

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA OFICINA DE
NORMALIZACIÓN PREVISIONAL-PERÍODO 2018**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
ALLINSON MARIBEL RIVEROS ÑAHUE**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2018

A:

Dios quien es mi fortaleza.

Mis padres Miguel Riveros Guevara y Gregoria Ñahue Palomino

por todo el apoyo y el amor que siempre me han brindado.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor Gustavo Zorrilla, quien me acompañó desde el inicio,
Al Profesor Antonio Bravo quien me oriento en la parte estadística,
A los expertos entrevistados: Martin Callirgos y Ernesto Manfredi,
Y a todas aquellas personas que se sumaron en el camino.

INTRODUCCIÓN

La Oficina de Normalización Previsional (ONP), es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, se encarga de la administración del sistema nacional de pensiones, fondos y regímenes especiales según los tipos de pensiones, compromiso, profesionalismo e integridad son los valores más importantes de su cultura organizacional.

Además, la entidad ofrece beneficios para aquellas personas que radican en el extranjero, mediante Convenios Internacionales, el cual permite al asegurado solicitar una exportación de su pensión.

Un colaborador motivado orienta sus acciones al desarrollo de la misión, visión y valores de la entidad, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la Motivación y el desempeño laboral aplicada al personal del área de la dirección de producción de la ONP.

La finalidad de la investigación es demostrar mediante el aporte teórico y práctico como la motivación es fundamental para un buen desempeño, alta productividad y la efectividad de los trabajadores, creando un clima laboral positivo.

Índice

A.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	iv
Índice.....	v
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
Capítulo I.....	1
1. Planteamiento del Estudio.....	1
1.1.Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema Principal.....	5
1.2.2. Problemas Secundarios	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6

1.4. Delimitación de la Investigación	7
1.4.1. Delimitación temporal	7
1.4.2. Delimitación espacial.....	7
1.4.3. Delimitación social	7
1.4.4. Delimitación conceptual	7
1.5. Justificación e importancia de la investigación	8
1.6. Limitaciones de la investigación.....	9
Capítulo II	10
2. Marco Teórico y Conceptual	10
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales	12
2.2. Marco Histórico.....	14
2.2.1. Primeras Teorías de la Motivación	14
2.3. Marco Legal.....	23
2.4. Marco Teórico	27
2.4.1. Motivación	27
2.4.2. Motivación intrínseca	28
2.4.3. Motivación extrínseca.....	28
2.4.4. Desempeño laboral	29

2.5. Marco conceptual	31
Capitulo III.....	33
3. Hipótesis de la investigación.....	33
3.1. Hipótesis General	33
3.2. Hipótesis Específicas.....	33
Capitulo IV.....	34
4. Marco Metodológico	34
4.1 Método de Investigación	34
4.2 Diseño de la investigación.....	34
4.3 Población y muestra de la investigación	35
4.4 Variables de investigación.....	36
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
4.6 Procedimiento y recolección de datos	38
4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos.....	38
Capítulo V	39
5. Resultados Obtenidos.....	39
5.1. Análisis e interpretación de los resultados	40
5.2 Análisis e interpretación de los resultados	41
Prueba de Hipótesis	41
HIPÓTESIS NULA Y LA ALTERNATIVA:	41

5.1.1	Resultado de las Encuestas.....	44
5.1.2	Entrevistas al personal del área Gestión de Derecho de la ONP.....	62
5.1.3.	Entrevistas a Expertos.....	68
CONCLUSIONES		75
RECOMENDACIONES		77
PROPUESTAS.....		79
Bibliografía		84
Apéndice A.....		87
Apéndice B.....		88
Apéndice C.....		90

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Los colaboradores se sienten motivados.....</i>	44
Tabla 2. <i>Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad</i>	46
Tabla 3. <i>La Entidad desarrolla capacitaciones de forma continua.....</i>	48
Tabla 4. <i>Las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones.....</i>	49
Tabla 5. <i>Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente.....</i>	50
Tabla 6. <i>Existen reconocimientos por los objetivos logrados.....</i>	51
Tabla 7. <i>Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben.....</i>	53
Tabla 8. <i>La Entidad asciende al personal por meritocracia.....</i>	54
Tabla 9. <i>Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico</i>	56
Tabla 10. <i>Los colaboradores tienen los conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones</i>	57
Tabla 11. <i>Los colaboradores tienen la experiencia necesaria para realizar sus funciones... </i>	58
Tabla 12. <i>Los colaboradores terminan sus funciones en el tiempo establecido</i>	59
Tabla 13. <i>Los colaboradores ayudan a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1. Años en la Entidad de los Colaboradores	3
Figura 2. Pirámide de Maslow	16
Figura 3. Línea de Tiempo de las primeras Teorías de la Motivación.....	23
Figura 4. Cuadro de los Principios y Deberes Éticos en la ONP.	25
Figura 5. La motivación.	28
Figura 6. Evolución del número de servidores civiles CAS, 2009-2016.....	30
Figura 7. Hipótesis Nula y Alternativa	42
Figura 8. Hipótesis Alternativa	43
Figura 9. Los colaboradores se sienten motivados	45
Figura 10. Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad	47
Figura 11. La Entidad desarrolla capacitaciones de forma continua	48
Figura 12. Las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones.....	49
Figura 13. Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente	50
Figura 14. Existen reconocimientos por los objetivos logrados	52
Figura 15. Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben	53
Figura 16. La Entidad asciende al personal por meritocracia	55
Figura 17. Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico	56
Figura 18. Los colaboradores tienen los conocimientos suficientes para desempeñarse	57
Figura 19. Los colaboradores tienen la experiencia necesaria para realizar sus funciones	58
Figura 20. Los colaboradores terminan sus funciones en el tiempo establecido	59
Figura 21. Los colaboradores ayudan a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales	60

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar y analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

La investigación contó con la implementación de tres herramientas, que fueron, el análisis de contenido, la aplicación de las encuestas al personal del área Dirección de Producción y las entrevistas a expertos. El método de estudio científico utilizado fue el cualitativo descriptivo y el diseño para desarrollar la investigación fue el observacional de asociación de variables cualitativas.

De acuerdo al análisis de la hipótesis principal con la prueba estadística se puede afirmar que la Motivación Intrínseca y Extrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional está asociado e influye de manera positiva y significativa con el desempeño laboral.

En la presente investigación se podrá definir cuáles son esos factores motivacionales de los cuales la ONP como entidad del estado debe implementar y mejorar para de esta manera incrementar la eficiencia en el uso de los recursos, fidelizar a más colaboradores y esto permitiría el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Palabras Claves: Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine and analyze the relation between motivation and work performance from personnel in the Directorate of Production of the Pension Normalization Office (ONP).

The investigation counted with three tools implementation, that were content analysis, the application of the surveys to the personnel in the Directorate of Production Area and the interviews with experts. The scientific method study used was the descriptive qualitative and the design to develop the investigation was the observational association of qualitative variables.

According to the analysis of the main hypothesis with the statistical test, it can be affirmed that the Intrinsic and Extrinsic Motivation from personnel in the Directorate of Production of the Pension Normalization Office is associated and influences in a positive and significant way with the work performance.

It will be possible to define in the present investigation, which are those motivational factors of which the ONP as state entity must implement and improve in order to increase the efficiency in the use of resources, retain more collaborators and this would allow the strengthening of the organizational culture.

Key Words: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation and Work Performance

Capítulo I

1. Planteamiento del Estudio

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La investigación nos lleva a descubrir problemas en organizaciones que carecen de personas innovadoras, con mayor rendimiento y productividad, que no logran los objetivos de la empresa y/o entidad. Sin embargo, estos dilemas se pueden manejar si las organizaciones entienden la importancia de la Motivación y cómo influye esta sobre el desempeño de cada colaborador.

La Oficina de Normalización Previsional (ONP), es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, se encarga de la administración del sistema nacional de pensiones, fondos y regímenes especiales según los tipos de pensiones, compromiso, profesionalismo e integridad son los valores más importantes de su cultura organizacional.

Que además ha suscrito convenios internacionales con los Países: España, Ecuador, Argentina, Chile, Uruguay y Canadá, y actualmente se viene realizando las negociaciones para formalizar los convenios con Corea y Suiza. Dichos convenios suscritos permiten la administración de las pensiones de aquellas personas que residen en el extranjero, que, a través de estos servicios podrán gestionar el pago de su pensión a través de la exportación del monto correspondiente en una entidad bancaria en el país donde reside y de acuerdo a los convenios suscritos entre el Perú y los países que se aluden. En este contexto se observa desde el aspecto motivacional y del desempeño laboral algunos dilemas que inciden en la productividad de los trabajadores.

Actualmente el personal asignado a las funciones sobre convenios, no cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones, debido a la falta de capacitaciones especializadas en convenios internacionales; por otro lado, se identificó que el idioma es una dificultad para poder interpretar el contenido de los documentos enviados por las instituciones competentes de cada País. No existe una estandarización de formatos para la documentación resultante de la evaluación que realiza la ONP, y esto dificulta a los trabajadores quienes atienden estos requerimientos.

Otro conflicto que afecta al buen desempeño laboral es la monotonía, según la figura 1, más del 50% de los colaboradores en el área Dirección de Producción de la ONP trabajan en sus mismos puestos entre 5 a 10 años, esto ocasiona la monotonía laboral, quiere decir que estos trabajadores vienen desempeñando las mismas funciones, en su mismo puesto de trabajo, esto dificulta a los colaboradores a desempeñarse eficientemente, debido a que la falta de dinamismo puede convertirse en un factor de aburrimiento, apatía y estrés frente al trabajo, y por estos motivos es difícil que los colaboradores den un valor agregado a sus labores diarias.

En muchos casos algunos no han podido hacer una línea de carrera debido al tipo de contrato, y sienten que no están siendo reconocidos por la institución.

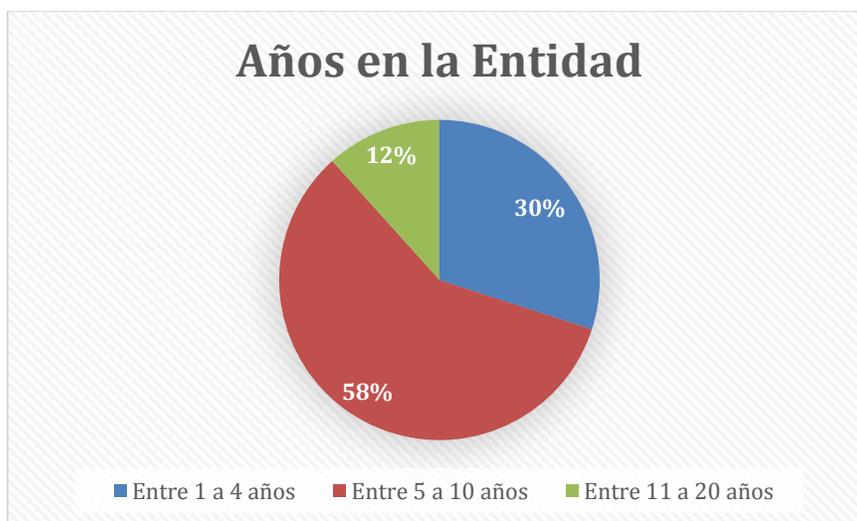


Figura 1. Años en la Entidad de los Colaboradores

Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas realizadas en la ONP.

La Oficina de Normalización Previsional se rige bajo dos tipos de contratos:

El régimen de la actividad privada, el cual reconoce todos los beneficios de ley al trabajador.

Los Contratos Administrativos de Servicios, es un contrato a corto plazo, ya que es a plazo determinado y su duración no puede exceder el año fiscal en el que se efectúa la contratación, es decir, la duración del contrato no puede exceder del 31 de diciembre del año en que se efectuó la contratación. Por lo tanto, no ofrece estabilidad, no reconoce todos los beneficios de ley como la compensación por tiempo de servicios, gratificaciones y liquidaciones, etc.

