

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON
MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial

Diseño e implementación de un modelo de evaluación de desempeño por objetivos, y su influencia en la motivación de los colaboradores del proceso de trámite documentario de la Secretaría General de la Fuerza Aérea (FAP) 2017

Para optar el grado académico de maestro en ingeniería industrial con mención en planeamiento y gestión empresarial

Autor: Bachiller Caynero Rivera Víctor Ernesto Ferdinando

Asesor: Mg. Rodríguez Vásquez Miguel Alberto

LIMA – PERÚ
2019

Jurado

Asesor : Mg. Rodríguez Vásquez Miguel Alberto

Jurado : Dr. Yarin Achachagua Anwar

Jurado : Mg. Suarez Avelino Olga Dina

Jurado : Mg. Saito Silva Carlos

Dedicatoria

A todo aquel, que no permite que los sueños sean solo sueños, y que sabe que hacerlo realidad conlleva un esfuerzo que demandará más de lo considerado.

Agradecimiento

A mi familia, que me inspira a seguir en esta senda de la dedicación y esfuerzo.

A mi novia, Verónica Patricia Benvenuto Vargas, la mujer que siempre me brinda su apoyo y amor, a pesar de la distancia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
LISTADO DE TABLAS	vii
LISTADO DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Formulación del problema y justificación del estudio	4
1.2.1 Formulación del problema.....	4
1.2.2 Justificación del Estudio.....	7
1.3 Antecedentes relacionados con el tema.....	9
1.4 Objetivos Generales y Específicos	12
1.5 Limitaciones del Estudio	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Marco histórico.....	14
2.2 Bases teóricas relacionadas con el tema	17
2.2.1 Gestión por procesos	17
2.2.2 Gestión del desempeño	18
2.2.3 Perfil de puesto.....	21
2.2.4 Motivación	25
2.2.5 Gestión Pública	28
2.2.6 El proceso de gestión pública.....	29
2.3 Definición de términos básicos	30
2.4 Hipótesis	32
2.5 Relaciones entre variables	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	35
3.1 Diseño de investigación.....	35

3.2 Población y muestra de estudio	36
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	37
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
4.1 Resultados	40
4.1.1 Elaboración de la herramienta de medición	40
4.1.2 Diseño del modelo de ED por objetivos	41
4.1.3 Implementación del modelo de ED por objetivos.....	44
4.1.4 Recolección de data sobre motivación intrínseca del “G1” y “G2”.....	47
4.2 Análisis.....	47
4.2.1 Datos en la construcción de la herramienta de medición.....	47
4.2.2 Estadística descriptiva de motivación intrínseca del “G1” y “G2”	61
4.2.3 Estadística inferencial de los grupos G1 y G2	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones	74
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	76
ANEXOS	80
Anexo A: Matriz de Consistencia.....	80
Anexo B: Matriz de Operacionalización	81
Anexo C: Documentos para Jueces	82
Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.....	86
Anexo E: Perfiles de puestos	91
Anexo F: Implementación de un modelo de ED por objetivos.	101
Anexo G: Data motivación intrínseca G1 y G2.....	102

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Paradigmas de gestión comparada burocrática y pos buracrática	29
Tabla 2: Distribución de la población y muestra del estudio	37
Tabla 3: Escala de medición de variables y pruebas estadísticas.....	39
Tabla 4 Herramientas utilizadas para el diseño del modelo de ED por objetivos.....	44
Tabla 5 Colaboradores sometidos al tratamiento de la VI	45
Tabla 6 Periodos y objetivos del diseño e implementación del modelo de ED.	45
Tabla 7 Total de colaboradores encuestados.....	47
Tabla 8: Cuestionario propuesto	48
Tabla 9: Distribución de calificaciones de jueces	49
Tabla 10: Cuadro de contingencia para análisis de W. Kendall.....	50
Tabla 11: Matriz de correlaciones entre los ítems.....	51
Tabla 12: Tabla de Comunalidades	52
Tabla 13: Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett	52
Tabla 14: Varianza total explicada.....	53
Tabla 15: Matriz de Patrón Rotado	54
Tabla 16: Matriz de coeficientes de puntuación.....	55
Tabla 17 Matriz de correlación de factores de motivación	56
Tabla 18 Prueba de comunalidades para factores de motivación.....	56
Tabla 19 Prueba KMO y esfericidad de Bartlett factores de motivación.....	56
Tabla 20 Varianza explicada para factores de motivación.....	57
Tabla 21 Matriz de componentes para factores de motivación	57
Tabla 22 Matriz de coeficiente de puntuación para factores de motivación.....	58
Tabla 23: Herramienta de medición de motivación intrínseca.....	60
Tabla 24: Datos ponderados de respuestas de G1 y G2	61
Tabla 25: Valoración de datos perdidos en encuesta G1 y G2.....	62
Tabla 26: Estadística descriptiva del G1	64
Tabla 27: Estadística descriptiva del G2	67
Tabla 28 Prueba de U de Mann-Whitney para los grupos G1 y G2.....	69
Tabla 29 Resumen de prueba χ^2 de Pearson para grupos y motivación.....	69
Tabla 30 Prueba de χ^2 de Pearson para grupos y motivación	70

Tabla 31 Prueba de χ^2 de Pearson para primera hipótesis específica.....	70
Tabla 32 Prueba de χ^2 de Pearson para segunda hipótesis específica.....	71
Tabla 33 Prueba de χ^2 de Pearson para tercera hipótesis específica	71
Tabla 34: Diferencias de medias entre el G1 y G2 por cada tipo de variable.....	72
Tabla 35: Matriz de Consistencia.....	80
Tabla 36: Matriz de Operacionalización	81
Tabla 37: Ficha de Descripción del proceso de Trámite Documentario	87
Tabla 38: Niveles de proceso	87
Tabla 39: Tipos de control y objetivos.....	90
Tabla 40: Secciones por departamento en estudio	90
Tabla 41: Perfil de puesto del Jefe de la Sección Formulación de Documentos	91
Tabla 42: Perfil de puesto del Encargado de la división Logística	92
Tabla 43: Perfil de Puesto del Encargado de la División de Operaciones	93
Tabla 44: Perfil de Puesto del Jefe de la Sección de Dispositivos Legales	94
Tabla 45: Perfil de Puesto del Encargado de la División de Resoluciones.....	95
Tabla 46: Perfil de puesto del Jefe de la Sección de Protocolo y Relaciones Pública.....	96
Tabla 47: Perfil de puesto del Jefe de la Sección de Mesa de Partes.....	97
Tabla 48: Perfil de puesto del Encar. de la división de Num.y Clas. de Documentos.....	98
Tabla 49: Perfil de puesto del En. de la División de Recepción de Documentos	99
Tabla 50: Perfil de puesto del Encargo de la División de Confección de sobres.....	100
Tabla 51: Datos en escala tipo Likert del G1	102
Tabla 52: Datos en escala tipo Likert del G2.....	103

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Satisfacción de ciudadano con las entidades pública Perú – 2017	2
Figura 2 Etapas de la evaluación del desempeño	21
Figura 3 Descripción de Puestos	22
Figura 4 Análisis de Puestos	23
Figura 5 Diagrama Gantt del diseño e implementación del modelo de ED por objetivo	46
Figura 6: Gráfica de sedimentación	53
Figura 7: Gráfica de sedimentación de AFE para factores de la motivación	58
Figura 8: Gráfica de Estadística descriptiva G1	65
Figura 9: Gráfica de Estadística descriptiva G2	68
Figura 10: Mapa de procesos de la Secretaría General FAP	86
Figura 11: Niveles de proceso de trámite documentario	88
Figura 12: Cuadro SIPOC del proceso de trámite documentario	89
Figura 14: Charlas informativa sobre la estandarización del proceso	101
Figura 15: Charlas informativas sobre el establecimiento de perfiles de puestos	101
Figura 16: Charla informativa sobre el establecimiento de objetivos	101

RESUMEN

De acuerdo con los cambios suscitados a nivel mundial en la administración pública y los lineamientos normativos emitidos a nivel nacional para la modernización en la gestión pública del Estado peruano, esta investigación determinó como el diseño e implementación de un modelo de Evolución del Desempeño (ED) por objetivos elaborado a partir de los principales factores que generan deficiencia en la gestión pública peruana y que son mencionados en la Ley de modernización del Estado N° 267658, influye en la motivación intrínseca de los colaboradores de una entidad pública. Cabe precisar que para el recojo de datos y análisis de los mismos se solicitó la autorización correspondiente.

Esta investigación es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, un nivel de variable ordinal y de diseño cuasi experimental con un nivel causal – correlacional de investigación, con manipulación de la variable independiente en segundo grado, presencia y ausencia de la misma. Además, el muestreo fue de tipo censal, y estuvo constituido por treinta y seis (36) colaboradores formados en dos grupos. El primero “G1” fue sometido al tratamiento de la variable independiente (modelo de ED por objetivos), y el segundo “G2” fue el grupo control. Se aplicó estadígrafos de tendencia central, de dispersión, y pruebas no paramétricas como χ^2 Pearson y U de Mann – Whitney como parte de la estadística descriptiva e inferencial respectivamente.

Los valores obtenidos en la aplicación de la prueba de U de Mann-Whitney, demostraron que hubo diferencia significativa en el nivel de motivación de ambos grupos, y que este a su vez se ve influenciada por el diseño e implementación de un modelo de ED por objetivos, de acuerdo a lo reflejado en los valores que arrojó la prueba estadística χ^2 Pearson.

Palabras clave:

Motivación intrínseca, Gestión del desempeño, Estandarización de procesos, Perfiles de Puestos, Nueva Gestión Pública

ABSTRACT

In accordance with the changes that have taken place worldwide in the public administration and the normative guidelines issued at the national level for the modernization in the public management of the Peruvian State, this research determined how the design and implementation of a Performance Evolution (ED) model by objectives elaborated from the main factors that generate deficiency in the Peruvian public management and that are mentioned in the State Modernization Law No. 267658, influences the intrinsic motivation of the collaborators of a public entity. It should be noted that the corresponding authorization was requested for data collection and analysis.

This research is applied with a quantitative approach, a level of ordinal variable and a quasi-experimental design with a causal - correlational level of research, with manipulation of the independent variable in the second degree, presence and absence thereof. In addition, the sampling was of the census type, and consisted of thirty-six (36) collaborators formed in two groups. The first "G1" was subjected to the treatment of the independent variable (ED model by objectives), and the second "G2" was the control group. Central tendency, dispersion, and non-parametric tests such as χ^2 Pearson and Mann-Whitney U were applied as part of the descriptive and inferential statistics respectively.

The values obtained in the application of the Mann-Whitney U test showed that there was a significant difference in the level of motivation of both groups, and that this in turn is influenced by the design and implementation of an ED model by objectives, as reflected in the values that the Pearson χ^2 statistical test yielded.

