaboración de un collage por cada equipo relacionado con el tema en mención (Motivación y Desempeño Laboral). - Cada participante expondrá y explicará al grupo la creatividad que realizo como una experiencia vivida. - Procesar la actividad a través de las preguntas: ¿qué realizó? ¿Cuál fue la inspiración del equipo para la elaboración del collage? ¿Cómo se sintieron?: 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Revistas, - Tijeras, - Gomas, - Cinta adhesiva 	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar lluvia de aplausos. ✓ Exposición de contenido por parte de la facilitadora. ✓ Se le pide al grupo que realicen conclusiones sobre lo tratado. ✓ Procesar actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel lustre - Marcadores 	
	RECESO		
➤ Cierre de actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Despedir la jornada con la lectura de la tarjeta: "Un nuevo camino". - Evaluar la jornada de trabajo desarrollada durante el día: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué aprendieron? ¿Para qué le sirven dichos aprendizajes? - Pedir a un voluntario que en una hoja de papel bond elaboren conclusiones del primer encuentro y las haga del conocimiento al auditorio. - Finalizar la jornada con la lectura reflexiva "Oración Confiada". - Procesar la dinámica 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas - Papel bond - Lectura reflexiva 	

2° Encuentro: Concientizar a los participantes sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.			
Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
- Potencialidades: capacidad, actitud y disposición para el logro de éxito.	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir a los participantes llenar el cuestionario “¿Quién Soy?” - Intercambio de opiniones sobre las respuestas al cuestionario. - Aplicar lluvia de ideas para inducir el desarrollo del tema. - Exposición de la facilitadora sobre el tema. - Técnica de preguntas y respuestas. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Lápices 	
	RECESO		
	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar a los participantes en 5 a 6 grupos. - Asignar a cada grupo un tema a través de dramatizaciones, poemas, canciones, caricaturas u otras técnicas que consideren convenientes. - Exposición del trabajo por equipos. - Conclusiones por plenaria. - Procesar la dinámica “Doble Personalidad” - Evaluación del encuentro por parte de los participantes a través de un slogan. Se elaborará y colocará en un sitio visible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia 	
- Metas realistas individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la técnica visualización con música suave de fondo. - Organización de los participantes en sub grupos de 4 personas para desarrollar la dinámica “En busca de metas”. - Reforzamiento por parte de la facilitadora. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Lecturas fotocopias. - CD y equipos de audio. 	

- Metas realistas profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar dinámica – cuestionario: “La Empresa y Yo”. - Reforzamiento por parte de la facilitadora. - Elaborar conclusiones. - Propiciar lluvia de ideas sobre el tema: Metas profesionales ¿Qué son? ¿Para qué sirven? - Exposición del contenido por parte de la facilitadora. - Ciclo de preguntas y respuestas. 		
--	--	--	--

3° Encuentro: Propiciar en los participantes la configuración de metas realistas sociales.			
Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
- Metas realistas sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar dinámicas “Frasas Incompletas”. - Compartir las respuestas. - Elaborar conclusiones - Participar en el desarrollo de la dinámica “La amistad2. - Compartir opiniones y elaborar conclusiones. - Exposición por parte de las facilitadoras de contenido. - Técnica de preguntas y respuestas. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Videos 	
RECESO			
- Niveles de exigencia: Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar técnicas de concentración - Realizar la lectura “Meditación del empleo de tiempo”. - Comentar la lectura y elaborar conclusiones. - Pedir a los grupos que dramatizen situaciones donde se practique el buen y mal empleo del tiempo - Retroalimentación - Participar en la dinámica “atrapando mi bombón” - Procesar la dinámica - Exposición de contenido por parte de la facilitadora. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias 	