En el caso del régimen CAS no existe la línea de carrera, por ello para acceder a otro puesto de trabajo dentro de una misma entidad, área y/o unidad, debe postular conforme a los procedimientos y requisitos que establezcan.

Por este motivo existen disconformidades por parte de los trabajadores CAS debido a la desigualdad, ya que, pese a realizar las mismas funciones la remuneración es diferente,

beneficios laborales reducidos, no se sienten reconocidos sus esfuerzos laborales, pues su salario no es equitativo al esfuerzo que realizan, este factor externo genera una desmotivación lo cual repercute al buen desempeño laboral.

Otro factor importante que afecta a los trabajadores es la meritocracia, bajo ambos contratos el trabajador no cuenta con un diseño de progresión. En consecuencia, no existe algún diseño de líneas de carrera transversal al servicio civil peruano, afectando directamente al desarrollo profesional de los trabajadores.

En el área de la dirección de producción se observa el poco énfasis al reconocimiento del esfuerzo del trabajador, falta de fidelización, debido a estas observaciones la motivación y compromiso por parte de los empleados se está viendo dañada seriamente, y en consecuencia se ve afectada la productividad, en gran medida el buen rendimiento y a la satisfacción laboral.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?

1.2.2. Problemas Secundarios

¿Cómo la Motivación Intrínseca se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?

¿Cómo la Motivación Extrínseca se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar y analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre la motivación Intrínseca y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.
- Determinar la relación entre la motivación Extrínseca y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la oficina de normalización previsional.

1.4. Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló desde mes de agosto a diciembre de 2017.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en el área de la Dirección de Producción de la entidad del estado **La Oficina de Normalización Previsional**, ubicada en el distrito de Cercado de Lima, donde hay el problema de Motivación del personal.

1.4.3. Delimitación social

Se encuestó a (60) trabajadores del área Dirección de Producción en la Oficina de Normalización Previsional (ONP)

1.4.4. Delimitación conceptual

Línea de Investigación: Globalización, economía, administración y turismo.

Disciplina: Administración de Negocios Globales

Área: Gestión del Talento Humano

1.5. Justificación e importancia de la investigación

El presente tema de investigación se justifica por la importancia del conocimiento de la Motivación, es relevante el comportamiento del personal que labora, el compromiso con la institución, la motivación que conlleva a un buen desempeño laboral del área de La Dirección de Producción en la Oficina de Normalización Previsional.

Con la presente investigación se pretende conocer y analizar cómo y cuánto influye la motivación en el desempeño laboral, el compromiso e identificación del empleado con la institución; y mediante una propuesta respaldada por toda la investigación, brindar un aporte que mejoraría al buen desempeño de los colaboradores.

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

Por lo tanto, la mejora de la Motivación tiene un efecto de mayor desempeño de cada colaborador, impulsa a los trabajadores a ser más competitivos e innovadores, logrando mejores resultados y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

1.6. Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

La fecha límite para realizar la investigación.

Los 15 días para levantar las observaciones fueron muy cortos para la subsanación.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

Capítulo II

2. Marco Teórico y Conceptual

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

La presente investigación, determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto lo que significa un desempeño óptimo, la población y muestra se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 De Quetzaltenango. En tanto la investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores. (...) Se concluye que la motivación produce en el personal a realizar sus actividades laborales con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. (Sum, 2015)

Según (Enríquez, 2014), la motivación laboral tiene influencia positiva y significativa en grado *fuerte* en el de desempeño laboral de los empleados. Según la investigación se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados. Se observó también dentro de los resultados que tanto como hombres y mujeres, no importando su edad y que tipo de empleados son, tuvieron muy buena autopercepción del grado de motivación, Así como también se determinó que el grado de motivación es similar entre los que tienen poco tiempo o muchos años trabajando en la institución.

En el estudio se determinó que la motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta. De igual forma la motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

También según la investigación se determina que la satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad y a la satisfacción del cliente por lo que directamente está vinculada a la productividad de la empresa o consecución de objetivos. (...) Además, se debe tener en cuenta los factores que involucra el equilibrio adecuado para la persona en aspectos familiares y extra laborales, que finalmente aporta a la motivación y bienestar. Así mismo el salario emocional es

primordial para la consecución de objetivos de las empresas, el valor humano es el valor de las empresas. (García, 2012)

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Según (Elias, 2016) la motivación intrínseca y extrínseca están relacionadas con el desempeño laboral de cada trabajador, puesto que según las encuestas realizadas el 95.45% de los trabajadores de SUNAT la sede Huánuco, afirman que el ambiente físico (Motivación Extrínseca) ayuda a mejorar el desempeño laboral; así como también las capacitaciones constantes, las buenas relaciones entre compañeros y jefes, la remuneración es aceptable para la mayoría de los trabajadores, todo estos factores de motivación se han visto reflejados en el buen desempeño y crecimiento profesional y personal de cada colaborador en dicha entidad.

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, el cual es un órgano desconcentrado de la Dirección Sub Regional de salud Chanka –Andahuaylas, es un hospital de mayor complejidad, que brinda atención de salud especializada en las diferentes áreas para la sociedad. El trabajo de investigación es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la Motivación y su relación con el desempeño laboral. Como conclusión del mismo la motivación influye directamente en el desempeño laboral del personal, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente

en el hospital. Se determinó en la presente investigación que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal del hospital Hugo Pesce Pescetto. (Reynaga, 2015)

En la presente Investigación se comprobó la existencia de una vinculación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de san Román, Juliaca, así mismo se evidencio una relación significativa entre las remuneraciones y el cumplimiento de responsabilidades, también se relaciona significativamente los incentivos no salariales como becas y reconocimientos con el desempeño de cada trabajador. (...) Otros factores de motivación como el ambiente físico, amor al trabajo, autorrealización también están asociadas con el desempeño de cada trabajador. (Larico, 2015)

Según (Meza, 2015), las entidades públicas han descuidado el factor motivación con sus trabajadores administrativos, ya sea porque han visto este factor como un gasto y no como inversión.(...) Según la investigación se demostró que el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Sub Gerencia de Planeamiento y territorio del gobierno regional de Huancavelica. Se correlacionan de manera significativa y directa.

2.2. Marco Histórico

2.2.1. Primeras Teorías de la Motivación

Elton Mayo: Teoría Relaciones Humanas

Denominada también escuela humanística de la administración; nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades y el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Esta escuela comienza con estudios e investigaciones realizadas por psicólogos, ciencia: La psicología del trabajo, llamada también psicología Industrial, la cual estudia el comportamiento del trabajador, para este estudio partió del análisis del trabajo y descubrió los aspectos psicológicos que permiten al trabajador adaptarse a las condiciones y características que exige su labor.

La investigación en el campo de la psicología industrial comenzó primero por averiguar, como podría seleccionar científicamente el trabajador y que métodos deberían emplearse para lograr la eficiencia en ellos. Se aplicaron técnicas que dieron origen a un sistema de administración más

refinado, cuya práctica ha llegado hasta nuestros días. Estas técnicas comprenden procesos de administración de personal como los siguientes:

- Reclutamiento y selección.
- Orientación y capacitación.
- Filosofía del trabajo.
- Estudio y prevención de accidentes.
- Estudio sobre la fatiga.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, una persona intenta satisfacer sus necesidades básicas (Fisiológicas) antes de dirigir su conducta hacia la satisfacción de necesidades de niveles superiores (realización personal), A continuación, se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- 1. Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
- 5. Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.



Figura 2. Pirámide de Maslow

Fuente: Elaboración basado en el aporte de las teorías de la jerarquía de necesidades de A. Maslow (1943).

Como se puede observar en la Figura 1, la pirámide de Maslow (1943) clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima y autorrealización como **necesidades de orden superior**. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (Robbins y Judge, 2009).

Según Maslow (1943), en la medida que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa.

En conclusión, en la teoría de Maslow estas cinco necesidades están bajo la premisa de orden inferior y superior, internas y externas, y a medida que una necesidad este satisfecha esta deja de motivar; por ejemplo, cuando una persona decide que gana suficiente dinero por contribuir a una empresa, este pierde su poder de motivación.

Por ello es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentran las personas para así centrarse en satisfacer dicha necesidad.

Teoría de los dos factores de Herzberg

También llamada *teoría de motivación e higiene* fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg en 1950. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

(...) Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las

condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza. (Robbins y Judge, 2009).

Las teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo

En esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. (Robbins y Judge, 2009).

Teoría de las necesidades de McClelland

La **teoría de las necesidades de McClelland** fue desarrollada por David McClelland y sus asociados, se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad auto dirigida dentro de una organización grande.

En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. (Robbins y Judge, 2009).

Teoría z - William Ouchi

Ouchi (1981) afirma. La teoría Z se basa, entre otros, en los siguientes valores: confianza - intimidad – sutileza.

Confianza: En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

Intimidad: La concepción holista (del griego “holos”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible.

Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

Teoría de la Evaluación Cognitiva

Según Robbins (2009) Se denomina **teoría de la evaluación cognitiva**, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

La teoría de la evaluación cognitiva plantea algo diferente, por ejemplo, cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

LINEA DE TIEMPO

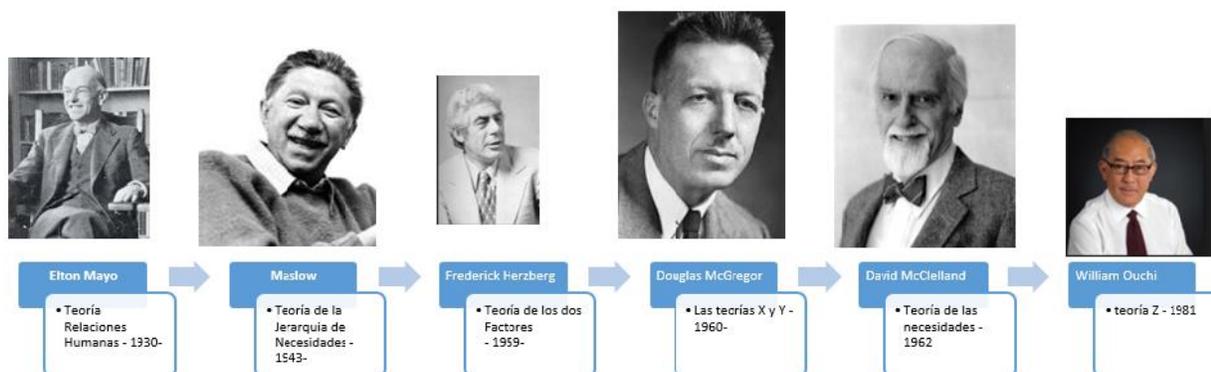


Figura 3. Línea de Tiempo de las primeras Teorías de la Motivación.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Marco Legal

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) el Perú es miembro de la OIT desde el año 1919. El país ha ratificado 74 convenios (67 actualmente en vigor) entre los cuales se encuentran los 8 convenios fundamentales. El Convenio sobre seguridad y salud en las minas, 1995 (núm. 176) es el más reciente y fue ratificado el 19 junio 2008.

Según las Normas Generales expuestas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra, 2017).

Según la Constitución Política del Perú. 1°, 2° inciso 1 y 2, 7°, 9°, 10°, 11°, 22° y 23°. 4ta DFT. Esta regula de manera general el derecho a la vida, a la integridad física, psíquica y moral, a la salud, a la seguridad social, al trabajo, al respeto de los derechos fundamentales dentro de la relación laboral. La interpretación de los derechos según los tratados de DDHH. Estos derechos son primordiales para una persona, son derechos básicos que necesita una persona dentro de una sociedad. Con el cumplimiento de estos derechos la persona puede desenvolverse con libertad en el ámbito laboral, y que según Maslow, es una necesidad de nivel inferior.

Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Implementa la Política Nacional en materia de seguridad y Salud en el Trabajo, estos son factores importantes para el buen desempeño de los colaboradores ya que hoy en día la seguridad y salud es una necesidad básica de todo trabajador, por ello esta ley se aplica a todos los sectores de producción y de Servicio y

así mismo Establece las responsabilidades de los actores, deber de protección al empleador, fiscalización al Estado y participación por parte de los Trabajadores. Establece los Sistemas de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo y regula el trabajo de los comités paritarios. Modifica normativa relativa a inspecciones, utilidades y sanciones penales.

Decreto Supremo N° 005-2012-TR, Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Reglamenta la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, sobre la base de la observancia del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

Resolución Ministerial N° 148-2012-TR. Aprueba la guía para el proceso de elección de los representantes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo – CSST y su instalación, en el sector público.

Reglamento Interno de Trabajo - ONP

Normas para fomentar y mantener la armonía laboral

La Oficina de Recursos Humanos (OHR) es la Oficina encargada de fomentar la armonía y la colaboración entre la Institución y los integrantes, utilizando los medios pertinentes, para de esta manera contribuir al mejoramiento de la productividad institucional.

Prohibiciones de los integrantes

- Ausentarse de su puesto de trabajo.
- Disponer de los bienes, equipos y herramientas de trabajo para otros fines.
- Desatender o suspender el trabajo para atender asuntos particulares o ajenos a la Institución.

- Portar armas de fuego y/o punzo cortantes.
- Ingerir el refrigerio en las oficinas.
- Utilizar el fotocheck para fines personales.
- Hacer colectas, rifas o comercializaciones de productos.
- Acudir al trabajo en estado de embriaguez o influencia de drogas o sustancias estupefacientes.
- Presentarse al centro de trabajo sin cumplir con las normas de aseo y limpieza.
- Fomentar o participar en disputas o riñas.
- Discriminación en todas sus formas.
- Incurrir en actos de hostigamiento o chantaje sexual.

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA ONP

Resolución Jefatura N°040-2017- Jefatura/ONP

PRINCIPIOS ÉTICOS	DEBERES ÉTICOS
Respeto	Neutralidad
Probidad: honradez y honestidad	Transparencia
Eficiencia	Ejercicio adecuado al cargo
Idoneidad	Responsabilidad
Perseverancia	Uso adecuado de los bienes
Justicia y equidad	Discreción
Lealtad y obediencia	
Lealtad y Estado de Derecho	

Figura 4. Cuadro de los Principios y Deberes Éticos en la ONP.

Fuente: Elaboración propia basado en los códigos de ética de la ORH-ONP.

El régimen de la actividad privada (D. Leg. 728) el cual reconoce todos los beneficios de ley al trabajador.

Los Contratos Administrativos de Servicios (DL. 1057 – CAS),

Es un contrato laboral especial que se aplica sólo en el Sector Público, y se celebra entre una persona natural y el Estado. No se encuentra bajo el ámbito de la carrera pública (D. Leg. 276) ni del régimen de la actividad privada (D. Leg. 728), sino que se rige específicamente por el Decreto Legislativo N° 1057, su Reglamento y la Ley 29849. Esta modalidad de contratación entró en vigencia el día 29 de junio de 2008.

Es un contrato a corto plazo, ya que es a plazo determinado y su duración no puede exceder el año fiscal en el que se efectúa la contratación, es decir, la duración del contrato no puede exceder del 31 de diciembre del año en que se efectuó la contratación. Por lo tanto, no ofrece estabilidad, no reconoce todos los beneficios de ley como la compensación por tiempo de servicios, gratificaciones y liquidaciones, etc.

2.4. Marco Teórico

2.4.1. Motivación

Según Robbins y Judge (2009) Se define **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Dicha definición considera tres elementos claves: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de **persistencia**, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.



Figura 5. La motivación.

Fuente: Elaboración Propia basado en el aporte sobre Motivación de S. Robbins.

2.4.2. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es aquella que nos lleva realizar las tareas a pesar de las dificultades.

2.4.3. Motivación extrínseca

Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas es recibir un salario competitivo dentro de una industria dada, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables (Robbins y Judge, 2009, p.79).

2.4.4. Desempeño laboral

Robbins (2009) Satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (:79)

Para Robbins (2009) Involucramiento en el trabajo, Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de **otorgar facultad de decisión en forma psicológica** (:79).

Compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009, p.79).

Contrato Administrativo de Servicios (CAS) el número de servidores bajo el régimen CAS a nivel nacional ha venido creciendo prácticamente de manera sostenida en el período 2009 – 2016, considerando que pasaron de 157 mil a 275 mil, lo cual implica un incremento de 8% al año en promedio y 76% acumulado.



Figura 6. Evolución del número de servidores civiles CAS, 2009-2016

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe>

2.5. Marco conceptual

Desempeño Laboral: Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual.

Motivación: Definen **la motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, 2009).

La motivación es el pilar que mueve a una persona al cumplimiento de sus metas, en su vida diaria, todas las personas tenemos factores motivacionales que nos impulsan a seguir creciendo como profesional y también personalmente.

Motivación Extrínseca: son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas es recibir un salario competitivo dentro de una industria dada, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables (Robbins y Judge, 2009, p.79).

Motivación Intrínseca: es la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, entre las características intrínsecas del trabajo, uno que permitía utilizar las aptitudes propias, recibir reconocimientos con frecuencia (Robbins y Judge, 2009, p.79).

Capítulo III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis General

El desempeño laboral está relacionado con la motivación del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.

3.2. Hipótesis Específicas

- El desempeño laboral está relacionado con la Motivación Intrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.
- El desempeño laboral está relacionado con la Motivación Extrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.

Capítulo IV

4. Marco Metodológico

4.1 Método de Investigación

El método que se empleó en la presente investigación fue el cualitativo descriptivo.

El estudio descriptivo es un tipo de metodología que se aplica con la finalidad de deducir un problema o circunstancia que se presente describiendo todas sus dimensiones.

Este tipo de estudios se centran en recolectar datos que detallen la situación de manera objetiva.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó para la presente investigación es observacional de asociación de variables cualitativas.

Correlacional, porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.

4.3 Población y muestra de la investigación

La población para el presente trabajo de investigación, está formada por los colaboradores del área Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, que son 120.

Considerando que la aplicación del instrumento de medición (formulario de encuestas) está dirigido a los colaboradores del área de la dirección de producción de la ONP, la encuesta estará dirigido a un número de colaboradores determinados por el tamaño de la muestra, donde:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{\varepsilon^2(N - 1) + Z^2 P * Q}$$

Donde:

Z es el cuantil de la normal estándar con 95 % de confianza, cuyo valor es ± 1.96

P es la probabilidad que una persona elegida al azar responda el cuestionario de preguntas

(0.35)

y $Q = 1 - P = 0.65$

$\varepsilon = |\hat{\theta} - \theta|$: Es el nivel del nivel de error entre el parámetro verdadero y su estimador (0.085)

Por tanto asumiendo que $P = 0.35$ y $\varepsilon = 0.085$, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{1.96^2 * 120 * 0.35 * 0.65}{0.085^2(120 - 1) + 1.96^2 0.35 * 0.65}$$

$n = 60$ trabajadores

4.4 Variables de investigación

La presente investigación conto con las siguientes variables:

- Variable Independiente (x): La Motivación

Dimensiones:

Motivación Intrínseca: Es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, aptitudes propias, recibir con frecuencia reconocimiento Robbins, 2009). Quiere decir que surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Para esta dimensión se efectuaron los siguientes indicadores:

- ✓ Actitud
- ✓ Aptitud
- ✓ Reconocimiento.

Motivación Extrínseca: Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Alcaraz y Gumá (2001) refiere que *las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona*. Son contingencias externas **es** recibir un salario competitivo, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables.

Para esta dimensión se efectuaron los siguientes indicadores:

- ✓ Salario Competitivo
- ✓ Ascensos

✓ Recompensas Externas

- Variable Dependiente (y): Desempeño laboral

Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral que manifiesta el trabajador al efectuar sus funciones. Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Para esta dimensión se efectuaron los siguientes indicadores:

- ✓ Capacidades
- ✓ Habilidades
- ✓ Efectividad

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como técnicas e instrumentos de recolección de datos el análisis de contenido, las entrevistas de preguntas a dos expertos y las encuestas al personal de la Dirección de Producción de la ONP.

4.6 Procedimiento y recolección de datos

Para el desarrollo del análisis de contenido, se recopiló información de acuerdo a la problemática en la entidad, luego se realizó una Matriz de consistencia con dos variables, de las cuales se pudo generar indicadores, con los que se pudo formular las preguntas para la encuesta.

Para las encuestas se usó la herramienta de escala de Likert, la cual se aplicó a los colaboradores de la Oficina de Normalización Previsional. Finalmente paso por una tabulación y análisis de resultado.

4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Para el desarrollo de la presente investigación, las herramientas que se emplearon fueron el software estadístico SPSS para el procesamiento de los datos recopilados en la encuesta, cuyas preguntas se formularon para respuestas de tipo Likert.

Capítulo V

5. Resultados Obtenidos

Hipótesis General

El desempeño laboral (la eficiencia y eficacia de los colaboradores al desempeñar sus funciones) **está asociado** con la Motivación Intrínseca (factores internos como el reconocimiento de los logros, los conocimientos obtenidos mediante capacitaciones y cursos), y la Motivación Extrínseca (Salario competitivo, Buen ambiente laboral, estabilidad laboral).

Hipótesis Especifica 1

El desempeño laboral está asociado con la motivación intrínseca a través de la capacidad de los colaboradores (conocimientos para desempeñar sus funciones) y la efectividad (cumplimiento de las metas institucionales).

Hipótesis Especifica 2

El desempeño laboral está asociado con la motivación extrínseca a través de las capacidades de los colaboradores (experiencia) y la efectividad (cumplimiento de sus funciones en los tiempos establecidos y las metas institucionales).

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

La recolección de datos es un proceso para poder verificar las hipótesis y los objetivos del presente trabajo de investigación, implico elaborar un plan detallado de procedimientos, con la finalidad de confeccionar las preguntas asociadas al instrumento de medición (Cuadernillo de encuestas) considerando las necesidades de información de la tesis.

Las preguntas del instrumento de recolección de datos a ser usado en esta investigación tendrán como respuesta las categorías según la Escala de Likert, dado que es una herramienta útil en trabajos de investigación como el que estamos ejecutando.

Cada pregunta del instrumento de medición se construyó considerando el indicador al que corresponde y esta a su vez está relacionado con una dimensión y la dimensión está relacionado con la variable de interés. Este proceso permite validar de manera objetiva la pregunta en la búsqueda de la información que se requiere recopilar. Así, cada grupo de preguntas estarán relacionadas con una dimensión y estas a su vez con la variable de interés, dando lugar, de manera conjunta, al cuestionario de preguntas que la aplicaremos para la recolección de los datos requeridos en el presente trabajo de investigación o de tesis.

✓ ANTES

El proceso de construcción del instrumento de medición

Validación de preguntas Indicadores/dimensiones/ Variables

Bloques de Preguntas Dimensiones

El cuestionario Variable

✓ DURANTE

De acuerdo a la cuota de muestreo que está dado por $n= 60$, se ubicó al público objetivo (Trabajadores del área de la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional ONP), a quienes se les aplicó el cuestionario de preguntas (Instrumento de medición)

✓ POST

Para el proceso de análisis estadístico se utilizó el programa estadístico informático SPSS.

Los resultados de la encuesta se trasladaron a una base de datos en Excel.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados

Prueba de Hipótesis

De acuerdo a las dos hipótesis específicas y la general, que son las hipótesis de trabajo de la tesis, se planteó la siguiente prueba de hipótesis

HIPÓTESIS NULA Y LA ALTERNATIVA:

Ho: Las preguntas sobre la Motivación Intrínseca y Extrínseca son independientes de las preguntas sobre Desempeño Laboral.