Keywords:

Intrinsic motivation, Performance management, Process standardization, Job profiles, New Public Management

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

Los cambios culturales e informáticos que aparecen a partir de los años '80 promovieron en las organizaciones privadas la diversidad en la fuerza de trabajo, en los métodos productivos y en la automatización de los procesos industriales. Generando que, el mercado y el poder económico subyacente logren globalizarse, mientras que las instituciones políticas, y el poder que emanaba de ellas, siguieran en buena parte anclados al territorio; además de condicionarlas y limitarlas en sus capacidades de acción (Subirats, 2019).

Sobre estos cambios, la prestación de servicios de la administración pública se ha caracterizado mundialmente por la insatisfacción; tanto políticos como ciudadanos, e inclusive de manera creciente los empleados de la administración pública, la critican con frases como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las persona”, “corrupta”, “de la mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos” (Schröder, 2010). En este contexto, un estudio realizado por el Ipsos Public Afrais, “Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017” - Perú, evaluó la satisfacción ciudadana en relación a la calidad de atención y a los servicios que brindan las entidades públicas a nivel nacional, que tuvo como población de estudio a 5,017 encuestados, quienes se atendieron en una de las 102 entidades públicas, detalla que 3 de 5 entrevistados no confían en la entidad visitada, esto refleja que casi el 60% de los encuestados no perciben de mejor manera las entidades públicas y sus funciones. Ver Figura 1.

Sobre estas consideraciones, diferentes instituciones intentan contrarrestar el estancamiento de la gestión pública y su relación con la ciudadanía. Precisamente, bajo esta realidad, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a la cual el Perú busca integrarse desde el año 2014, junto al Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), establecen lineamientos que reforman la gestión pública a nivel mundial y dan origen a la Nueva Gestión

Pública (NGP) (Hadjisky, 2017). Este nuevo modelo de gestión en noción a mercados más competitivos adopta prácticas de la administración del sector privado, reformando los niveles organizativos de cada entidad, con la finalidad de brindar al ciudadano un servicio de calidad a partir del desarrollo eficiente, eficaz y legítimo de las actividades propias de cada organización (Santos, Fernández, y Pérez, 2008). Considerando que, la eficiencia, eficacia y legitimidad que busca alcanzar la NGP se ve influenciada por dos factores importantes: la gestión de innovación (IM) y la gestión del desempeño (PM), siendo el de mayor influencia la gestión del desempeño (Walfer, Damanpour, y Devece, 2011).

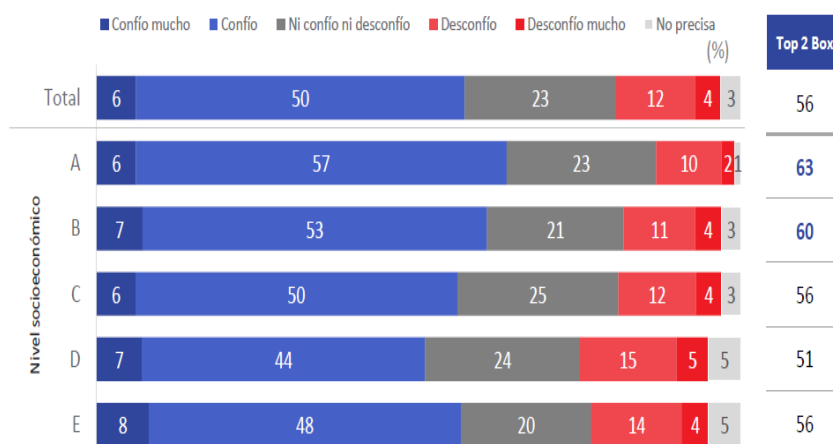


Figura 1 Satisfacción de ciudadano con las entidades pública Perú – 2017
Fuente: <http://sgp.pcm.gob.pe>

Si bien la NGP intenta alcanzar niveles óptimos de desarrollo y busca entregar servicios de calidad a los ciudadanos, las experiencias durante su implementación en países industrializados como Suecia, Holanda, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Gran Bretaña, etc.; demuestran que en muchos casos el retraso en el funcionamiento de la NGP en entidades del Estado, ha sido a consecuencia de la mala gestión en la administración de los recursos humanos, debido que muchas veces no responde a las nuevas políticas de gestión (Pocoví, 2009). Acotado a ello, Hadjisky (2017), señala que una ventana de oportunidad para el desarrollo de la NGP es desarrollar políticas en la gestión de los recursos humanos en general, debido que éste es motor de innovación y productividad.

De esta manera entendemos que los recursos humanos es el eje principal en la implementación de las políticas que engloba la NGP, por lo cual la alta dirección tendrá que determinar la herramienta de gestión que promueve el comportamiento motivado al cumplimiento de objetivos que tiene la nueva administración pública. En ese sentido, se señala que un modelo de Evaluación del Desempeño (ED) maximiza la motivación de los individuos, generando un comportamiento diferenciado, el cual es vigoroso, dirigido y sostenido hacia el cumplimiento de objetivos (Narajo, 2009). Asimismo, se usa como mecanismo para a) alinear acciones y estrategias organizacionales y b) promover el aprendizaje interno y rendición de cuentas hacia la sociedad (Cañas, 2013). Además de medir el aporte de cada colaborador respecto a los objetivos organizacionales (Sánchez, 2012)

Sin embargo, si bien un modelo de ED promueve el cumplimiento de objetivos organizacionales y genera un comportamiento motivado para el logro de objetivos por parte del funcionario, se menciona que en el sector público hay particularidades respecto a los tipos de motivación. Sobre esto, Rodrigues, Reis, y Filho (2013); Georgellis, Lossa, y Tabvuma (2010) señalan que en el sector público el tipo de motivación presente es la motivación intrínseca, que, a diferencia a la motivación extrínseca presente en el sector privado, esta es más fuerte debido que considera la nobleza del bien común y el trabajo dirigido a la sociedad. Aquella que Manso (2002), describe como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, aquella sensación que Frederick Herzberg plantea como teoría de Motivación-Higiene. La misma que se fundamenta en el reconocimiento al desempeño, en lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, en la responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, en las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo (Narajo, 2009). Por lo cual, si se considera que la motivación es importante debido a la consecución de logros de objetivos organizacionales que esta representa; entonces, esta debiera ser uno de los principales indicadores en toda la organización (Quintero, Urdaneta, y Milagros del Valle, 2013).

Dentro esta realidad, el Estado peruano, ha desplegado acciones gubernamentales para que las labores que se vienen realizando en las entidades públicas sean más eficientes, eficaces y legítimas, a fin de adoptar los cambios previstos en la NGP,

por lo cual, detallamos que una de estas acciones ha sido la creación de la Ley N° 27658 “Ley de Modernización de la Gestión del Estado”, y el Decreto Supremo N°004-2013-PCM “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” del 09-01-2013, ésta que detalla que el bajo desempeño de las entidades gubernamentales se ve reflejada en la poca confianza de la población y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Asimismo, el indicado marco normativo considera las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú; tales como, deficiente diseño de la estructura de organización y funciones, inadecuados procesos de producción de bienes y servicios, inadecuada política y gestión de los recursos humanos, limitada evaluación de resultados e impactos; así como, seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.

Debido a ello en esta investigación, se plantea que de acuerdo a lo propuesto en el marco normativo antes señalado, es crear un modelo de evaluación de desempeño por objetivos que estandarice procesos, cree perfiles de puestos al colaborador para lograr su motivación intrínseca y empoderamiento respecto a sus funciones asignadas, considerando esto como parte de acciones que permitan su mejor gestión; y todo con el fin de alcanzar la visión propuesta, y un Estado moderno al servicio de las personas.

1.2 Formulación del problema y justificación del estudio

1.2.1 Formulación del problema

Con base a la crisis económica mundial suscitada en la década de los ´30, surge la necesidad de que la gestión pública aporte a nivel nacional el desarrollo sostenible tanto en el plano económico como social, la cual brinde más información, un número más elevado de productos y servicios, mayor calidad de estos y un incremento de la eficiencia en la gestión de los recursos que utiliza, en definitiva, una mejora de su actuación; sin embargo, a pesar de esta necesidad se ha notado que el funcionamiento del sector público muestra una falta de adaptación al contexto socioeconómico actual. (Fernández, Fernández y Rodríguez Pérez, 2008) Precisando que se ha caracterizado por no presentar eficiencia, eficacia y

efectividad en sus procesos (Ipsos,2007). Proponiéndose de esta manera que la administración pública actual se reforme y se convierta en gestión pública, la cual se le denomina NGP, y que se presenta como mejor opción para optimizar el actuar público actual. Debido que tiene alcance universal, y replicable a las administraciones públicas a nivel mundial, independientemente de las características, estructuras y problemas de cada país (Sánchez, 2008). Ésta NGP adopta prácticas empresariales, migrando su estructura organizacional, sistemas de planeación, sistemas de dirección, sistemas administrativos, y el sistema de evaluación de desempeño, la cual es considerada en la administración pública burocrática, como un mero control normativo, y que solo sirve para establecer si las metas fueron o no alcanzadas, y no como un instrumento técnico capaz de hacer que las organizaciones generen conocimiento y establezca estrategias futuras (Cejudo, 2011).

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), igualmente da importancia de la NGP y señala que es una reforma gerencial al modelo burocrático weberiano existente, precisa que para el logro de esta reforma, es fundamental la existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerado y motivados; asimismo, señala que si bien hay gobiernos de América Latina que formularon proyectos correctos y que no han podido obtener la capacidad para implementarlos, esto se debió a que el ámbito administrativo no es competente y que para ello se necesita una élite burocrática técnicamente capaz y motivada (Cejudo, 2011).

Con base a esta tendencia internacional, el Estado peruano pretende desarrollar una NGP con la promulgación de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, el cual tiene como objetivo implementar los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias públicas; que junto al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se definen ocho (08) principales deficiencias de la gestión pública actual, las cual son: 1) Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público, 2) Deficiente diseño de la

estructura de organización y funciones, 3) Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, 4) Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente, 5) Inadecuada política y gestión de recursos humanos, 6) Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimientos y monitoreos de la insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades. 7) Carencias de sistemas y métodos de gestión de información y el conocimiento, 8) Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

En el margen de esta investigación, si bien hemos notado que existe una tendencia internacional por reformar el actuar de la administración pública, a fin de lograr mejores servicios de calidad para el desarrollo socioeconómico del país, el Estado peruano orienta sus esfuerzos para adecuarse a lo planteado por la NGP; sin embargo, como se ha precisado en diferentes casos internacionales el desarrollo de una NGP supone el trabajo sistemático de factores que posibiliten que los principios planteados por la NGP sean incorporados y desarrollados en nuestra actualidad, unos de estos factores es la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la administración pública peruana y el logro del desarrollo motivacional de los funcionarios públicos.