<p>- Niveles de exigencia: Ajustes a los planes fijados para su cumplimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Participación en la dinámica “El Semáforo” - Explicar la dinámica - Procesar y reforzar - Lectura de un material fotocopiado en grupo de 5 integrantes: Redactar un plan”. - Realizar dramatización por equipos sobre el tema tratado. 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias 	
RECESO			
<p>-Cierre del encuentro 03.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la dinámica “Un mundo mejor”. - Procesar feedback participantes – facilitadoras. - Exposición de contenido a cargo de la facilitadora. - Los participantes expondrán opiniones sobre la jornada desarrollada. ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? - Se pedirá al participante que en pocas palabras evalúe la jornada N° 03, se escribirá en hoja de papel bond y se expondrá en lugar visible 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias 	

4° Encuentro: Dar a conocer la importancia de la Motivación al personal administrativo y al Consejo de Dirección a mantener siempre motivado a su cliente interno.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>- Conceptos de motivación de acuerdo a la teoría Victor Vroom.</p> <p>- Dinámica: “Evaluación de las condiciones de trabajo”. A través de dinámicas dar a conocer al personal administrativo el concepto de Motivación y sus dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores Higiénicos o Extrínsecos. - Factores Motivacionales o Intrínsecos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las facilitadoras distribuyen entre los participantes las formas de “Evaluación de las condiciones de trabajo” “Relación con los compañeros” y se solicita que contesten con la mayor sinceridad posible. - Las facilitadoras solicita que formen grupos de 5 a 6 personas para que intercambien sus opiniones y que realicen un resumen de los problemas encontrados. - Exposición de una conferencia sobre los conceptos de motivación de Victor Vroom, de acuerdo a las necesidades y condiciones del grupo. - Las facilitadoras solicita que dialoguen sobre sus problemas y los aspectos teóricos. - Las facilitadoras guían un proceso para el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. - Aplicar técnicas de preguntas y respuestas para conocer campos de opiniones de los participantes sobre el contenido. - Pedir a los participantes que se formen en tres grupos y que dramaticen la dinámica: “Alfileres y Sorbetes”. - Resaltar los factores intrínsecos y extrínsecos; identificándolos en su grupo según corresponda. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alfileres - Sorbetes - Hojas de trabajo 	
	RECESO		

<p>- Características los factores intrínsecos y extrínsecos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los facilitadores distribuyen una hoja de trabajo a cada participante, se les pidió que en diez minutos escriban características de los factores intrínsecos y extrínsecos de forma individual. - Los facilitadores recogieron las hojas y se comunica a los participantes que serán los encargados de la selección de personal. - Divididos en subgrupos de seis personas cada uno. - Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, los facilitadores distribuye unas copias a cada participante de la hoja descriptiva de la situación y la hoja descriptiva de Voluntarios. Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los sub grupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes, entre los voluntarios. - Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones en las que se fundamentaron. - Los facilitadores conducen una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comprobando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas de trabajo de las características de factores intrínsecos y extrínsecos, para cada participante. - Hoja descriptiva de la situación de las características los factores intrínsecos y extrínsecos - Hoja descriptiva de los voluntarios. - Lápiz. 	
---	---	---	--

5° Encuentro: Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo en las empresas, de acuerdo a los conceptos sobre desempeño laboral según Victor Vroom.

Retroalimentación sobre posibles fallas y acciones que deben tomarse en los grupos de trabajo

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>- Conceptos de desempeño laboral de acuerdo a la teoría de Vroom.</p>	<p>- Las facilitadoras distribuye entre los participantes las formas de "Evaluación de las condiciones de trabajo", y se solicita que contesten con la mayor sinceridad posible.</p> <p>- Las facilitadoras solicita que formen grupos de 5 a 6 personas para que intercambien sus opiniones y que realicen un resumen de los problemas encontrados.</p> <p>- Exposición de una conferencia sobre los conceptos de motivación de Victor Vroom, de acuerdo a las necesidades y condiciones del grupo.</p> <p>- Las facilitadoras solicita que dialoguen sobre sus problemas y los aspectos teóricos.</p> <p>Las facilitadoras guían un proceso para el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Lápices 	
RECESO			