H1: Las preguntas sobre Motivación están asociadas a las preguntas sobre el desempeño laboral.

Para probar estas hipótesis, usaremos la estadística de test de la chi-cuadrada de Pearson que está dado por la siguiente relación:

$$X_0^2 = \sum_{j=i}^R \sum_{j=i}^S \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \text{ con } X^2(R - i)(S - i) \text{ grados de libertad}$$

Dónde: O_{ij} : es la frecuencia observada en la i -ésima fila de la tabla de contingencia de dos vías, y la j -ésima columna de la tabla de contingencia y E_{ij} : es la frecuencia esperada bajo la hipótesis nula o independencia.

Asumiendo un nivel de significación del 5%, podemos obtener la región de aceptación y la región de rechazo de la hipótesis nula, que lo mostramos en el siguiente gráfico:

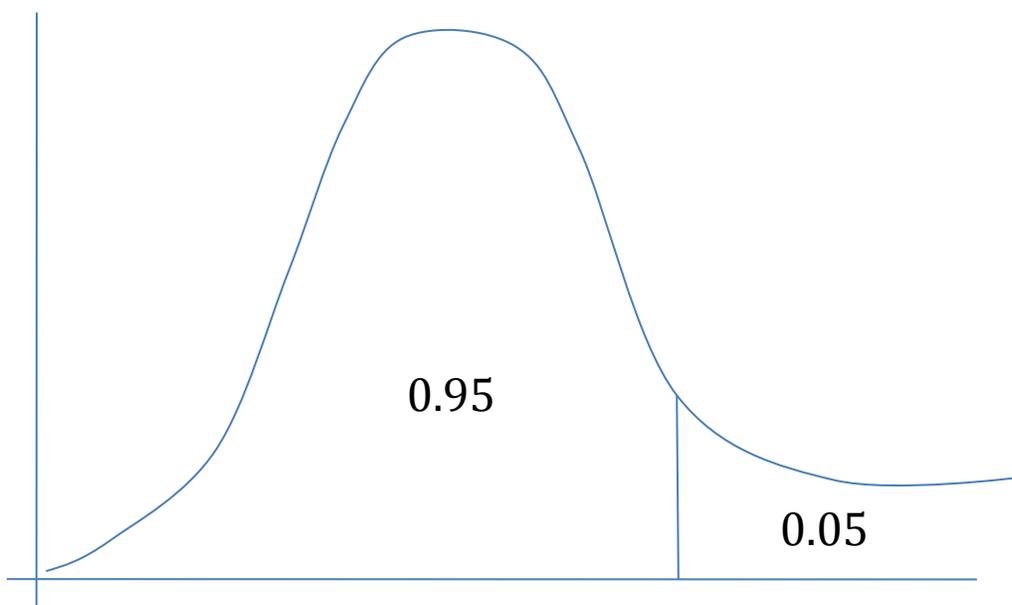


Figura 7. Hipótesis Nula y Alternativa

Región de aceptación $\chi_{(r-1)(s-1)gl}^2$ Región de rechazo

Fuente: Elaboracion Propia

Donde $\chi_{(r-1)(s-1)gl}^2$ es el valor crítico de la prueba que lo obtendremos de la tabla chi-cuadrado.

En la encuesta existen 13 preguntas de la Variable Independiente y 7 preguntas de la Variable Dependiente, por lo que se han realizado 91 pruebas de hipótesis, cuyos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

		DESEMPEÑO LABORAL							
		Preg14	Preg15	Preg16	Preg17	Preg18	Preg19	Preg20	
LA MOTIVACION Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DE PRODUCCION DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL.	MOTIVACION INTRINSECA	Preg1	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg2	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg3	xxx					xxx	xxx
		Preg4	xxx						xxx
		Preg5	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg6	xxx						xxx
		Preg7	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
	MOTIVACION EXTRINSECA	Preg8		xxx		xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg9	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg10	xxx	xxx		xxx		xxx	xxx
		Preg11							
		Preg12	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		Preg13	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Figura 8. Hipótesis Alternativa

Fuente: Elaboración Propia basado en los resultados estadísticos para hallar la hipótesis alternativa.

Dónde:

Las celdas

xxx

 indican que las pruebas son significativas, se rechaza la hipótesis nula, y por tanto se acepta la asociación.

Las celdas en blanco

--

 indican que las pruebas no son significativas por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

5.1.1 Resultado de las Encuestas

Se realizó una encuesta bajo el método de la escala de Likert, a 60 trabajadores del Área Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1. *Los colaboradores se sienten motivados*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	4	6.70%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	46.70%
	De acuerdo	24	40.00%
	Totalmente de acuerdo	2	3.30%
	Total	60	100%

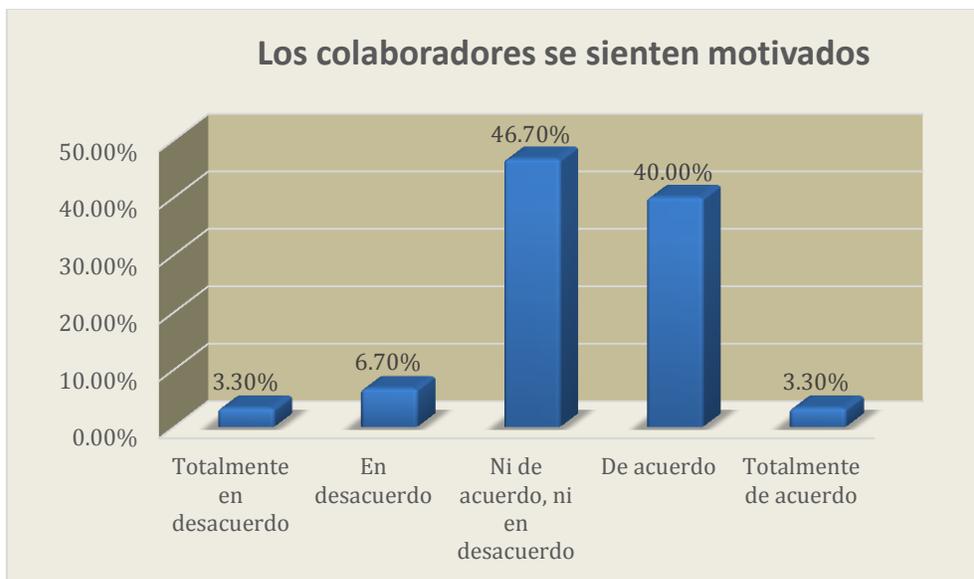


Figura 9. Los colaboradores se sienten motivados

Análisis: se puede observar en un total de 60 encuestados, que el 46.7% es indiferente pues no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la pregunta “si los colaboradores se sienten motivados”, también observamos que el 6.7% y 3.30% de los trabajadores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, sumando estos porcentajes tendríamos el 56.7 % de trabajadores que carecen de motivación, puesto que es más del 50% es un tema preocupante. El 43.3% de los colaboradores está de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a la misma pregunta.

Tabla 2. *Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	8	13.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	23.30%
	De acuerdo	31	51.70%
	Totalmente de acuerdo	5	8.30%
	Total	60	100.00%

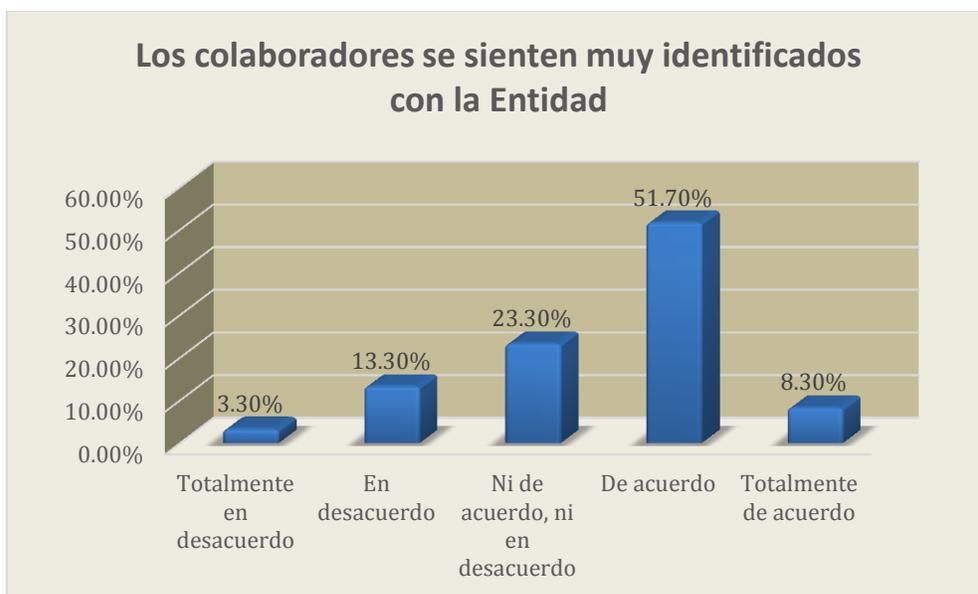
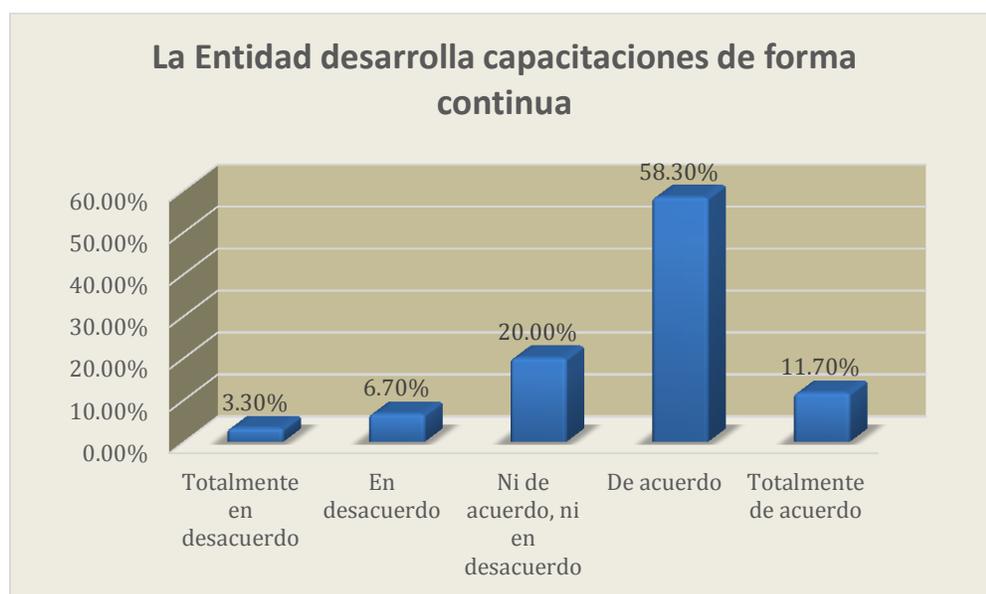


Figura 10. Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad

Análisis: se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 60.00% de los colaboradores se sienten identificados con la Entidad, lo que significa que existe un gran porcentaje de personas que se sienten comprometidos, para ellos el trabajo que realizan es un aporte, es contribuir, afrontar retos, asumir responsabilidades, relacionarse netamente con los procesos para así llegar al cumplimiento de las metas institucionales, aun con los problemas de motivación observamos que gran porcentaje de los trabajadores sienten el compromiso con la Entidad. Sin embargo el 23.30% y 13.30% se encuentra indiferente y en desacuerdo respectivamente.