En este sentido, una vez considerado las ocho (08) deficiencias propuestas por el Estado peruano, pretendemos determinar si el diseño de un modelo de ED por objetivos, constituido por el desarrollo positivo de tres (03) de las ocho (08) deficiencias planteadas, 1) inadecuados procesos de producción de bienes y servicios, 2) deficiente diseño de la estructura de la organización y funciones, y 3) limitada evaluación de resultados e impactos, y el cual constituiría un sistema de evaluación del desempeño, que supla las dificultades que se presentaron en la implementación y desarrollo de una NGP en otros países, pueda generar motivación en el funcionario presente en las instalaciones de la Secretaría General de la Comandancia General FAP, debido a como se ha destallado, la motivación es otro aspecto importante que se ha considerado para que se logre una reforma gerencial en el actuar de la NGP.

Además, si bien hemos determinado que el problema en esta investigación resulta ser si un modelo de ED, construido con tres de los ocho deficiencias planteadas

por el Estado peruano, influencia en la motivación de los colaboradores, también lo sería el determinar si cada una de éstas actúa como factor de motivación, y cuál sería su nivel de implicancia en la misma. Por lo cual, habrá que definir previamente que herramientas de la ingeniería y relaciones industriales, se alinean con estas deficiencias y permitan el diseño del modelo de ED propuesto; además, de determinar el instrumento de medición que refleje el nivel de motivación intrínseca.

Problema General

¿Influenciará el diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP 2017?

Problemas Específicos

- a. ¿La estandarización e implementación del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, influye como factor de motivación?
- b. ¿El análisis, descripción e implementación de un perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, influye como factor de motivación?
- c. ¿El establecimiento e implementación de objetivos a partir del diseño de un modelo de Evaluación del Desempeño, influye como factor de motivación?

1.2.2 Justificación del Estudio

Si bien los hechos en la historia detallan que para la implementación y el desarrollo de las políticas de la NGP, es necesario realizar la reestructura del sistema de evaluación de desempeño, que genere valor a las entidades públicas a partir del ofrecimiento de material que pueda promover la generación de

conocimiento y no simplemente se observe como un marco normativo que verifique el cumplimiento de lo programado o no, y que además, es igual de importante que para el desarrollo de las reformas en la administración pública, se debe generar motivación en los funcionarios.

Precisamos que, si bien esta investigación se desarrolla en la Secretaría General de la Comandancia General FAP, como unidad integrante de la Fuerza Aérea, y esta a su vez representa ser una organización pública que busca brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, debido que tiene como parte de su misión el participar en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil de acuerdo a la ley mediante el empleo del poder aeroespacial; definimos en términos generales, que el diseño de un modelo de ED por objetivos, planteado en este trabajo, ayudaría a reducir la brecha existente entre el sistema de evaluación de desempeño en una administración pública y en la NGP, la cual permita evaluar los resultados obtenidos para la generación de conocimiento y sirva de herramienta para la mejor toma de decisiones en un futuro.

Asimismo, detallamos que el modelo de ED por objetivos, el cual será diseñado a partir de la subsanación de tres (03) deficiencias detalladas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, ayudará a que los inadecuados procesos de producción de bienes y servicios se encuentran bien detallados y estandarizados, permitiendo la comprensión del flujo de trabajo en la entidad pública; de la misma forma, la percepción sobre el deficiente diseño de la estructura organizativa y funciones, estaría subsanada con la elaboraciones de perfiles de puestos, permitiendo que el funcionario público comprenda las actividades que deberá desarrollar como parte de una cadena de valor; además, de percibir que competencias blandas y técnicas debe adquirir para las mismas; y por último, la observancia sobre la falta de establecimiento de objetivos o indicadores de logro, estarían subsanadas con el establecimiento de objetivos organizacionales, los cuales reflejen lo específico que se quiera conseguir a partir de los KPI establecidos, a fin de que el funcionario comprenda cómo serán medidos los objetivos, el tiempo para el cumplimiento de los mismos, entre otros; todo con el fin de orientar los esfuerzos de los colaboradores al cumplimiento de resultados propuestos. Asimismo, este modelo de ED se mostraría como un sistema formal que estime observancias de

los compromisos laborales de los funcionarios, debido que sería un proceso que juzgue la excelencia, valor y competencias del colaborador.

Respecto, a la determinación si el diseño e implementación de un modelo de ED por objetivos, actúa como factor motivacional intrínseca en los funcionarios, sería de gran importancia porque determinaríamos que éste actúa como factor que impulsa a los colaboradores hacia un comportamiento motivado o proactivo para el cumplimiento de objetivos institucionales; igualmente, se presentaría como factor importante para la implementación de las políticas propuestas en la NGP; debido que, la motivación intrínseca es un tipo de motivación más fuerte y duradera que puede presentar un colaborador, debido que su fuente motivacional nace sin la influencia extrínseca a él, como por ejemplo incentivos, bonos, premios, etc.

1.3 Antecedentes relacionados con el tema

Existen diferentes estudios realizados respecto a la evaluación del desempeño de los colaboradores en una organización y la motivación intrínseca. A continuación, se detallan trabajos de investigaciones desarrollados en diferentes entornos.

Montoya (2016) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: casos PTS Perú 2015”, el cual fue presentado para optar el grado de magíster, analizó y determinó la relación entre dos variables de suma importancia en la gestión de los recursos humano: el clima organizacional y la evaluación del desempeño. El estudio es transversal correlacional. Se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativas (un *focus group* confirmatorio y entrevistas a expertos) con el total de los trabajadores de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational *Climate Questionnaire*], de *Litwin & Stringer*, creada en 1968, el cual posee 50 *ítems* y mide 9 dimensiones del clima organizacional. Los resultados de la investigación muestran una relación directa entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal; así como, una relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el

desempeño laboral general y algunas de sus dimensiones. Esta tesis tomada como referencia, se relaciona con este trabajo de investigación en cuanto a la metodología aplicada para implementar un modelo de evaluación de desempeño en la empresa de servicios turísticos.

Padilla (2013) en su trabajo de investigación titulado “Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos en una empresa de giro metal mecánica”, el cual fue presentado para optar el grado de magíster, delimitó las actividades y responsabilidades, definió los perfiles de puesto y su posición en la organización. Dicho estudio es de corte descriptivo y hace referencia al análisis y descripción de puesto por competencias bajo el modelo de autos Dessler (2001) con un método de recopilación de información mixto, el cual incluye el análisis con el uso de instrumentos como: entrevista, cuestionario y observación directa, con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida. Esto lleva consigo la elaboración de 23 puestos y su correspondiente documentación en donde se incluyen datos de identificación, del puesto, descripción genérica, funciones específicas, ubicación según el organigrama y el perfil basado en competencias. Esta tesis tomada como referencia, se relaciona con este trabajo de investigación en cuanto a la metodología aplicada para realizar un análisis y descripción de puesto.

Sanchez (2016) en su trabajo de investigación titulado “Motivación y desempeño de los alumnos de la Escuela de Formación de Pilotos de la Fuerza Aérea del Perú - 2016”, el cual fue presentado para optar el grado profesional de magíster, propone como resolver las siguientes preguntas ¿Cómo influye la motivación en el desempeño de los Alumnos Pilotos de la Escuela de Formación de Pilotos (EFOPI) de la Fuerza Aérea del Perú durante su progresión de vuelos en el año 2016?, tiene un enfoque Mixto, y el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). También es necesario señalar que en la parte cuantitativa y cualitativa se tomaron diseños no experimentales de corte transeccional. Fue posible realizar el estudio con la totalidad de la población (47 alumnos pilotos), por lo que se eligió una muestra no probabilística de tipo censal y para la parte cualitativa del estudio se obtuvo una muestra no probabilística de casos tipo. Se logró determinar que la motivación se relaciona directa y significativamente con el desempeño de los alumnos pilotos. Asimismo, dentro de las dimensiones de la teoría de Victor Vroom, la valencia es la

que más se relaciona e influye, asimismo los factores que más valor tuvieron durante su progresión de vuelos destacan: la vocación de servicio, la seguridad laboral, la satisfacción de lograr una meta y el convertirse en un Piloto Militar

Fernández (2009) en su trabajo de investigación que tiene como título “Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en Perú”, el cual fue presentado para optar el grado de doctor, detalla que, el estudio tuvo por objetivo evaluar los efectos de la estandarización de los procesos de la producción y su eficiencia en la gestión financiera en la industria del calzado en el País. Un total de 32 empresas fueron evaluadas a través de encuestas y entrevistas que se les hicieron a los dueños, gerentes de plantas y/o gerentes administrativos, comparadas con la evaluación de las técnicas de calidad estandarizadas a la empresa muestra. Concluimos con señalar, que la producción de calzado en el Perú, por parte de las empresas asociativas, sólo recuperará volúmenes de exportación, a partir de una mayor correlación entre la estandarización de los procesos productivos y su eficiencia en la gestión financiera; de esta manera se podrá salir a competir con uno o más productos banderos en el nuevo contexto de la globalización, tanto en el mercado interno, como en el mercado externo, a través de los tratados de libre comercio.

Pantoja (2012), en su trabajo de investigación titulado “Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPES S.A de la ciudad de Cartagena”, el cual fue presentado para optar el grado de magister. En esta investigación se identifican tanto las competencias organizacionales, como las competencias por rol y se describen de tal manera que sean claras y objetivas para los cargos pertenecientes a esta organización. La identificación y creación de competencias se realiza, de manera participativa con un comité identificador de competencias, conformado por trabajadores de la empresa y se valida mediante un panel de expertos; contribuyendo con la validez y pertinencia de las competencias para la misma. Al establecer las competencias organizacionales y competencias por roles de CI Comerpes S.A. de la ciudad de Cartagena, se crea la base para continuar conformando toda un área de gestión humana por competencias. Esta tesis tomada como referencia, se relaciona con este trabajo de

investigación en cuanto a la metodología aplicada para implementar el análisis y descripción de puesto y relación a las competencias de todos los colaboradores.

Iona, Iturbe y Osorio (2013), en su trabajo de investigación titulado “La teoría de la motivación de los factores: un caso de estudio”, el cual fue presentado para optar el grado de magister, resumen que hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. El presente estudio cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. En el presente estudio se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo, se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. Como producto de la presente investigación se plantean varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de recursos humanos. Esta tesis tomada como referencia, se relaciona con este trabajo de investigación debido que estudió los principios de la motivación de los colaboradores.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Determinar la influencia del diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP 2017.

Objetivos Específicos

- a. Determinar que la estandarización e implementación del proceso de trámite documentario de la Secretaría General de la FAP influye como factor de motivación.
- b. Determinar que el análisis, descripción e implementación de un perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP influye como factor de motivación.
- c. Determinar que el establecimiento e implementación de objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos influyen como factor de motivación.