<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de trabajo en equipo. - Beneficios personales y organizacionales. - Dinámica: "Identidad de equipo". 	<ul style="list-style-type: none"> - Las facilitadoras exponen acerca de la importancia de trabajar en equipo. - Las facilitadoras dan instrucciones acerca de la dinámica. - Las facilitadoras distribuyen una copia del formato de identidad a cada participante. - Al terminar la fase de trabajo, las facilitadoras distribuyen una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones para que tomen notas en privado. - Discusión de los resultados por representante de grupo. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadora - Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Lápices - Portafolios. - Marcadores 	
---	---	--	--

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación sobre la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, se establecieron las siguientes conclusiones:

- ✓ Se determinó que el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo; se tiene que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\geq X^2$ Tabla: 10.25 ≥ 5.99 , indicando que sí influye a los aportes e ideas sean valoradas, de lo contrario el personal administrativo refleja que no se siente comprometido por su jefe superior, manifestando su desmotivación en su centro laboral.
- ✓ Se determinó el nivel de desempeño laboral de cada trabajador, indicando que sí es influyente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es mayor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla: 6.49 ≥ 5.99 . Asimismo, los directivos son conocedores de los problemas que se presentan en la institución, pero no toman decisiones al respecto, esto ocasiona que baje el nivel de desempeño de los trabajadores administrativos.
- ✓ También hemos llegado a la conclusión que los factores motivacionales con mayor influencia en la motivación laboral y el desempeño laboral son: el reconocimiento y el salario. Tenemos que con 2 grados de libertad y a este nivel de significancia el X^2 tiene un valor de 5.99 que es menor que el X^2 calculado $\leq X^2$ Tabla: 6.35 ≥ 5.99 , según esta información se debe aceptar la hipótesis que plantea que la variable expectativas salariales influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

- ✓ También se llegó a la conclusión que el sistema de evaluación de desempeño en relación a las características individuales de las variables que la conforman, tales como: producción, calidad, conocimiento, responsabilidad, cooperación, atención al cliente, creatividad y condiciones ambientales; se evidenció que las variables de menor derivación fueron la cooperación y condiciones de trabajo, esto se debe a la existencia de pequeños círculos sociales que evita el compañerismo y confraternidad entre el personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

- ✓ Finalmente se elaboró una propuesta para motivar a los trabajadores administrativos en su desempeño laboral. Se planteó un Plan de Acción para implementar un proceso adecuado y necesario de talleres y capacitaciones para motivar y mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo.

RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar y al mismo tiempo mantener la motivación en los trabajadores administrativos del colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo y que esto influya en el desempeño de sus funciones, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Capacitar al personal de los altos y medios mandos en relaciones interpersonales, comunicación efectiva, liderazgo asertivo y manejo de conflictos y en todos aquellos temas que contribuyan a motivar y mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Capacitar a los trabajadores administrativos en cuanto al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, comunicación efectiva y trabajo en equipo para reforzar el compromiso institucional.
- ✓ Implementar planes de incentivos, diversos y atractivos para el personal administrativo, tanto económicos y de reconocimiento.
- ✓ Mejorar las condiciones del ambiente de trabajo tanto físicas y sociales lo que proporcionara un ambiente agradable al personal que facilitara un buen desempeño laboral.
- ✓ Realizar una evaluación anual sobre la mejora de la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de colegio Ceibos de la ciudad de Chiclayo, con el fin de analizar los cambios generados a partir de la implementación de la propuesta planteada.

CAP. VI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- APABLAZA, R. (200): Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo, Chile.
- ATKINSON, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,
- CAMPBELL, J.P., Mc. CLOY, R.A, OPPLER, SH. Y SAGER, C.E. (1993). A Theory of performance. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp.35-70). San Francisco: Jossey- Bass.
- CAMPBELL, J.P., Mc HENRY, JJ Y WISE L.L. (1990). Modeling job performance in a population of Jobs. Personnel Psychology, 43, 313-333.
- CHIAVENATO, I (2000): Administración de Recursos Humanos. Bogota, Colombia, Editorial Mc Graw – hill, Quinta edición.
- ENRÍQUEZ, P. (2014), Tesis estudio de la motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México.
- FLANNERY, T, HOFRICHTER, D Y PLATTEN, P (1997): Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entrono de negocios, Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- García y Rondón (2008), "La Relación de la Motivación y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo que Labora en el Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo, Venezuela".
- HERZBERG, F (2003): Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?, Havard Business Review, serie clásicos.
- IVANCEVICH, J.M. (1992). Human resource management: Foundations of personnel. Homewood: Irwin.
- KOONTZ H & WEIHRICH H (2010), Administración, una perspectiva global, Editorial Mc Graw-Hill. México.