Tabla 3. *La Entidad desarrolla capacitaciones de forma continua*

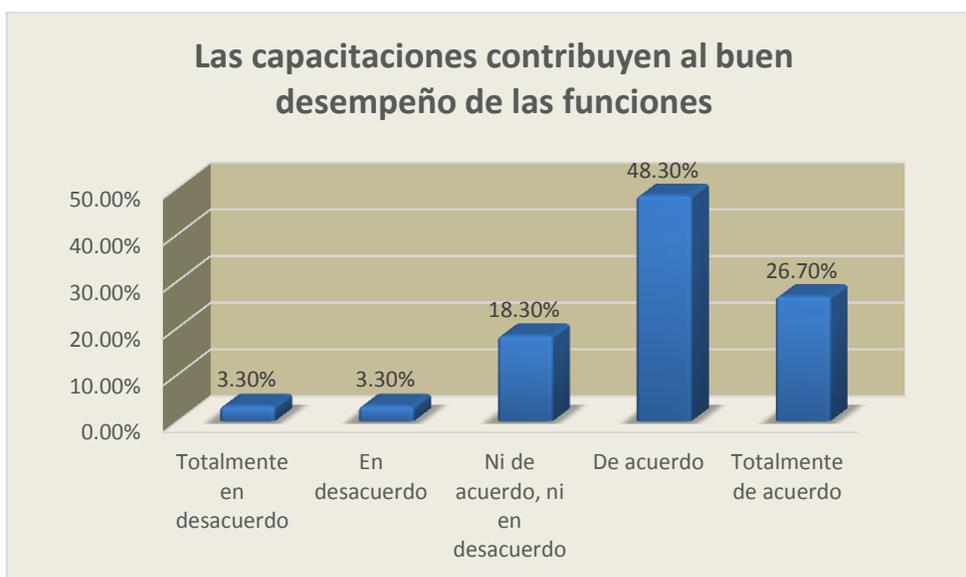
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	4	6.70%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	20.00%
	De acuerdo	35	58.30%
	Totalmente de acuerdo	7	11.70%
	Total	60	100.0

**Figura 11.** *La Entidad desarrolla capacitaciones de forma continua*

Análisis: se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 70 % está de acuerdo respecto a la pregunta sobre las capacitaciones que se desarrollan de forma continua en la Dirección de producción de la oficina de Normalización Previsional, quiere decir que hay una considerable aprobación por los colaboradores, también se observa que el 11.70% se encuentra totalmente de acuerdo y que el 20% y el 10% son indiferentes y totalmente en desacuerdo respectivamente.

Tabla 4. Las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	2	3.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18.30%
	De acuerdo	29	48.30%
	Totalmente de acuerdo	16	26.70%
Total		60	100%

**Figura 12.** Las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones

Análisis: El 75% de los trabajadores están de acuerdo y consideran que las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de sus funciones, un 18.30% se sienten indiferentes respecto a las capacitaciones; y un 6.6% de los trabajadores se encuentran en desacuerdo, lo que refleja que un mayor porcentaje de trabajadores se encuentran satisfechos respecto a los conocimientos que les otorga las capacitaciones.

Tabla 5 Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.70%
	En desacuerdo	8	13.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	50.00%
	De acuerdo	20	33.30%
	Totalmente de acuerdo	1	1.70%
	Total	60	100%

**Figura 13.** Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente

Análisis: se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 50% de los colaboradores son indiferentes respecto a su realización profesional en la entidad, Lo que quiere decir que la mitad del personal encuestado, tiene una percepción imparcial, el 33.30% y 1.70% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, y sin embargo el 15% están en total desacuerdo.

Tabla 6. *Existen reconocimientos por los objetivos logrados*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	20	33.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	38.30%
	De acuerdo	15	25.00%
	Total	60	100.00%

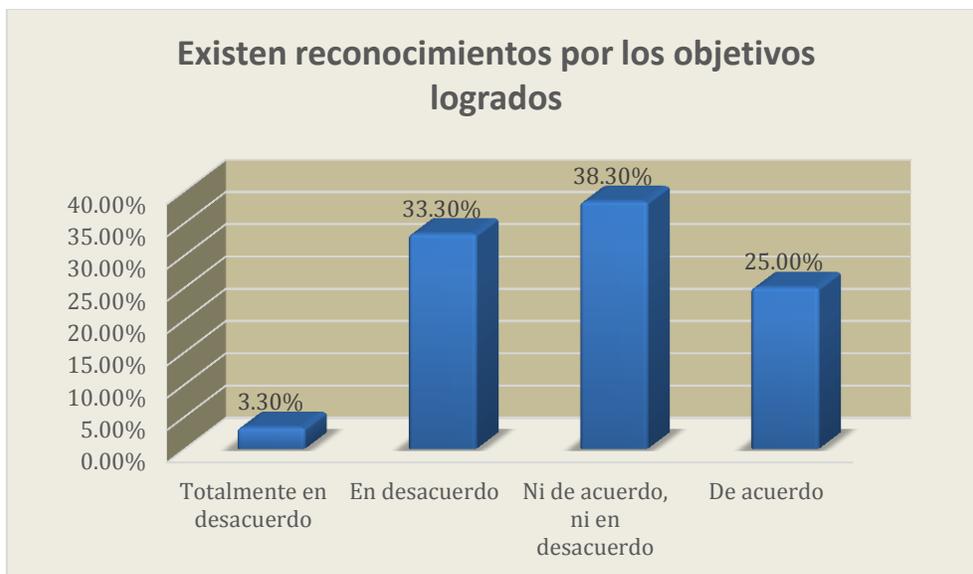


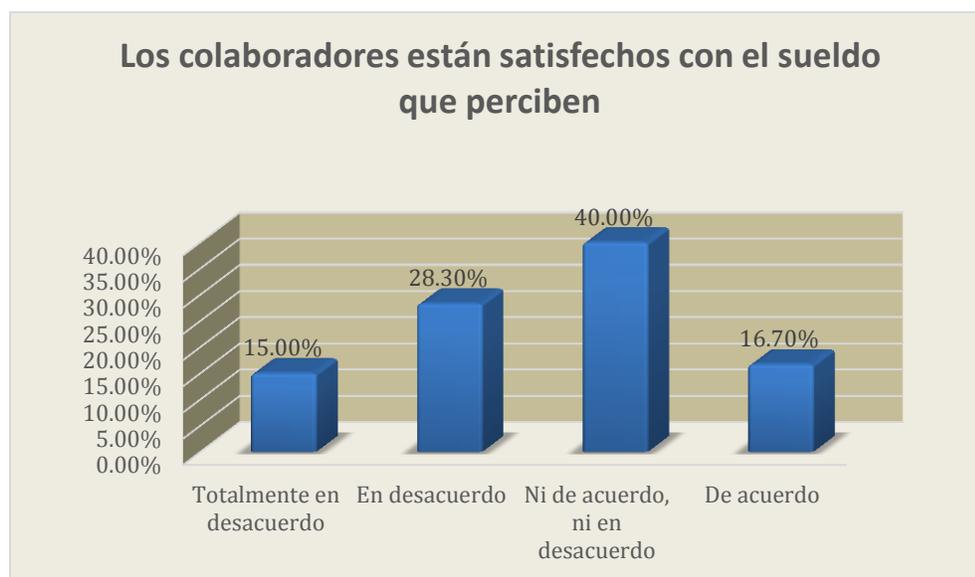
Figura 14. Existen reconocimientos por los objetivos logrados

Análisis: Se puede observar que, en un total de 60 encuestados, solo el 36.6% se encuentra desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta “existen reconocimientos por los objetivos logrados”, también un 38.3% son indiferentes respecto a su respuesta. Y que solo un 25% está de acuerdo.

Se observa claramente que la entidad no está reconociendo, valorando a su trabajador, siendo este un factor importante para la motivación de los colaboradores.

Tabla 7. Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	15.00%
	En desacuerdo	17	28.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	40.00%
	De acuerdo	10	16.70%
	Total	60	100.00%

**Figura 15.** Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben

Análisis: En este Gráfico se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 40% de ellos no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto al sueldo que perciben, el 28.30% se encuentra en desacuerdo, el 15% de ellos están totalmente en desacuerdo, y solo el 16.70% está de acuerdo. Quiere decir que el esfuerzo que realizan, el mayor aporte y desempeño no se ve recompensado con el sueldo que perciben según las respuestas de los trabajadores.

Tabla 8. *La Entidad asciende al personal por meritocracia*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	21.70%
	En desacuerdo	18	30.00%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	31.70%
	De acuerdo	10	16.70%
	Total	60	100.00%

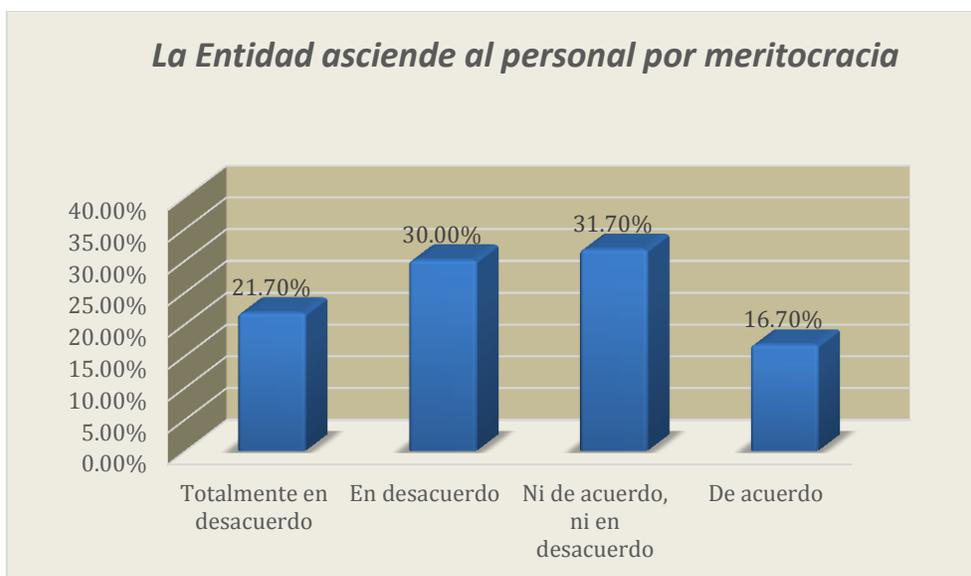


Figura 16. La Entidad asciende al personal por meritocracia

Análisis: Observamos que el 31.70% tienen una respuesta imparcial respecto a la pregunta “la entidad asciende al personal por meritocracia”, observamos también un 30% que se encuentra en desacuerdo y el 21.70% se encuentra totalmente en desacuerdo respecto a los ascensos.

Esto quiere decir más del 50 % de los trabajadores está disconforme con los procedimientos que aplica la Entidad para ascender a su personal, puede deberse a que el proceso aun es débil y falta desarrollar los mecanismos de selección por mérito. Y solo un 16.7% se encuentra de acuerdo a la pregunta.

Tabla 9. *Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.70%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	30.00%
	De acuerdo	38	63.30%
	Totalmente de acuerdo	3	5.00%
	Total	60	100.00%

**Figura 17.** *Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico*

Análisis: Se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 63.30% está de acuerdo respecto al ambiente físico donde laboran, el 5% totalmente de acuerdo, quiere decir que un gran porcentaje de los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo; y que el 30% opinan de manera imparcial.