1.5 Limitaciones del Estudio

Si bien la alta dirección brindó todas las facilidades para el desarrollo de la investigación, los resultados obtenidos están supeditados a la delimitación temporal y espacial considerada en la parte metodológica, y sobre sus proyecciones a entornos más amplios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

El origen y ejercicio de la administración pública se remonta a la aparición del hombre y su constitución en ciudades organizadas, precisamente en ciudades occidentales como Grecia y Roma, en donde filósofos y politólogos como Sócrates, Aristóteles y Platón ya hablaban de la administración pública y sus funciones. Sócrates en su obra Critón se refiere a la administración pública y sus leyes.

Escucha a su discípulo Critón, quien le proponía evadir la acción de la justicia, manifestándole que él podía lograr que fuera juzgado nuevamente y obtener una sentencia favorable, o bien, podían huir al Asia Menor en donde su discípulo tenía propiedades en las cuales podían vivir, Sócrates le contestó, que él debía cumplir con las leyes del Estado y con la sentencia que le había condenado, pues como buen ciudadano, sabía que el Estado había educado a sus padres y a él mismo, realizando muchas tareas que son de orden administrativo en su beneficio, y que de la misma manera lo haría por sus hijos. Lo expuesto por Sócrates pone en evidencia que las atribuciones que el Estado realizaba eran fundamentalmente de contenido administrativo, y por tanto, inherentes a la administración pública, pues a través de ellas el Estado realizaba el servicio de educación y muchos otros cometidos de índole administrativo (Galindo, 2000, pág. 18).

De la misma forma, existen otras referencias bibliográficas en la que señalan que el Estado es responsable de una correcta administración pública para el uso eficiente de los recursos, a fin de lograr el bien común de la ciudadanía.

El Estado realiza sus funciones mediante diversas acciones que le son de su competencia, como es la realización de inversión pública; la ejecución de programas públicos, la provisión de servicios públicos; la regulación normativa de sectores estratégicos como la energía, transporte, seguridad alimentaria; el fomento e inversión en innovación; la orientación económica ofreciendo

incentivos o concesiones de licencias y permisos comerciales, así como la fiscalización de la normativa para asegurar el bien común. Todas estas acciones tienen como objetivo principal el desarrollo socioeconómico de los países, objetivo cuyo logro dependerá de la manera como se realicen estas funciones y acciones mencionadas, es decir, de la “gestión pública”. (Naciones Unidas-ONU, 2014, pág. 42)

Si bien entendemos que la administración pública hace su aparición en el alba de la organización del ser humano en sociedad, ésta ha evolucionado y se ha adaptado a los diferentes contextos nacionales e internacionales, como lo demuestran los hechos producidos post la revolución francesa en el año 1978, la cual provocó que la administración pública en países como Francia, Alemania, España, Italia y Estados Unidos adopte nuevas formas de organización política (Galindo, 2000). Precisando que estas reformas dieron origen a la NGP, la cual fue concebida y desarrollada en países como Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña; producto de la inflación, desempleo, crisis energética, desencanto con los servicios públicos provistos directamente por el Estado (Cejudo, 2011). Si analizamos las particularidades de los casos sucedidos en estos países, vemos que por ejemplo en Nueva Zelanda las reformas presentadas post-1984 y específicamente en el sector público, se centraron en la utilización del marco conceptual de la teoría de contratos, economía institucional y la teoría de agencia, que buscaba generar una estructura organizacional adecuada con un tipo de incentivos dependiente de la variedad y posibilidad de medición del output, lo cual desvinculaba la elaboración de políticas públicas y la ejecución de la misma (Pacheco, 1997).

En paralelo a estos hechos, Reino Unido afrontaba una crisis económica y la ciudadanía sentía la falta de eficiencia en las acciones administrativas gubernamentales, esta crisis en forma particular, impulsa a los gobernantes de turno a realizar reformas que permitan lograr la eficiencia, eficacia y efectividad requerida, estas reformas estuvieron orientadas a la adopción de doctrinas provenientes del sector privado, y se enfocaron en la mejora de procesos, implementaron agencias especializadas con autonomías presupuestales y de gestión, propusieron estándares para medir el desempeño y divulgación de resultados, lo cual propició la disminución del poder de los sindicatos y de los funcionarios del servicio civil, enfocándose siempre en las metas de desempeño y a la introducción de mecanismos de mercado en el sector público (Cejudo, 2011).

En América Latina, previo a la década de los años ´80, organizaciones como la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID), las Organización de las Naciones Unidas (ONU), y la creación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), brindaban soporte para la generación de planes que tenían como prioridad el “Estadocentrica”, precisando que el Estado era empresario, regulador, empleador, subsidiador y que esos roles no constituían materia de cuestionamiento. Sin embargo, posterior a los ´80, esa manera de gestionarse sufrió un agotamiento debido que el proteccionismo no aportaba a la generación de productividad, el gasto fiscal se disparó y la burocracia ineficiente apalancada en el Estado no permitía la innovación y transparencia en el manejo de recursos públicos, y sumado a ello la existencia de una recesión mundial producto de la crisis petrolera, dieron pase a la adopción de las reformas estructurales utilizadas en países europeos como Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda (Ramírez, 2009).

Estas reformas estuvieron orientadas en dos etapas, la primera generación de reformas y la segunda generación de reformas, en el primer caso y considerado que los Estados Latinoamericanos presentaban ciertas características comunes, como un Estado con alto control sobre una sociedad con baja capacidad de autoorganizarse y la distribución del aparato estatal según criterios partidocráticos, patrimonialistas o clientelares, generan la primera etapa de reformas, las cuales se basaron en descentralización, privatizaciones, desregulación, externalización y reducción de personal; estas reformas buscaban que el Estado pierda protagonismo y en su lugar poner al mercado; sin embargo, el Estado se ve debilitado debido que asume costos financieros a consecuencia de la reestructuración y costos políticos debido a la adopción de las reformas; para contrarrestar estos resultados y no debilitarlo más, el Banco Mundial impulsa la segunda generación de reformas, las cuales buscan que el Estado se fortalezca a partir de logro de su eficiencia, efectividad y eficacia; a fin de alcanzar el desarrollo económico, mejora de calidad y creación de un entorno propicio para el desarrollo del sector privado, adoptando las reformas aplicadas en países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Ramírez, 2009).

Si bien estas reformas a nivel internacional han visto frutos, en América Latina hubieron cierta particularidades que no permiten la adopción de las prácticas utilizadas en la NGP, esto debido a las características propias de la administración presente en este

continente, señalando que para el correcta implementación y desarrollo de la NGP, debe ser ésta implementada de manera escalonada y no planteada como trasplante forzado, precisando que es necesario completar la instalación de un modelo burocrático weberiano, debido que éste modelo tiene un aspecto importante, el cual es lograr el profesionalismo del cuerpo de funcionarios, debido que las reformas en la NGP están fundamentadas en esta misma; por lo cual, la responsabilidad de los Estados en America Latina es lograr que los funcionarios sean de alto nivel, capacitados, motivados y bien pagados (Ramírez, 2009).

2.2 Bases teóricas relacionadas con el tema

2.2.1 Gestión por procesos

En el contexto de los cambios tecnológicos que se vienen suscitando a nivel mundial, esto ha propiciado la aparición de herramientas empresariales que permiten que la gestión de las actividades organizacionales sea más sencilla para la administración; en ese sentido, la gestión por procesos, es una herramienta que permite organizar las actividades propias de la empresa, agrupándolas en los procesos que de acuerdo a su nivel de importancia en la empresa se congregan en macro procesos, es por ello que decimos:

La gestión por procesos (Business Process Management), es un modelo que administra las actividades empresariales; mediante el agrupamiento por procesos, con base en las necesidades del cliente; así pues, los procesos son gestionados en forma estructurada y sistemática de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes (Bonilla Pastor, Díaz Garay, Kleeberg Hidalgo y Nierga Aranibar, 2010, pág. 23).

Sin embargo, para la comprensión de una gestión por procesos, habrá que entender que supone el término de proceso, es por ello que, Bonilla et al. (2010), señala que un proceso es “un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos,

accionistas, comunidad, etcétera” (pág. 26). Además, sobre la caracterización del mismo, señalamos que éstos deberán “identificar y describir: los resultados que genera (output), los elementos de entrada (input), los recursos utilizados por aquel (factores de conversión) y los requisitos de los elementos de entrada y de salida.” (Bonilla et al., pág. 27)

Sobre este contexto, Velasco (2013), señala que las herramientas que apoyan en la mejor gestión por procesos, pueden ser:

- a) Mapa de procesos.
- b) Ficha descriptiva de proceso.
- c) Niveles de procesos.
- d) Cuadro SIPOC.
- e) Flujograma.
- f) Indicadores de proceso.

2.2.2 Gestión del desempeño

La gestión del desempeño aparece como una nueva tendencia en la gestión empresarial, fundamentada en el desarrollo de una evaluación del desempeño que brinda una apreciación metódica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso que estimula o juzga el valor, excelencia y cualidades de una persona, es por ello que señalamos:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Gan & Triginé, 2012, pág. 8)

Sin embargo, existen otros conocedores del tema como, Cuestas (2017) que señala que una gestión por desempeño es “un proceso clave de la gestión del talento humano y del conocimiento, de particular importancia para mantener

consecuencia con su actual enfoque estratégico.” (pág. 435), considerado a esto, la gestión de desempeño tiene gran importancia en la organización debido que es una herramienta de gestión que se encuentra en la vanguardia de los cambios, es por ello que Manjarrés, Castell, y Luna (2013) acota “es importante, puesto que con esta evaluación se está en capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más relevantes de los humanos de la organización con el fin de llevar una efectiva dirección empresarial.” (pág. 2)

También, el desarrollo de un modelo de ED, como herramienta que apoye en la gestión del desempeño, se diferencia de acuerdo a la perspectiva a evaluar considerando que esta toma diferentes nombres como, evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera (Chiavenato, 2011). Además, esta modelo de ED, que se aplique en las organizaciones depende de lo que se quiera medir; los cuales se clasifican en, características, comportamientos o resultados. Acotando esto Alles (2012), señala “los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: Características, Comportamientos o resultados”. (pág. 35)

a) Métodos basados en características

“Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importante para el presente o para un futuro.” (Alles, 2012, pág. 35), Detallando los siguientes métodos:

- ✓ Escala gráfica de calificación
- ✓ Métodos de escalas mixtas
- ✓ Método de distribución forzada
- ✓ Métodos de formas narrativas

b) Métodos basados en el comportamiento:

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. “Estos métodos

desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.” (Alles, 2012, págs. 36,37), Detallando los siguientes métodos:

- ✓ Método de incidente crítico.
- ✓ Escala fundamental para la medición del comportamiento.

c) **Métodos basados en los resultados o por objetivos.**

Los métodos basados en resultados o por objetivos, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad de los empleados. “La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.” (Alles, 2012, pág. 38), Detallando los siguientes métodos:

- ✓ Mediciones de productividad.
- ✓ Administración por objetivos.