- KEITH, Davis. “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991.
- KLINE, T. y SULSKY, L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161- 171.
- MASLOW, A. (1943): A theory of motivation. *Psychology Review*, pp 370-396.
- MOTOWIDLO, S.J. Y Van SCOTTER, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- MUSSO, F Y ROBLES, O. (2002). Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista chilena de administración pública*, 1(3) 33 – 46.
- OLVERA, Y. (2013), Tesis estudio de la motivation y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área commercial de la constructora Furoniani Obras y Proyectos.
- PALOMINO, Antonio “Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad”. (2000). Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.
- PEIRÓ, J.M. (1994). Intervención psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones. En PEIRÓ J.M. Y RAMO J. (Eds.) *Intervención psicosocial en las organizaciones*, Barcelona:PPU.
- PEREZ, A. (2009) *Evaluación de desempeño laboral*. México.
- PORTER, Lyman y Steve Lawler: “Teorías de Motivación” Edit. Prentice – México 1988.
- PULAKOS, E.D., ARAD,S., DONOVAN, M. Y PLAMANDON, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptative performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- ROBBINS, S. & JUDGE T (2009) *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Ediciones Pearson.
- RODRÍGUEZ, José. “El Factor Humano en la Empresa” (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.

- RUIZ, Germán. “El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos” (1999) Lima.
- SÁNCHEZ (2003), “La motivación en el trabajo y el desempeño laboral de los administrativos de las Escuelas Básicas de la tercera etapa de la Parroquia Cristo de la Aranza”.
- SOLANA, Ricardo. “Administración de Organizaciones” (1993) Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- SKYRME, P., WILKINSON, L., A, JD. Y Morrison, J.D. (2005). Using personality to predict outbound call center job performance. Applied H.R.M. Research, 10 (2), 89-98.
- STONER, J & FREEMAN R.(1996). “Administración”. Sexta edición, Editorial Prentice Hall Person, México.
- SHERMAN, Arthur, “Acciones o Comportamientos” (1994). Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.
- VARGAS Y. (2007), “La motivación laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Venezuela”.
- VISWESVARAN, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. En N. ANDERSON, D.S. ONES, H.S. SINANGIL Y C. VISWESVARAN (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 110-126). London: SAGE.

LINKONOGRAFIAS

- Manene, L. (2012) “Motivación y Satisfacción en el Trabajo y sus Teorías”, revisado el 21 de Marzo 2015, <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>.
- Vroom, V. (2007) “Expectativas de Vroom”, revisado 29 de Marzo 2015, <http://expectativadevalencia.blogspot.com/>.
- Alba, I. at Trujillo, J (2014) “Factores de Motivación según Herzberg y Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, 2014”, revisado el 01 de Abril 2015. <http://fatunasam.com/2014/11/factores-de-motivacion-segun-herzberg-y-desempeno-laboral-de-la-distribuidora-navarro/>.
- Reconocimiento: <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral2.shtml>
- Logro: <http://www.definicionabc.com/social/logro-personal.php>
- Logro: <http://motivacion.euroresidentes.com/2014/03/motivacion-al-logro.html>
- Independencia laboral: via Definicion ABC <http://www.definicionabc.com/general/independencia.php>
- Productividad: <http://www.productividadlaboral.gob.mx/Presentacion/EstadisticasDeProductividad/Index.aspx>
- Presión Laboral: <http://praxischile.blogspot.pe/2007/09/trabajo-bajo-presin.html>
- Diferencia entre presión laboral y estrés: <http://gestion.pe/empleo-management/diferencias-entre-estres-y-presion-trabajo-2126645>
- Trabajo en equipo: <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>.

ANEXOS