Tabla 10. *Los colaboradores tienen los conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	4	6.70%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	20.00%
	De acuerdo	40	66.70%
	Totalmente de acuerdo	2	3.30%
	Total	60	100.00%

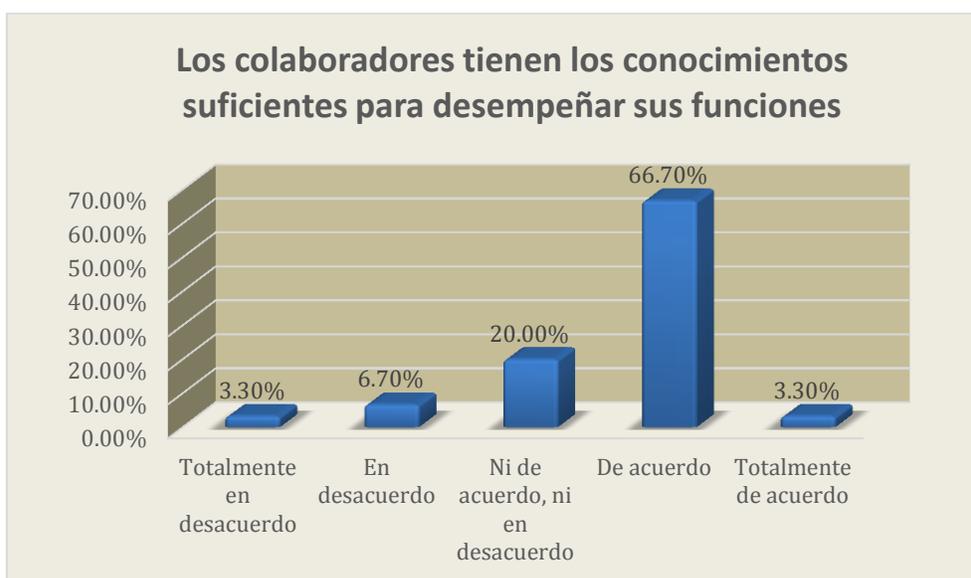


Figura 18. Los colaboradores tienen los conocimientos suficientes para desempeñarse

Análisis: Se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 66.70% y el 3.30% está de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, respecto a los conocimientos que tienen para desempeñarse en sus funciones. Quiere decir que en su mayoría el personal afirma poseer los conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones. Y que un 20% de ellos contestó de manera imparcial, también un 10% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 11. *Los colaboradores tienen la experiencia necesaria para realizar sus funciones*

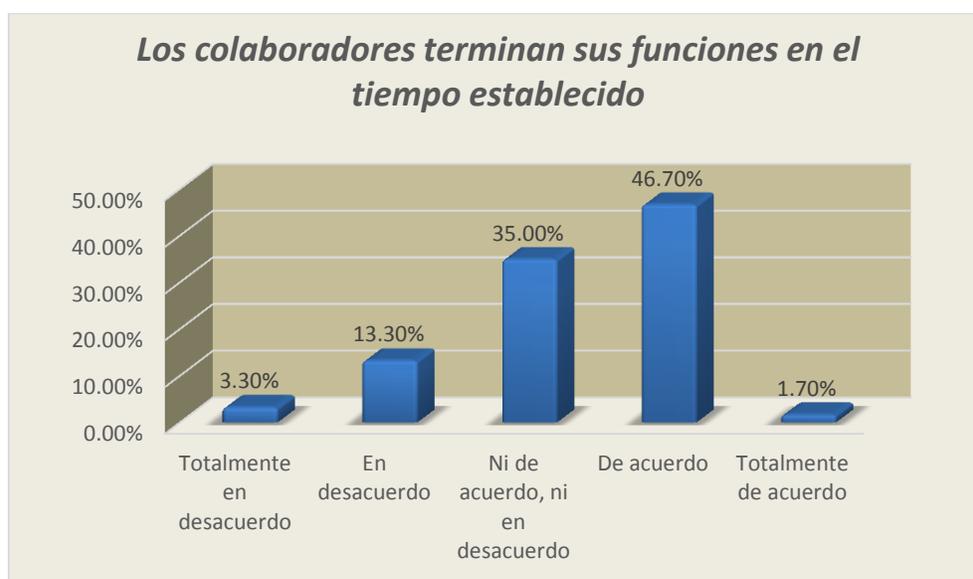
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	1	1.70%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	30.00%
	De acuerdo	36	60.00%
	Totalmente de acuerdo	3	5.00%
	Total	60	100.00%

**Figura 19.** *Los colaboradores tienen la experiencia necesaria para realizar sus funciones*

Análisis: Se puede observar que, en un total de 60 encuestados, el 60% de los colaboradores están de acuerdo, el 5% está totalmente de acuerdo, quiere decir que afirman tener la experiencia necesaria para realizar sus funciones. El 30% de ellos son indiferentes a la pregunta, y el 5% está en desacuerdo, quiere decir que según el resultado de sus respuestas este grupo no tiene la experiencia necesaria para desempeñar todas sus funciones.

Tabla 12. *Los colaboradores terminan sus funciones en el tiempo establecido*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	8	13.30%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	35.00%
	De acuerdo	28	46.70%
	Totalmente de acuerdo	1	1.70%
	Total	60	100.00%

**Figura 20.** *Los colaboradores terminan sus funciones en el tiempo establecido*

Análisis: En este gráfico se puede observar que el 46.70% y el 1.7% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, quiere decir que un porcentaje considerable de los colaboradores afirman cumplir sus funciones en el tiempo establecido, ya sea enviando sus informes a tiempo, y mostrando eficiencia en cada función que realicen.

El 35% de ellos se encuentran indiferentes respecto a la pregunta, y el 13.30% en desacuerdo.

Tabla 13. *Los colaboradores ayudan a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3.30%
	En desacuerdo	3	5.00%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	25.00%
	De acuerdo	35	58.30%
	Totalmente de acuerdo	5	8.30%
	Total	60	100.00%

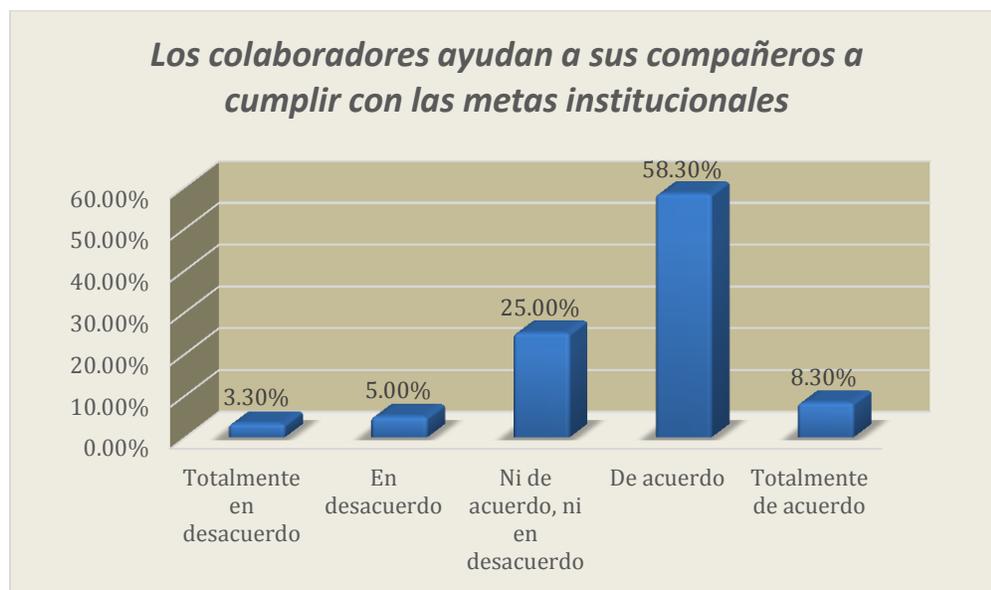


Figura 21. Los colaboradores ayudan a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales

Análisis: En este grafico observamos que de los 60 encuestados, el 58.30% está de acuerdo y el 8.30% totalmente de acuerdo, es decir que los colaboradores afirman ayudar a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales. Un 25% de trabajadores tienen una respuesta imparcial y el 8.3% están en desacuerdo y totalmente de acuerdo, según los resultados quiere decir que en el área se trabaja en equipo, y esto demuestra la eficacia de los colaboradores, motivando la responsabilidad y compromiso entre ellos, ya que más del 50% se siente comprometido en lograr conjuntamente las metas institucionales.

5.1.2 Entrevistas al personal del área Gestión de Derecho de la ONP

Esta entrevista se implementó para darle un alcance global a la investigación, en ONP existen Los *Convenios Internacionales*, son beneficios para aquellos peruanos que residen en el extranjero y desean jubilarse mediante la Oficina de Normalización Previsional, solicitando la **Exportación de su Pensión**, actualmente existen los convenios con España, Ecuador, Argentina, Chile y Canadá, y también acoge aquellos extranjeros que viven en el Perú y desean aportar en la ONP para recibir una jubilación.

Entrevista 1

Entrevistada: Flor Ynga, CAS - Asistente del área Gestión de Derechos en la ONP.

- 1. ¿usted considera que son suficientes los conocimientos y experiencia que tiene para desarrollar sus funciones?**

Para mis funciones, en general, sí. Pero en cuanto a conocimientos aún nos falta mayor dominio de idiomas pues los Convenios se negocian con distintos países cuyos idiomas oficiales no son necesariamente el español (caso Corea, Canadá, Suiza, Alemania, etc.), y siempre necesitamos de traductores en las reuniones, o buscar ayuda externa para la traducción de documentos.

2. ¿Usted logra sus metas en el tiempo preestablecido?

Sí, debido a que los plazos son coordinados en las reuniones intersectoriales.

3. ¿Su entidad reconoce sus logros obtenidos?

La Entidad como tal, creo que no, pero mi jefe directo para los Convenios en algunas oportunidades reconoce un buen trabajo.

4. ¿Existe incentivos financieros y no financieros en su organización?

Entiendo que no existen incentivos financieros o no financieros, pues los trabajadores de la ONP nos regimos por normas laborales del régimen privado, pero en el sistema público, es decir nuestras remuneraciones y cualquier modificación en ellas (como incrementos u otros), solo son posibles mediante un nuevo concurso público y contrato, o de lo contrario por acuerdo con el Sindicato de trabajadores o vía judicial o arbitral, y no por decisión directa de los jefes.

5. ¿En qué medida las capacitaciones que desarrolla su entidad contribuye con su desempeño laboral?

Para lo que son Convenios, aun no tenemos capacitaciones. Considero que deberían priorizar el aprendizaje de idiomas para aquellos que representan a la ONP en la negociación de los Convenios de Seguridad Social.

6. ¿La remuneración que percibe, es equitativo?

Si te refieres a que, si mi remuneración es justa para las funciones que realizo, considero que no, pues realizó mayores funciones y tengo más responsabilidades de las que figuran en mi contrato y en el ROF, sin embargo, como antes mencioné, no es posible un incremento de remuneración a menos que postule a otro puesto.

7. ¿En su organización existen políticas que impulsen el crecimiento profesional?

Considero que actualmente no, debido a la implementación del nuevo régimen laboral SERVIR, esto ha paralizado los concursos públicos bajo el DL 728, y consecuentemente hay menos, o ya no hay opciones de postular a un puesto CAP.

Análisis: el entrevistado(a), afirma de manera general, que en el área la ONP como entidad no brinda las capacitaciones necesarias para lo que son “convenios Internacionales”, debido a esto el personal se ve afectado en cuanto a desempeñar sus funciones.

Además, no hay incentivo financiero puesto que las remuneraciones y cualquier modificación en ellas (como incrementos u otros), solo son posibles mediante un nuevo concurso público y contrato.

Además, el entrevistado afirma no recibir un reconocimiento no financiero, por las labores que realiza mayores funciones, y tiene más responsabilidades de las que figuran en su contrato.

En conclusión, así como en la de Dirección de Producción y en esta entrevista hacemos énfasis al área de Gestión de Derechos, asumo que en diferentes áreas de la ONP se observan casos similares, pues el personal se encuentra desmotivado por la falta de reconocimientos, el contrato (CAS) el cual no reconoce todos los beneficios financieros que una persona necesita, el personal no tiene muchas oportunidades de crecimiento profesional, y estos factores están influyendo en la eficiencia de los trabajadores, en la calidad de trabajo que puedan realizar.