2.2.2.1 Etapas en una Evaluación del Desempeño

Las etapas para la realización de una evaluación de desempeño suponen tres (03) estadios, de acuerdo con el siguiente detalle. Ver Figura 2

- a) **Definir el puesto:** Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- b) **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

- c) **Retroalimentación:** “La entrevista de retroalimentación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino también encontrar un conjunto de áreas o zonas de posibles mejoras.” (Alles, 2012, pág. 68)

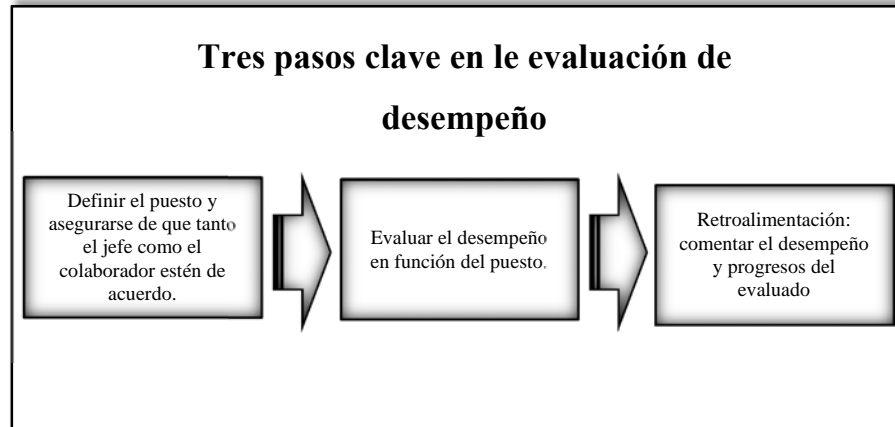


Figura 2 Etapas de la evaluación del desempeño

Fuente: (Alles, Desempeño por competencia: evaluación de 360° grados, 2012, pág. 42)

Elaboración: Propia

2.2.3 Perfil de puesto

El perfil de puesto según (Chiavenato, 2011) se encuentra constituido en dos (02) partes primero en la descripción del puesto, y segundo en la especificación de puesto, señalando que “la descripción de puesto muestra una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puesto proporcionan los requisitos para su ocupante. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones” (pág. 190). Asimismo, detalla “Para administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos es necesario describir y analizar esto últimos. Cuando dicho diseño ya data de algún tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.” (pág. 190)

a) Descripción de Puesto

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Sus descripciones es un proceso que consiste en enunciar las tareas o

responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. Ver Figura 3

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupándote), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), lo métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace) (Chiavenato, 2011, pág. 190).

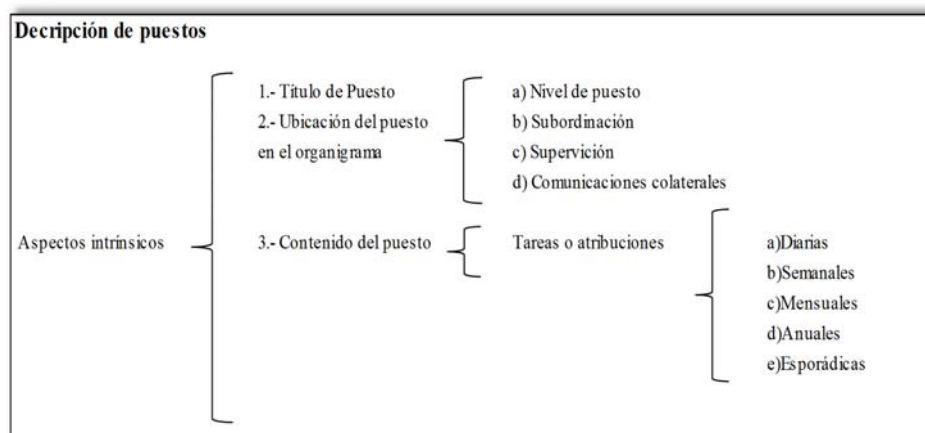


Figura 3 Descripción de Puestos
Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 191)
Elaboración: Propia

b) Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Ver Figura 4

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. “Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (Chiavenato, 2011, pág. 191)

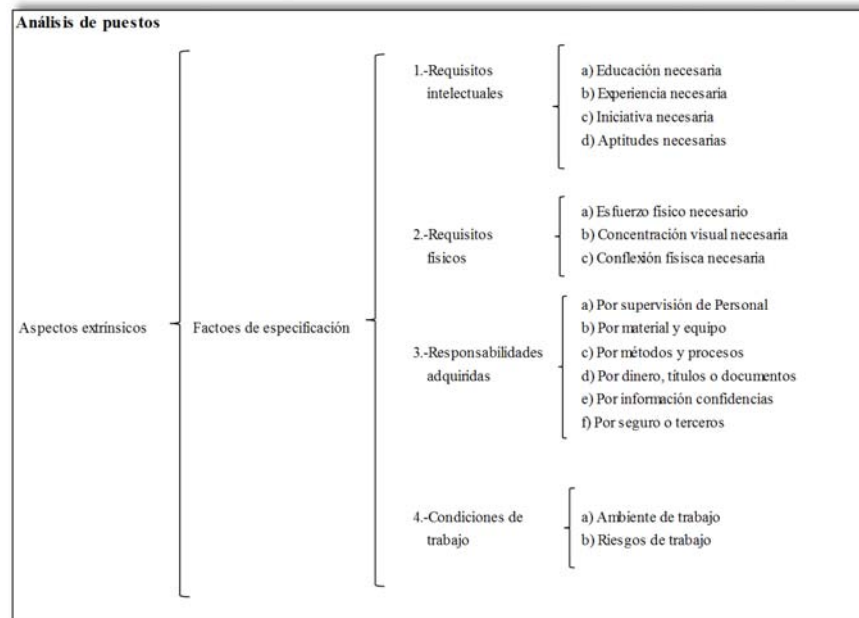


Figura 4 Análisis de Puestos
 Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 191)
 Elaboración: Propia

c) Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representada por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff; así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes Chiavenato (2011), observación directa, cuestionario, entrevista directa, métodos mixtos.

d) Etapas en el análisis de puestos

Chiavenato (2011), señala de manera precisa que existe tres (03) etapas en el análisis de puestos: Etapa de planeación, preparación, y realización.

✓ Etapa de planeación:

Es la etapa en la que se planea el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- Determinación de los puestos por describir.
- Elaborar el organigrama de los puestos.
- Elaborar el cronograma de trabajo.
- Elaborar el o los métodos de análisis.
- Selección de los factores.
- Dimensionar los factores de especificación.
- Graduación de los factores de especificación.

✓ Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que confrontarán el equipo de trabajo.
- Preparación de material de trabajo (FORMULARIOS, impresos, materiales, etcétera).
- Preparación del ambiente (aclaraciones de la dirección, gerencia y supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos, que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

✓ Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional de análisis a cargo del analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al superior inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

2.2.4 Motivación

La motivación está determinada (Cholíz, 2004, pág. 37) “La fuerza que en ocasiones una persona pueda dedicarse con gran interés y esfuerzo a una actividad, sin que aparentemente obtenga beneficio alguno por realizarla.”

a) Motivación intrínseca

La conducta motivada es el hecho de que en ocasiones una persona pueda dedicarse con gran interés y esfuerzo a una actividad, sin que aparentemente obtenga beneficio alguno por realizarla. “Tal hecho se ha presentado como evidencia de la relevancia de las tendencias internas de acción, asumiéndose que en ocasiones existe una motivación interna y personal para ejecutarse

determinadas conductas, simplemente por el mero interés por llevarlas a cabo. Se denomina motivación intrínseca.” (Cholíz, 2004, pág. 38)

Al respecto, señala ciertas características de la motivación intrínseca, tales como, características de la propia tarea, sensación de competencia e independencia, estado de necesidad y presencia de instigadores.

b) Teorías de motivación

✓ Teoría de Maslow

Maslow afirma que todos los seres humanos tienen una naturaleza buena, Pero esta naturaleza está marcada por una serie de necesidades que hay que satisfacer si una persona tiene satisfechas las necesidades, entonces estará sana y feliz. Por tanto, aquello que motiva a la persona es la búsqueda del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción: según Maslow existen cinco (05) tipos de necesidades:

- Necesidades fisiológicas comer, beber, dormir, relaciones sexuales.
- Necesidades de estimación y aceptación
- Necesidades de valoración
- Necesidades de protección y seguridad
- Necesidades de crecimiento son las propias de la autorrealización

✓ Teoría de Alderfer

Replantea la teoría de Maslow, y propuso la teoría ERG, existencia, relación y crecimiento. En la cual podemos detallar:

- Existencia: Satisface las exigencias materiales básicas, entre ellas las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- Relación: Deseos sociales y de estatus exigen interacción con otras personas para ser satisfechas, corresponden a las necesidades de amor y al componente extremo de la estima. En esta instancia se puede hablar del sentido de pertenencia que necesita desarrollar la persona.
- Crecimiento: Deseo intrínseco de alcanzar desarrollo personal, equivaldría al componente intrínseco de la estima de Maslow y la autorrelación

✓ Teoría de victor Vroom

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Para motivar no es suficiente con ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. Para que se sientan realmente motivadas deberán estar razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Detallando que la motivación es el producto de dos variables. La expectativa y la valencia para obtener la fuerza.

✓ Teoría de Herzberg

Plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

2.2.5 Gestión Pública

Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades del Estado tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo, y se relaciona entre el poder y función que marca la esencia de la administración (Bastidas y Piscont, 2009).

a) Modelo burocrático

El modelo de administración burocrática o weberiano, fu utilizado durante los años ´50 y ´60; éste estaba fundamentada por la aplicación de la racionalidad legal, básicamente los funcionarios cumplen estrictamente en sus funciones dispuesto para sus puestos o cargos, y ejecutan lo que la norma estrictamente estipula (Bastidas y Piscont 2009).

b) Modelo post burocrático

Es un modelo más evolucionado al modelo weberiano, se enfoca prácticamente en los resultados, esta soportado por el modelo burocrático debido que no descuida la parte normativa; sin embargo, se centra más en el accionar y no en el apego a la norma, gestiona los procesos fundamentales de las organizaciones pero no con el fin de generar más control, sino el brindar mejor resultados a la ciudadanía, la forma financiera se relaciona directamente con los resultado y los sistemas de información y gestión de conocimiento son muy necesarios pero en proyectados de forma estratégica (Bastidas y Piscont 2009).

Tabla 1
Paradigmas de gestión comparada burocrática y pos buracrática

PARADIGMAS COMPARADAS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos Burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entrega valor (valor público)
Implantar responsabilidad	- Construir la rendición de cuentas
	- Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	- Entender y aplicar normas
	- Identificar y resolver problemas
	- Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	- Separar el servicio de control
	- Lograr apoyo para las normas
	- Ampliar las opciones del cliente
	- Alentar la acción colectiva
	- Ofrecer incentivos
	- Evaluar y analizar resultados
	- Practicar la retroalimentación

Fuente: (Bastidas y Piscont 2009).

c) Modelo de Nueva Gestión Pública (NGP)

Se centra en satisfacer las necesidades de los ciudadanos a partir de la ejecución eficiente, eficaz y efectiva de las actividades gubernamentales, éste modelo incorpora diferentes doctrinas aplicadas en el sector privado, de manera precisa, esta modelo está fundamentada en a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión, b) La gradual eliminación del modelo burocrática hacia una gestión por resultados, c) La creación del valor pública, d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado y e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad (Bastidas y Piscont 2009).

2.2.6 El proceso de gestión pública

El proceso de gestión está fundamentado en un conjunto de principios, concepciones, instrumentos e tecnologías que direccionan las funciones de la administración pública

en un ciclo ordenado y secuencial, con la finalidad de brindar servicios a la ciudadanía (Bastidas y Piscont 2009).

a) Políticas de la Gestión Pública

Fundamentan y enmarcan el pensamiento y el actuar del Estado y funcionarios, todo en cumplimiento de sus funciones y atribuciones, estos son, el principio de legalidad, principio de servicio al ciudadano, principio de inclusión y equidad, principio de participación y transparencia, principio de organización, integración y cooperación y principio de competencia (Bastidas y Piscont 2009).

b) Sistemas de gestión pública

Según (Bastidas y Piscont 2009), “es un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que organizan las actividades de la Gestión pública, a fin de que las entidades gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones, existen dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos” (pág. 23).

✓ Sistemas funcionales

Aseguran el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado.

✓ Sistemas administrativos

Regulan la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

2.3 Definición de términos básicos

- a) **Evaluación del Desempeño:** Apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es

un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, y cualidades de una persona. “Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de eficiencia en las funciones, etcétera” (Chiavenato, 2011, pág. 202.203)

- b) **Proceso:** Bonilla et al. (2010) “Conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: Clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera.” (pág. 26)
- c) **Descripción y análisis de perfil de puesto:** Cuestas (2017) “Es un proceso por el cual, se determinan en forma precisa, las funciones y competencias que deberá tener cada colaborador para ocupar un puesto dentro de la organización” (pág. 208)
- d) **Evaluación 360°:** Alles (2012) señala “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno; jefes, pares y colaboradores. Puede incluirse otras personas como proveedores o clientes”. (pág. 148)
- e) **Competencias:** Alles (2012) hace referencia a “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. (pág. 84)
- f) **Puesto:** Chiavenato (2011) “Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos” (pág. 190)
- g) **Evaluación de 180°:** Alles (2012) “Es una herramienta para que las personas mejoren. Por lo tanto, si deseas hacer un bien al evaluado deberás ser sincero con él y dejar constancia de qué competencias necesita mejorar. (pág. 145)

- h) **Role Playing:** Alles (2012) Simulaciones de entrevistas de retroalimentación en dos situaciones” (pág. 237)
- i) **Selección de personal:** Cuestas (2017) “Proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectiva, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de la Gestión de los Recursos Humanos” (pág. 306)
- j) **Planes de carrera:** Cuestas (2017) “Formación escolar o académica, de cada colaborador” (pág. 333)
- k) **Motivación:** Es la conjunción de aspectos habilidades, conocimiento y actitud hace el cumplimiento de un objetivo. (Giovannone, 2011, pág. 34)
- l) **Factor Higiénico:** Circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan, involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la mensualidad, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Giovannone, 2011, pág. 34)
- m) **Factor motivacional:** Circunstancias relacionadas al cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes. (Giovannone, 2011, pág. 34)

2.4 Hipótesis

Hipótesis General

Si diseñamos e implementamos un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, entonces se podrá determinar su influencia en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP.

Hipótesis Específicas

- a. Si estandarizamos e implementamos el proceso de trámite documentario de la Secretaría General de la FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación.
- b. Si realizamos el análisis, descripción e implementación de perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación.
- c. Si establecemos e implementamos objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño, entonces determinaremos su influencia como un factor de motivación.

2.5 Relaciones entre variables

✓ Hipótesis General

- i. Variable Independiente : Modelo de E.D
- ii. Variable dependiente : Motivación

✓ Primera Hipótesis

- i. Variable Independiente : Estandarización de Proceso
- ii. Variable dependiente : Factor de motivación

✓ Segunda Hipótesis

- i. Variable Independiente : Establecimiento de perfiles de puestos
- ii. Variable dependiente : Factor de motivación

✓ **Tercera Hipótesis**

- i. Variable Independiente : Establecimiento de Objetivos en un ED.
- ii. Variable dependiente : Factor de motivación

El detalle de la operacionalización de las variables están detalladas en la Tabla 36, matriz de operacionalización de la variable; así mismo, el planteamiento de la investigación está detallado en la Tabla 35, matriz de consistencia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Con la finalidad de determinar si el diseño e implementación de un modelo de ED por objetivos, conformado por la estandarización de procesos, perfiles de puestos, y establecimientos de objetivos, genera motivación intrínseca en los colaboradores, se diseñó una metodología de trabajo que consta de tres etapas. La primera etapa fue construir una herramienta de medición que permita levantar data sobre el nivel de motivación intrínseca en el grupo control y grupo sometido al tratamiento de la VI, la segunda etapa, correspondió al diseño e implementación del modelo ED por objetivos, donde se utilizaron herramientas de la ingeniería industrial y de las relaciones industriales, que coadyuvaron a la definición del proceso en estudio, elaboración de perfiles de puestos y establecimiento de objetivos, para finalmente como última etapa realizar la medición de motivación intrínseca del grupo sometido al tratamiento de la VI y del grupo control, a fin de determinar si hubieron diferencias significativas de motivación entre ambos grupos.

Esta investigación es de tipo aplicada con un alcance explicativo - causalidad y de enfoque cuantitativo; además, el diseño es cuasi experimental y de campo, debido que se manipuló la variable independiente VI (diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño), para determinar si influye en la variable dependiente VD (motivación intrínseca en un grupo de colaboradores). Asimismo, este trabajo de investigación se considera cuasi experimental, debido que los grupos de colaboradores que participaron en la investigación ya estaban formados antes del experimento y no han sido manipulados por el investigador. El grado de la administración de la VI fue de segundo grado, debido que un grupo fue expuesto a la presencia de la VI y otro no, denominado grupo de control.

G1	X	O
G2	-	O

- G : Grupo de trabajo
X : Aplicación de la variable independiente
O : Observación

3.2 Población y muestra de estudio

La población fue de treinta y seis (36) colaboradores que pertenecían a los departamentos de trámite documentario, mesa de partes, finanzas, abastecimiento y administrativo, estos departamentos integraban el proceso de gestión documentaria, el cual es uno de los once (11) procesos que tiene la organización y que están agrupados en tres (03) macros procesos, estratégicos, operaciones y de soporte.

La muestra de la investigación fue de tipo censal y estuvo distribuida en dos grupos, los cuales presentaron características similares como igualdad en la cantidad de personas del mismo sexo, edad, formación académica, mismo ambiente de aplicación y tiempo de permanencia de los colaboradores en la organización (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991). El grupo 1 “G1” fue integrado por los colaboradores que trabajaban en los departamentos de trámite documentario y mesa de partes, y el grupo 2 “G2” por los colaboradores que trabajaban en los departamentos de finanzas, abastecimiento y administrativos. Ver Tabla 2.

Tabla 2:
Distribución de la población y muestra del estudio

Departamentos		Grupo 1 (G1)	Grupo 2 (G2)
		2 Trámite Documentario, Mesa de Partes	3 Finanzas, Abastecimiento, Administrativo
Colaboradores		18	18
Genero	Mujeres	6	10
	Hombres	12	8
Edad	May. de 25 años	18	18
	Men. de 25 años	0	0
Formación profesional	Técnico	16	14
	Profesional	2	4
Ambiente para aplicación	Instalaciones SECRE.	18	18

Elaboración: propia

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La construcción de la herramienta que medirá las actitudes en el colaborador, respecto a los factores de motivación intrínsecos; tales como, estandarización del proceso, análisis y descripción de perfil de puesto y establecimiento de objetivos, ha sido construida con base a los lineamientos planteados por Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, en su libro de Metodología de Investigación; por lo cual, precisamos que la encuesta tiene afirmaciones de tipo cerradas con un escalamiento de tipo Likert, cinco en particular; considerando el Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. Asimismo, esta herramienta está constituida por 13 ítems, que se constituyen tres (03) tipos de variables latentes o factores ya antes mencionados. Al respecto, la construcción de esta herramienta ha considerado pruebas estadísticas para la validación y fiabilidad de esta, sobre la validación de contenido se utilizó la prueba estadística de W. Kendall, para la validez de constructo el análisis factorial exploratorio (reducción de factores) y para la fiabilidad el análisis estadístico Alpha de Cronbach.

Asimismo, se detalla que los jueces considerados para realizar la validación, tienen entre ellos características comunes como grados académicos de magister, tiempo de

experiencia en el campo de los RR. HH o la docencia universitaria, por lo cual detallamos que los jueces fueron:

- ✓ Jaime Torres Vidal
 - Grado Académico : Magister
 - Maestría : Relaciones Industriales
 - Puesto Laboral : Jefe del Departamento de Trámite documental de la SECRE.

- ✓ Erika Vargas León
 - Grado Académico : Magister
 - Maestría : Psicología
 - Puesto Laboral : Docente en de la Universidad TELESUP

- ✓ Pierre Alcócer Palacios
 - Grado Académico : Magister
 - Maestría : Psicología
 - Puesto Laboral : Docente en de la Universidad Católica

Técnicas : Observación

Herramientas : Escala de actitudes de tipo Likert

3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para procesar los datos obtenidos que están en una escala ordinal y que miden el nivel de motivación intrínseca en el colaborador, se utilizó el software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* en su versión 23, programa utilizado en las ciencias sociales y aplicadas.

Sobre lo considerado para la contrastación de las hipótesis planteadas, utilizamos la estadística descriptiva e inferencial, en la estadística descriptiva aplicamos los estadígrafos de posición, dispersión y de tendencia central; sobre la estadística inferencial utilizamos estadígrafos no paramétricos como la prueba de U de Mann-Whitney y χ^2 de Pearson., de acuerdo a lo detallado en la Tabla 3.