Entrevista 2

Entrevistada: Samantha Paran, CAS - Asistente del área Gestión de Derechos en la ONP.

¿usted considera que son suficientes los conocimientos y experiencia que tiene para desarrollar sus funciones?

No, porque el tema de convenios internacionales de seguridad social es tan amplio e involucra a diversas entidades, que estimo se necesita mayor capacitación y especialización al respecto.

1. ¿Usted logra sus metas en el tiempo preestablecido?

En la medida de lo posible si, pero como siempre surge algún tema urgente por atender, a veces no puedo cumplir en el tiempo establecido mis obligaciones.

2. ¿Su entidad reconoce sus logros obtenidos?

No.

3. ¿Existe incentivos financieros y no financieros en su organización?

No.

4. ¿En qué medida las capacitaciones que desarrolla su entidad contribuye con su desempeño laboral?

En el tema de Convenios no se han realizado muchas capacitaciones.

5. ¿La remuneración que percibe, es equitativo?

No, considero que por las numerosas funciones que realizo, no es equitativo.

6. ¿En su organización existen políticas que impulsen el crecimiento profesional?

Más allá de las capacitaciones que se imparten, las cuales a veces no son para todo el personal, no hay mayor incentivo.

Podemos observar que para el entrevistado 2, la entidad no reconoce sus esfuerzos, hace énfasis sobre la falta de capacitaciones respecto a los Convenios Internacionales, pues es necesario para que se puedan abarcar todo lo que respecta este trabajo, también considera que la remuneración no es equitativa, pues realiza numerosas funciones que no se ven compensadas, tanto financiera como recompensas no financieras.

5.1.3. Entrevistas a Expertos

Entrevistado 1: ERNESTO MANFREDI – *Mg. en Psicología*

1. **Cómo cree que la motivación tiene relación con el desempeño.**

Desde los estudios de Frederick Herzberg, se sabe que la motivación es fundamental para que un trabajador sea más productivo, es decir, un trabajador motivado rinde, se desempeña más, que uno que no lo está.

Desde la perspectiva de Dessler, la motivación es una reflexión del deseo de una persona para satisfacer sus necesidades o expectativas lo que lo ha de llevar a realizar esfuerzos para alcanzar ciertas metas las que finalmente determinarán su conducta o comportamiento.

2. **Porqué se dice que los incentivos no financieros permiten que la persona se motive significativamente.**

No hay que olvidar que la teoría nos dice que existen dos tipos de motivaciones, una intrínseca y otra extrínseca; la motivación intrínseca es la que viene desde el interior de la persona, mientras que la extrínseca viene de factores externos al individuo, ambas motivaciones consideran la recompensa.

La motivación intrínseca es voluntaria, es el caso de los incentivos no financieros, posee elementos de autonomía, metas personales y entusiasmo, es provocada por factores como interés, placer, emulación, realización personal, habilidades, creencias o necesidades internas.

3. Si los incentivos no financieros pueden ser significativos entonces, ¿Qué piensa de los incentivos financieros?

Los incentivos financieros responden a la motivación extrínseca, en el ámbito laboral, son un estímulo para alcanzar objetivos empresariales o mejores niveles de eficacia; un ejemplo de ello son las bonificaciones o las promociones a niveles profesionales o jerárquicos o mejoras en las condiciones laborales. Se debe tomar en cuenta que ambos tipos de motivaciones son complementarias.

4. ¿Cómo son los programas de incentivos financieros y no financieros en las organizaciones de calidad?

Los programas tienen que ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores y deben beneficiar tanto a la empresa como al trabajador; es necesario que incidan directamente en el nivel de desempeño de los trabajadores y en la capacidad para llevar el control de la producción en la empresa. Son las principales condiciones básicas de los programas.

- 5. ¿Cree que la meritocracia, el trabajo en equipo, cumplir las metas y el reconocimiento promueven una motivación adecuada de los colaboradores? Estos aspectos se están tomando en cuenta en la actualidad.**

El principio se basa en que no bastan los esfuerzos sino la práctica, como se ha mencionado, se debe tomar en cuenta que ambos tipos de motivaciones son complementarias, por lo que no basta priorizar un tipo de acción desde una perspectiva intrínseca o extrínseca, debe estar integradas y equilibradas en las acciones y los resultados.

Entrevistado 2

MARTIN CALLIRGOS – *Mg. en Psicología, Experto en la Motivación de todo nivel.*

Conferencista y Capacitador.

1. Como cree que la motivación tiene relación con el desempeño

La motivación influye directamente en un 100% al desempeño laboral, ya que todo colaborador necesita estar motivado para lograr objetivos y metas.

Un colaborador motivado es mucho más productivo q uno que no lo está.

La motivación redunda en la efectividad, la productividad

2. Porque se dice que el incentivo no financiero permite que la persona se motive significativamente

La motivación no salarial, se refiere a las tres primeras líneas superiores de la pirámide de Maslow: Sociales, estima y Autorrealización.

Donde la Entidad mediante diplomados, carreras, programas de capacitación ayuda al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, estos factores influyen y estimula mucho a aquellos colaboradores que están los niveles superiores de la pirámide de Maslow porque ahí la motivación es netamente intrínseca.

En donde el personal se siente reconocido, valorado, respetado.

3. Si los incentivos no financieros pueden ser significativos entonces, ¿Qué piensa de los incentivos financieros?

Los incentivos financieros son importantes cuando los colaboradores están en el primer peldaño de la pirámide de Maslow, cuando no tienen casa, económica precaria, necesidades básicas como la alimentación, cuando no cubre esa línea de motivación si es importante para un colaborador solo los incentivos financieros.

Lo ideal es q un colaborador tenga un incentivo salaria y no salarial, y esto se refiere a una motivación integral.

Ambas partes son para el desarrollarse personal y profesional del colaborador

4. ¿Cómo son los programas de incentivos financieros y no financieros en las organizaciones de calidad?

Los incentivos no financieros van directamente a la parte cualitativa del colaborador en base un tema de **evaluación del desempeño**, en base a esto en las organizaciones de calidad de acuerdo a sus logros, aportes, cambios, de cada colaborador realizan los incentivos no financieros estos deben estar ligados a los logros que la empresa realiza, y que el colaborador se hizo parte de esa función.

Incentivos financieros: un auto, aumento de sueldo, netamente incentivos salariales

Los programas de incentivos financieros y no financieros en las empresas de calidad, es la evaluación de desempeño, que debe ser objetiva, ver que necesita tanto el colaborador como la organización, cuando a un colaborador se le evalúa, este puede sentirse motivado

ya sea por los buenos resultados, y en caso contrario se compromete a mejorar su desempeño en la entidad, realizando un feedback y así saber qué y cómo debe mejorar.

5. ¿Cree que la meritocracia, el trabajo en equipo, cumplir las metas y el reconocimiento promueve una motivación adecuada de los colaboradores? Estos aspectos se están tomando en cuenta en la actualidad.

Considero que la meritocracia es contundente y va directamente con los resultados cualitativos (trabajo en equipo); la meritocracia es importante cuando se le hace una evaluación de desempeño, tanto la entidad como el colaborador se dan cuenta como está realizando sus funciones.

El objetivo de una evaluación es el avance, crear un compromiso para el mejoramiento en el cumplimiento de sus funciones.

La meritocracia es una necesidad, una empresa que no emplea la meritocracia está creando un ambiente de envidia.

La meritocracia es sinónimo de mejora, desarrollo y crecimiento.

5.1.4. Conclusiones de las Entrevistas con los Expertos:

- ❖ Existen dos tipos de Motivación; la motivación intrínseca es la que viene desde el interior de la persona, mientras que la extrínseca viene de factores externos al individuo, ambas motivaciones consideran la recompensa. De acuerdo a las teorías sobre motivación estos factores motivacionales inciden directamente en el nivel de desempeño de los trabajadores y en la capacidad para llevar el control de la producción en la entidad.
- ❖ Un trabajador motivado desarrolla sus capacidades con mayor facilidad, mostrando eficiencia y eficacia al realizar sus funciones, y se ve reflejado en el cumplimiento de sus metas, objetivos trazados, ya que un colaborador motivado es mucho más productivo que uno que no lo está.
- ❖ Evaluación de desempeño, según los expertos, cuando a un colaborador se le evalúa, este puede sentirse motivado ya sea por los buenos resultados, y en caso contrario se compromete a mejorar su desempeño en la entidad, realizando un feedback y así saber en qué y cómo debe mejorar.
- ❖ De acuerdo al análisis de ambas entrevistas se puede afirmar que tanto teóricamente como en la práctica, la motivación influye directamente en un 100% al desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Al determinar y analizar la relación entre la Motivación y el desempeño laboral en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, de acuerdo a lo desarrollado a lo largo de la investigación se concluye de la siguiente manera:

- de acuerdo al análisis de la hipótesis principal con la prueba estadística se puede afirmar que el desempeño laboral está asociado con la Motivación Intrínseca y Extrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, el cual nos da una correlación positiva, lo que significa de acuerdo a los hallazgos que esta asociación es importante por ello; los trabajadores no deberían carecer de factores motivacionales, sin embargo dichos son los que han afectan a su desenvolvimiento en el área; tales como, el reconocimiento a los logros obtenidos, la estabilidad laboral, un salario competitivo, las capacitaciones, estos factores motivacionales conllevan a que los colaboradores se desempeñen con más eficiencia, influyendo también al crecimiento personal y profesional.
- Se puede inferir de acuerdo al análisis del problema y según las encuestas realizadas al personal de la dirección de producción en la Oficina de Normalización Previsional, no se encuentran satisfechos con la remuneración salarial, debido a las desigualdades en escala remunerativa, influye significativamente en el desempeño de los colaboradores, puesto este factor se ve afectado debido a la modalidad de contrato (CAS), el cual no ofrece estabilidad, los salarios no son equitativos y no cubren las necesidades de todos los colaboradores, por este motivo los trabajadores no se sienten reconocidos por entidad y

esto se ve reflejado en aquellos colaboradores desmotivados, no están satisfechos con el incentivo monetario que perciben, y sienten que el esfuerzo que realizan, el aporte y desempeño no se ve recompensado con su sueldo.

- El factor de Motivación Intrínseca según las encuestas realizadas en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional, con mayor relevancia es la *realización profesional*, este factor motivacional intrínseco se ve afectado ya que el gran porcentaje de los trabajadores reflejan disconformidad debido al poco énfasis que le pone la entidad.
- El factor de motivación extrínseca más aceptable en la Entidad, es el ambiente Físico, y de acuerdo a las encuestas realizadas el 63.30% se siente a gusto en el área, ya que en la oficina de normalización previsional la disposición de equipos es buena, la comodidad, las condiciones de seguridad e higiene la comunicación, la buena relación con jefes directos y compañeros se suman a que se vea reflejado en los resultados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Oficina de Normalización Previsional se traslade a una Planilla estatal, y de esa manera el personal bajo el Contrato Administrativo de Servicios CAS, pase al régimen privado el cual reconoce todos los beneficios de ley de un trabajador.
- Se recomienda desarrollar más capacitaciones, en especial hacer énfasis a las necesidades de acuerdo a cada puesto de trabajo, impulsar a aquellas personas a desarrollar sus capacidades, ya que un buen porcentaje de los colaboradores se muestran satisfechos y afirman que gracias a ello se vienen desempeñando eficientemente en sus funciones y que esto es parte de su crecimiento profesional. Sin embargo, la entidad debe hacer más énfasis e impulsar el desarrollo personal y profesional mediante convenios Universitarios, impulsando a las personas a continuar con su carrera profesional.
- Se recomienda la rotación de los puestos, ya que en esta entidad existen personas que laboran en sus mismos puestos más de 5 años, donde ellos mismos se ven limitados a seguir realizando las mismas funciones, y para que se neutralice este aspecto importante, se deberían asignar nuevos retos, nuevas tareas, impulsando y motivando a su personal a ser más competitivo, que se adapte a cualquier ambiente y pueda desarrollarse sin dificultades.