Tabla 3:
Escala de medición de variables y pruebas estadísticas

Variable dependiente	Indicador V.D	Escala de medición	Estadístico descriptivo	Estadística Inferencial
Motivación	Nivel de motivación	Ordinal	Posición / Dispersión / Tendencia central	U de Mann Whitney / χ^2 de Pearson
Factor de motivación	Nivel de motivación	Ordinal	Posición / Dispersión / Tendencia central	χ^2 de Pearson
Factor de motivación	Nivel de motivación	Ordinal	Posición / Dispersión / Tendencia central	χ^2 de Pearson
Factor de motivación	Nivel de motivación	Ordinal	Posición / Dispersión / Tendencia central	χ^2 de Pearson

Elaboración: propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Resultados

Los resultados son presentados según los establecido como metodología de trabajo; sin embargo, el cual inicia con la elaboración de la herramienta de medición, prosigue con el diseño e implementación del modelo ED por objetivos y finaliza con la presentación de los resultados en la medición del nivel de motivación de los colaboradores.

4.1.1 Elaboración de la herramienta de medición

La herramienta de medición fue validada por contenido a través de la realización del método de Delphi, valoración de juicio de tres (03) expertos, el cual analiza la su validez de los ítems propuestos respecto a su claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; para ello el análisis estadístico de W. de Kendall proyecta la concordancia entre los mismos; además, se detalla que para la validación de los expertos, se hace entrega a cada uno de ellos, un material que detalla el procedimiento de evaluación; tales como, una carta de presentación, definición conceptual de las variables y dimensiones, matriz de operacionalización de las variables y matriz de validez de contenido de la escala; de acuerdo con lo proyectado en el Anexo C:

Una vez realizado el análisis de validación se realizó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), que de acuerdo con Mavrou (2015), para el eficiente AFE se deberá considerar en la población de análisis a cincuenta (50) encuestados. Es por ello que la prueba piloto se realizó de forma auto administración a cincuenta (50) alumnos integrantes de la maestría de Ing. Industrial con mención en planeamiento y gestión empresarial de la Universidad Ricardo Palma; sobre este caso se utiliza el análisis estadístico de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), la prueba de esfericidad de Bartlett, la prueba de comunalidades, varianza total explicada, matriz de patrón rotado y la matriz de coeficiente de puntuación factorial o carga factorial.

Como último paso, se realizó la prueba de fiabilidad, la cual buscó con la misma muestra, determinar el coeficiente de Alfa de Cronbach; que, a lo señalado por Bojórquez et al. (2013), este tipo de prueba determina la consistencia interna de los datos obtenidos a partir de una sola aplicación.

4.1.2 Diseño del modelo de ED por objetivos

Para el establecimiento de un modelo de ED por objetivos y su determinación como factor de motivación intrínseca en los colaboradores, se procedió a realizar la construcción de este; lo cual, supuso el desarrollo de la estandarización del proceso, establecimiento de perfiles de puestos y establecimientos de objetivos.

Para la estandarización del proceso de trámite documentario, se aplicaron cinco (05) herramientas de la ingeniería industrial, que permitió lograr la definición de las actividades propias del proceso y su interacción, tales como, mapa de procesos, ficha descriptiva del proceso, representación gráfica del proceso, cuadro SIPOC y gráfica de indicadores; para luego con el proceso definido, difundirlo a los colaboradores que integran el grupo 1 “G1”.

- ✓ Con la aplicación de la herramienta de mapa de procesos, se determinó la existencia de dos (02) procesos en el macroproceso estratégico, seis (06) procesos en el macro proceso de soporte y tres (03) procesos en el macro proceso operacional, concluyendo que el proceso en estudio y el cual se pretende estandarizar está ubicado en el macro proceso operacional y denominado como trámite documentario; la definición de macroproceso se entiende a la conglomeración de procesos que por sus características se agrupan en el mismo sector. Ver Figura 10 del Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.
- ✓ Con la aplicación de la ficha descriptiva del proceso, se determinó las características del proceso en estudio, debido que definió la misión, su alcance, designación del responsable, del equipo gestor del proceso, grupo de interés y

sus interacciones propias del proceso. Ver Tabla 37 del Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.

- ✓ La representación gráfica, determinó los niveles 1, 2 y 3 del proceso, permite entender la relación que existe entre el macroproceso, proceso y subprocesos; concluyendo que en el nivel 1 se encuentra el proceso en estudio, en el nivel 2 existen tres (03) subprocesos, y en el nivel 3 existen ocho (08) actividades; asimismo, a partir de dicha herramienta se elaboró el flujograma que proyecta el recorrido el proceso de gestión documentaria. Ver Tabla 38 y Figura 11 del Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.
- ✓ El cuadro SIPOC (supply, inputs, process, output, costumers), definió las entradas o inputs al proceso, para especificar sus actividades y la interacción con los departamentos, y las futuras salidas de cada proceso. Ver Figura 12 del Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.
- ✓ Los indicadores de proceso son establecidos en tres (03) etapas, estos controles tienen el objetivo principal de medir la productividad, referente al flujo de demanda, sobre el tiempo medio de respuesta para cada documento. Ver Tabla 39, del Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización.
- ✓ Para la elaboración de los perfiles de puestos se considera que para la definición de éstos es necesario contar con un proceso normalizado; debido que es la columna vertebral para la determinación de funciones (Chiavenato, 2011). Por lo cual, se definió las secciones de los departamento de administración documentaria y mesa de partes, ver Tabla 40, y se tomó como base el documento normativo que establece el organigrama de la organización y el formato de perfil de puesto brindado por SERVIR, que permite definir 1) Identificación del puesto, 2) Revisión de información del puesto, 3) Elaboración de propuestas de misión, funciones y coordinaciones principales (Total = F + (CE*COM), 4) Identificar las funciones esenciales, 5)

Especificación del puesto; detallando que se aplicó el método de observación directa, sobre lo considerado, se realizó seis (06) perfiles de puestos para el departamento de administración documentaria y cuatro (04) perfiles de puestos para el departamento de mesa de partes. Ver de Tabla 41 a Tabla 50 en el Anexo E: Perfiles de puestos.

- ✓ Los objetivos están alineados con lo determinado en la misión del proceso, y los controles establecidos en la estandarización del proceso, que busca la eficiencia de las actividades, puntualizando que se ha propuesto como objetivos el cumplir al 97% el nivel de productividad, respecto a la atención de la documentación que es solicitada a través de la organización, y la evaluación se realizará de forma trimestral.

N.º doc. Formulados en respuesta por SECRE

Tiempo total en respuesta por SECRE

(Productividad en decreto de acuerdo con tiempo por día)

N.º doc. Formulados en respuesta por SECRE

N.º doc. Decretados para la respuesta SECRE

(Productividad en decreto de acuerdo con demanda por día)

- ✓ Además, se considerada a un comité evaluador que está integrado por el personal relacionado al proceso; los cuales son: el Jefe del Departamento de Trámite Documentario, Jefe de la Mesa Partes y las Subjefaturas correspondientemente.

Asimismo, en la Tabla 4 se resume de acuerdo con cada tipo de factor que tipo de herramienta se ha aplicado para lograr la construcción de un modelo de ED por objetivos.

Tabla 4
Herramientas utilizadas para el diseño del modelo de ED por objetivos

Nº	Factor	Herramientas aplicadas	Meta	Objetivo
1	Estandarización de procesos.	- Mapa de procesos. - Ficha descriptiva de proceso. - Niveles de procesos. - Cuadro SIPOC. - Flujograma. - Indicadores de proceso.	Estandarizar el proceso de trámite documentario.	Diseñar un Modelo de ED por objetivos
2	Establecimiento del Perfiles de puestos.	- Manual de Funciones organizacional. - Guía de perfil de puesto de SERVIR.	Establecer perfiles para cada puesto.	
3	Establecimiento de objetivos.	- Metodología SMART	Establecer objetivos	

Elaboración: Propia

4.1.3 Implementación del modelo de ED por objetivos

La implementación se trabajó con los dieciocho (18) funcionarios integrantes de los departamentos de trámite documentario y mesa de partes, quienes conforman el grupo 1 “G1”; asimismo, detallamos que la implementación se basó en una secuencia de conferencias que buscó difundir la importancia de los factores de estandarización de procesos, elaboración de perfiles de puestos y establecimiento de objetivos; factores que integran el modelo de ED por objetivos.

Primero se programó la conferencia que explicó la normalización o estandarización del proceso que los integraba; detallando las características del proceso, subprocesos y actividades de este; así como, el equipo y departamentos que lo conforman, éstas conferencias se realizaron una (01) vez por semana en un periodo de quince (15) días, asistiendo el 100% de los colaboradores o personal integrante del grupo sometido a la VI. Ver Figura 13, Figura 14 y Figura 15 del Anexo F: Implementación de un modelo de ED por objetivos., de la misma forma, se ejecutaron las conferencias que explicaban el establecimiento de perfiles de puestos y establecimientos de Objetivos. Asimismo, los dieciocho (18) colaboradores que integraban el grupo 2 “G2”, no fueron sometidos al tratamiento de la variable independiente, diseño e implementación de un ED por objetivos. Ver Tabla 5.

Sobre el particular, el objetivo principal de este trabajo de investigación no es aplicar el modelo de evaluación de desempeño; sino, el poder medir su efecto de éste como factor de motivación intrínseco en el colaborador, es debido a ello que no se presentan datos sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 5
Colaboradores sometidos al tratamiento de la VI

N°	Factor	Objetivo	Participación de colaboradores	
			Grupo 1 “G1”	Grupo 2 “G2”
1	Estandarización de procesos.	Sensibilización de los participantes	18 colaboradores	0 colaboradores
2	Establecimiento de perfiles de puestos	Sensibilización de los participantes	18 colaboradores	0 colaboradores
3	Establecimiento de objetivos.	Sensibilización de los participantes	18 colaboradores	0 colaboradores

Elaboración: Propia

Asimismo, se precisa que el desarrollo metodológico de las fases y actividades consideradas para el diseño e implementación del modelo de ED por objetivos, elaborado en esta investigación se encuentra determinado en el diagrama de Gantt de la Figura 5; asimismo, en la Tabla 6, se reflejan los periodos y objetivos considerados para el diseño e implementación del modelo de ED por objetivos.

Tabla 6
Periodos y objetivos del diseño e implementación del modelo de ED.