- Hoy en día es de gran importancia el capital humano por ello se recomienda que la entidad debe explotar esa ventaja competitiva de contar con personal profesional y capacitado, gestionar la fidelización de sus colaboradores ya que ellos son quienes aportan un gran valor dentro de la organización, y se puede llevar a cabo ello dando al personal más oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, reconocimiento de méritos, felicitar individualmente a los colaboradores por sus logros obtenidos, y reconocimiento académico, y de esta manera reforzar la Motivación.

PROPUESTAS

PROPUESTA PARA LA ESCALA REMUNERATIVA

Escala remunerativa actual en La Dirección de Producción de la ONP

PERFILES	CAS (Ley 1057)	CAP(Le y 728)
AUXILIAR	1500	1550
ASISTENTE	3500	3950
ANALISTA	3000	6200
PROFESIONAL	6000	8160
PROFESIONAL - GESTOR	8000	8160
COORDINADOR	8000	8160

Fuente: Recuperado de la Memoria institucional de la ONP 2017

Escala remunerativa según la ley del servicio Civil – SERVIR

PERFILES	Ley de Servicio Civil - SERVIR
AUXILIAR	2000
ASISTENTE	2700
ANALISTA	5900
PROFESIONAL	8600
PROFESIONAL - GESTOR	10500
COORDINADOR	10500

Fuente: Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/>

En base a la información anterior, la ley servir no estaría beneficiando a aquellos trabajadores bajo el régimen 728, ya que busca homogenizar los contratos (D.L. 728) y La contratación Administrativa de Servicios (CAS, D.L. 1057), por lo tanto, en ambos casos no se les consideraría todos los beneficios de ley, como las gratificaciones, Cts., liquidaciones, etc. Atentando los derechos laborales reconocidos por la **Organización Internacional del trabajo (OIT)**.

Hoy en día en el Congreso de la República se encuentra en discusión el Proyecto de ley 02580, el cual busca incorporar a los trabajadores bajo régimen CAS al régimen laboral al Decreto Legislativo 728.

Mi propuesta es apoyar este proyecto de Ley 02580, ya que tanto los CAS y la Ley Servir, si bien es cierto la Ley 1057 (CAS) se creó en el 2008 para eliminar la informalidad laboral, sin embargo, sigue vigente hasta la actualidad.

Sin embargo, esta ley SERVIR generaría la inestabilidad laboral creando un malestar natural y un descontento institucional que se refleja en un clima laboral y organizacional malo, y que repercute en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales;

Por otro lado, los trabajadores del régimen CAS no gozan, tales como:

- Remuneración: No hay escala homogénea. Algunos ganan incluso la mitad del sueldo profesional de su misma especialidad.
- Gratificaciones: Aguinaldos por fiestas patrias y navidad con muy limitados y discriminatorios.
- Bonificaciones: No se les otorga ningún tipo de bonificación (paternidad, maternidad, escolaridad, uniformes, etc.).
- No tiene derechos a CTS.
- Horas extras: No se aplica a todos los CAS.

En mi opinión el Proyecto de **Ley 02580** busca uniformizar los derechos de todos los trabajadores que laboran para el Estado, generándose igualdad de oportunidades sin discriminación alguna y reconociendo todos los derechos laborales en concordancia con la OIT.

Además, se verá reflejado con un ambiente laboral positivo, ya que los trabajadores de la ONP se sentirán motivados y reconocidos por la institución.

Herzberg (1950) señala en su teoría de motivación e higiene que los salarios, las políticas de pago, condiciones físicas del trabajo, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas como **factores de higiénicos**, los cuales se refiere a las necesidades primarias de Maslow (Fisiológicas y de seguridad), basándome en esta teoría cada trabajador necesita una remuneración competitiva que solvante sus necesidades, y según las encuestas en la Dirección de Producción de la ONP, los trabajadores no se sienten satisfechos con el sueldo que perciben lo cual repercute en la motivación extrínseca de ellos, y esto afecta al buen desempeño laboral.

PLAN DE CAPACITACIÓN

La ley N° 30057 establece que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

Asimismo, que la capacitación busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Plan de Desarrollo de las Personas ONP – DPR-2017

AREA	MATERIA DE LA ACCIÓN A CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN A CAPACITACIÓN
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	DESARROLLO SOCIAL	Valoración conjunta. Criterio de Regularización de Pensiones. Ley del procedimiento administrativo General Ley 27444.
		Gestión de las contrataciones del estado. Análisis estadístico de datos para el control de procesos. Gestión por procesos e indicadores. Administración o comercialización del seguro complementario de trabajo de Riesgo (SCTR). Gestión Pública aplicada a Seguros.

Fuente: Elaboración Propia, recuperado de <http://www.servir.gob.pe/>

Según el plan de desarrollo de personas perfeccionado por la Oficina de Normalización Previsional e impulsado por la Ley SERVIR, en el año 2017 cuando ingreso esta ley a la ONP, para la entidad la capacitación es una estrategia fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

- Mi propuesta se basa en desarrollar un plan de Capacitación más integro donde el personal que carece de conocimientos para el buen desempeño en sus funciones, se les dé la oportunidad de brindarles cursos competentes y necesarios, más horas de capacitación para que de esta manera se desarrollen personal y profesionalmente y esto contribuya la eficiencia laboral.
- Ponerle énfasis a aquellas personas que afirman no tener los conocimientos necesarios para cumplir sus funciones, y según las entrevistas realizadas es el caso de algunos trabajadores que ven los convenios internaciones.
- Que la entidad realice convenios con Universidades para que de esta manera los trabajadores puedan desarrollarse de manera personal y profesional, e igualmente impulsar al mejor desempeño.
- El convenio con institutos de Idiomas.
- Desarrollar talleres de coaching que ayuden a mejorar las competencias de cada persona.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones granica.
- Anonimp. (2016). *Psicología Positiva*. Obtenido de <https://emotivacpc.es/wp-content/uploads/2016/05/taller-vivencial-psicologia-positiva-emotivacpc.pdf>
- Boudreau, M. y. (1994). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Delegación Cuajimalpa, México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Elias, J. (2016). La Motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.
- Emilio, A. R. (2001). *Neurociencias Cognitivas*. México, D.f.: El Manual Moderno S.A.
- Enríquez, P. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la Visión en México (Tesis de Maestría). Universidad Montemorelos, México.
- García, V. (2012). La Motivación Laboral, estudio descriptivo de algunas variables (Tesis de Pregrado). Universidad de Valladolid, España.
- Gibson., I. D. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGrawHill.
- Govern, H. L. (2006). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. México D.F.: Thomson.

- Larico, R. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román (Tesis de Pregrado). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.
- Meza, L. (2015). La Motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la sub Gerencia de planeamiento y territorio del gobierno regional de Huancavelica (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.
- Motivación. (2007). *Manager*. Obtenido de <http://www.managershelp.com/la-teoria-z.htm>
- Motivación. (2015). *Blog MadeOn*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/20/fidelizacion-y-motivacion-de-los-empleados/>
- Noe, M. y. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.
- Reynaga, Y. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Jose María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Sáez, F. (s.f.). *Blog FacileThings*. Obtenido de <https://facilethings.com/blog/es/intrinsic-motivation>
- Selligman, M. (2000). *Psicología Positiva*. Obtenido de <http://www.santiagotorre.com/los-3-tipos-motivacion/>
- Stephen P. ROBBINS, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Apéndice A

CUESTIONARIO:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas para un proyecto de investigación, el cual busca conocer la motivación y desempeño laboral del personal de la Oficina de Normalización Previsional.

Sexo: F () M () **Edad:** _____ **Nivel Académico:** Postgrado () Superior Universitaria Completa ()

Superior Universitaria Incompleta () Superior Técnico () Otros ()

Años en la Entidad: _____ **Años en total de servicio:** _____

Instrucciones:

Lea y marque con un aspa (X) la opción acorde a lo que piensa, para cada una de las siguientes preguntas. Utilice la siguiente escala:

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

N°		1	2	3	4	5
1	Los colaboradores se sienten motivados					
2	Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad					
3	La Entidad se desarrollan capacitaciones de forma continua					
4	Considera que las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones					
5	Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente					
6	Existen reconocimientos por los objetivos logrados					
7	La entidad felicita por los logros obtenidos					
8	Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben					
9	La remuneración que perciben los colaboradores responden al trabajo realizado					
10	El pago de remuneraciones es justo					
11	La entidad asciende al personal por meritocracia					
12	Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico					
13	La disposición de equipos o materiales que emplea la entidad es buena					
14	Los colaboradores tienen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones					
15	Los colaboradores tienen la experiencia necesaria para realizar sus funciones					
16	Los colaboradores solucionan los problemas que se presentan sin dificultad					
17	Los colaboradores terminan sus funciones en el tiempo establecido					
18	Los colaboradores mejoran su desempeño cuando trabajan en equipo					
19	Los colaboradores entregan los informes de trabajo a tiempo					
20	Los colaboradores ayudan a sus compañeros a cumplir con las metas institucionales					

Apéndice B



Evidencia de Entrevistados en la ONP



Evidencia de los entrevistados en la ONP

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	MARCO TEORICO DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	RELACION BIBLIOGRAFICA
<p>Problema Principal</p> <p>¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar y analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El desempeño laboral está relacionado con la motivación del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.</p>	<p>LA MOTIVACIÓN</p>	<p>Motivación Intrínseca</p> <p>Es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, aptitudes propias, recibir con frecuencia reconocimiento del supervisor (Robbins y Judge, 2009, p.79).</p>	<p>Actitud Aptitudes Reconocimientos</p>	<p>Actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los colaboradores se sienten motivados Los colaboradores se sienten muy identificados con la Entidad <p>Aptitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> La Entidad desarrolla capacitaciones de forma continua Considera que las capacitaciones contribuyen al buen desempeño de las funciones Los colaboradores se sienten realizados profesionalmente <p>Reconocimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> La entidad felicita por los logros obtenidos Existen reconocimientos por los objetivos logrados 	<p>Chiavenato (2000)</p> <p>Comportamiento Organizacional (2009)</p> <p>Organizaciones Comportamiento, Estructura Y Procesos (2009)</p>
<p>Problemas Secundarios</p> <p>¿Cómo la Motivación Intrínseca se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la relación entre la motivación Intrínseca y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional</p>	<p>Hipótesis Especificas</p> <p>El desempeño laboral está relacionado con la Motivación Intrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.</p>		<p>Motivación extrínseca</p> <p>Son contingencias externas es recibir un salario competitivo, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables (Robbins y Judge, 2009, p.79).</p>	<p>Salario competitivo Asensos Recompensas Externas</p>	<p>Salario competitivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los colaboradores están satisfechos con el sueldo que perciben La remuneración que perciben los colaboradores responden al trabajo realizado El pago de remuneraciones es justo <p>Asensos:</p> <ol style="list-style-type: none"> La Entidad debería ascender al personal por meritocracia <p>Recompensas Externas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los colaboradores se sienten a gusto con el ambiente físico La disposición de equipos o materiales que emplea la entidad es buena. 	
<p>¿Cómo la Motivación Extrínseca se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional?</p>	<p>Determinar la relación entre la motivación Extrínseca y el desempeño laboral del personal en la Dirección de Producción de la oficina de normalización previsional</p>	<p>El desempeño laboral está relacionado con la Motivación Extrínseca del personal en la dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional.</p>		<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Desempeño Laboral</p> <p>Se define el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Gibson et al. (2001)</p>	<p>Capacidades Habilidades Efectividad</p>	

Apéndice C. Matriz de Consistencia