Fases	Periodo de Inicio	Periodo de Término	Objetivo
Fase 1. Diseño del modelo de ED	01/10/17	13/12/17	Caracterización del proceso, estandarización, perfiles de puestos y objetivos
Fase 2. Implementación del modelo ED.	22/10/17	04/01/18	Difusión de la caracterización del proceso al “G1”

Elaboración: Propia

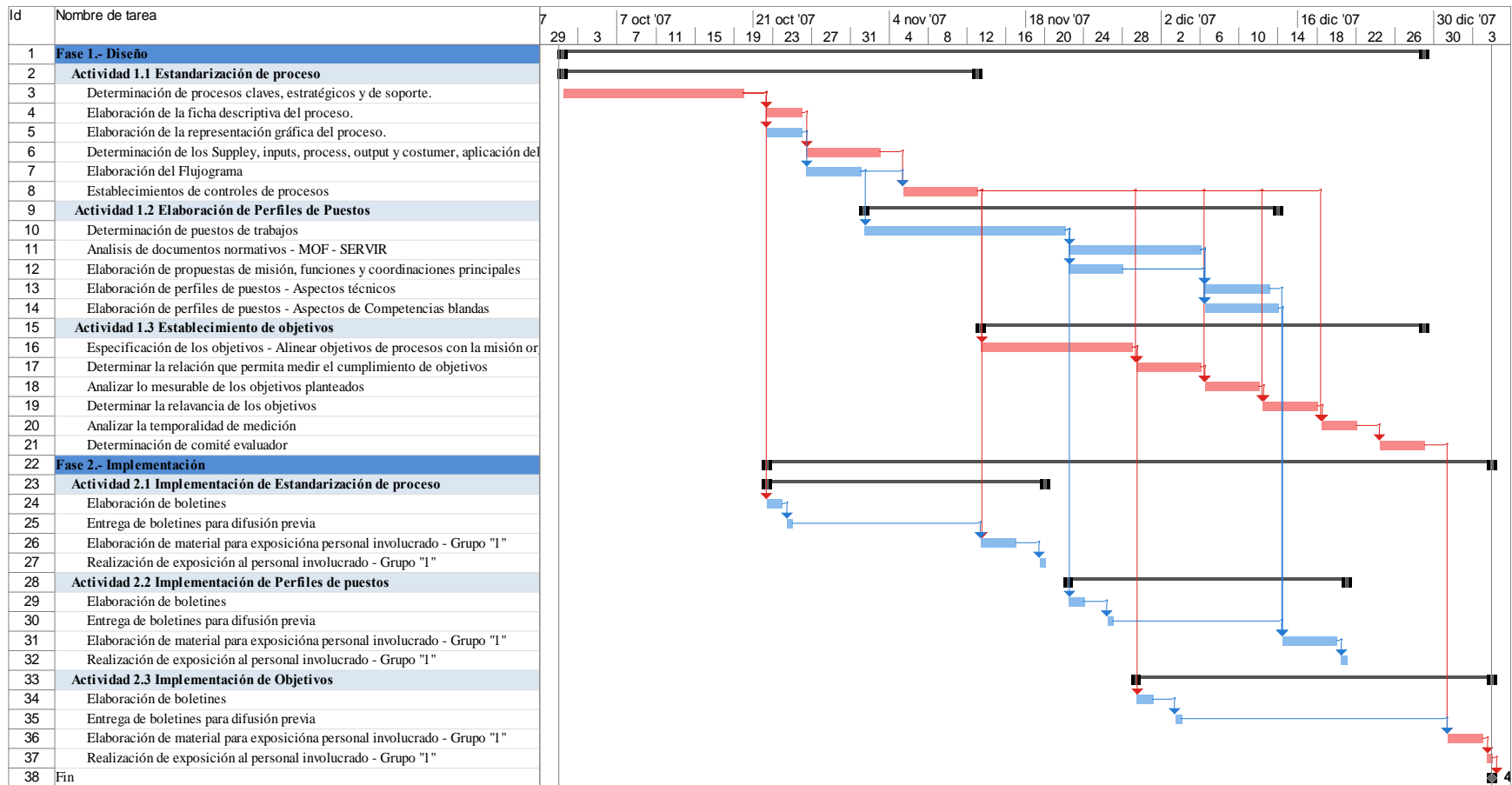


Figura 5 Diagrama Gantt del diseño e implementación del modelo de ED por objetivo
 Elaboración: propia

4.1.4 Recolección de data sobre motivación intrínseca del “G1” y “G2”

Una vez realizado el proceso de implementación del modelo de ED por objetivos, se procedió a recolectar data sobre la motivación intrínseca en los grupos “G1” y “G2”, esto se realizó con una encuesta que contiene trece (13) ítem y que se asoció a tres (03) tipos de dimensiones, la encuesta se aplicó de manera autoadministrada, entiéndase que cada encuestado desarrolló su propia encuesta y de manera conjunta; sobre el grupo 2, la aplicación de la encuesta fue realizada de la misma forma.

Podemos detallar que el 100% de colaboradores fueron encuestados y no hubo datos perdidos en la realización de las encuestas. Ver Tabla 7.

Tabla 7
Total de colaboradores encuestados

N°	Participación de colaboradores		Datos perdidos en las encuestas
	Grupo 1 “G1”	Grupo 2 “G2”	G1 y G2
1	18 colaboradores	18 colaboradores	0 ítems
2	18 colaboradores	18 colaboradores	0 ítems
3	18 colaboradores	18 colaboradores	0 ítems

Elaboración: Propia

4.2 Análisis

4.2.1 Datos en la construcción de la herramienta de medición

La Tabla 8, presenta la encuesta que fue evaluada por los tres (03) jueces, respecto a los criterios de claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; esta encuesta agrupa quince (15) ítems en tres factores, estandarización de procesos (e) contiene (03) ítems, establecimiento de perfil de puesto (p) contiene cinco (05) ítems, y establecimiento de objetivos (o) contiene siete (07) ítems.

Tabla 8:
Cuestionario propuesto

Ítem	Dimensión	Pregunta
1	e1	La determinación de un flujo de trabajo me comprometería con mis funciones
2	e2	Las funciones que se detallan en un perfil de puesto me da continuidad a los trabajos que integran el flujo de trabajo.
3	e3	La descripción de mis funciones en el perfil de puesto me permitiría atender mejor las funciones críticas del proceso.
4	p1	Comprender el flujo de actividades en mi trabajo haría que coordine mejor mis funciones
5	p2	La estandarización del proceso (conjunto de actividades) en mi trabajo hace que mis actividades sean fáciles de entender
6	p3	Las jerarquías detalladas en un perfil de puesto (Ej. dependencia de jefe y subordinado), me ayudaría a coordinar mejor mis funciones
7	p4	Un perfil de puesto me ayudaría en determinar mis responsabilidades
8	p5	Podría obtener mejor reconocimiento en mi trabajo, si el perfil de puesto detalle mis funciones
9	o1	Las competencias técnicas detalladas en un perfil de puesto (Ej. Dominio de idiomas, manejos de software, etc.), me permitiría saber en qué debo capacitarme
10	o2	El establecimiento de objetivos en mi trabajo me compromete a alcanzarlos
11	o3	Obtendré mayor reconocimiento si alcanzo los objetivos propuestos en mi organización
12	o4	Me capacitaría técnicamente (Ej. Conocimiento en otros idiomas, manejos de hardware o software) para alcanzar los objetivos propuestos en mi organización
13	o5	Con objetivos establecidos en mi organización, podría trabajar en grupo para alcanzarlos y así mejor mi rendimiento
14	o6	Con la definición de las actividades de la organización y definición de mis funciones en mi perfil puesto; podría alcanzar los objetivos propuestos
15	o7	Los objetivos propuestos en mi organización hacen que quiera mejorar mi rendimiento para alcanzarlos

Elaboración: Propia

La Tabla 9, refleja la distribución de calificaciones que los jueces han dado a cada ítem respecto a cada criterio, esto permitió realizar el análisis estadístico de W. Kendall.

Tabla 9:
Distribución de calificaciones de jueces

J	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	Criterio
J1	4	3	4	4	2	4	2	4	4	3	2	4	2	3	3	Claridad
J2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	
J3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	
J1	2	4	2	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	Coherencia
J2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
J3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
J1	2	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	4	3	2	Relevancia
J2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	
J3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	
J1	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	Suficiencia
J2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
J3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	

Elaboración: Propia

El análisis estadístico nos arroja que en todos los criterios evaluados por los jueces existe concordancia, debido que obtenemos un valor de Chi-Cuadrado mayor a 23.685, valor que da la tabla propuesta para una distribución de Chi-Cuadrado con un grado de libertad $df=14$ y a un 95% de confianza; concluyéndose que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, H_1 : El juicio de expertos es consistente y hay concordancia. Además, se puede observar que la significancia asintótica en todos los casos es menor al 0.05; lo cual indica que hay significancia en la concordancia. Ver Tabla 10.

Tabla 10:
Cuadro de contingencia para análisis de W. Kendall

	Claridad	Coherencia	Relevancia	Suficiencia
N	3	3	3	3
W de Kendall	0.633	0.711	0.654	0.626
Chi-Cuadrado	26,566	29,882	27,453	26,276
gl	14	14	14	14
Sig. Asintótica	0.022	0.008	0.017	0.024

Fuente: Programa estadístico SPSS

Elaboración: Propia

Una vez que el resultado estadístico W. Kendall indicó que hay concordancia en la encuesta propuesta en la investigación, se procedió a realizar el análisis factorial, específicamente de manera exploratoria.

Primero se analiza la correlación existente entre cada ítem, y para lo cual se ha considerado un valor mínimo de comunalidad de 0.6; en ese sentido, en la Tabla 11 se observa que existe una fuerte correlación entre las variables observables consideradas por cada dimensión, con un valor máximo de 0.821 y un valor mínimo de 0.501, pero a su vez una baja correlación entre las variables observables integrantes de distintas variables latentes, lo cual indica que existe independencia entre las dimensiones con un valor máximo de 0.425 y un valor mínimo de 0.261, permitiendo que no haya confusión entre los resultados obtenidos por cada variable observable con referencia a la variable latente.

Tabla 11:
Matriz de correlaciones entre los ítems

	e1	e2	e3	p1	p2	p3	p4	p5	o2	o3	o4	o5	o6	o7
e1	1.00	,821	,734	,362	,330	,391	,332	,392	,425	,453	,312	,403	,353	,310
e2		1.00	,664	,320	,300	,382	,309	,317	,394	,316	,369	,376	,350	,362
e3			1.00	,344	,385	,384	,297	,410	,285	,425	,437	,439	,381	,390
p1				1.00	,577	,690	,600	,592	,360	,359	,427	,453	,393	,485
p2					1.00	,582	,551	,529	,351	,242	,438	,367	,374	,405
p3						1.00	,655	,608	,391	,297	,431	,409	,414	,388
p4							1.00	,568	,326	,298	,431	,368	,261	,399
p5								1.00	,306	,400	,344	,303	,342	,381
o2									1.00	,534	,501	,543	,555	,615
o3										1.00	,528	,617	,603	,596
o4											1.00	,717	,640	,563
o5												1.00	,643	,691
o6													1.00	,695
o7														1.00

Elaboración: Propia

Asimismo, Tabla 12 muestra el valor de comunalidades que existe entre cada ítem y su grupo de ítem que conforman la encuesta, indicando que existe buena correlación entre los ítems propuestos; sin embargo, como se consideró como valor mínimo 0.6, detallamos que no se ha calificado el ítem o1, en vista de no haber alcanzado el valor de comunalidad propuesta en la investigación. Asimismo, se observa un valor mínimo de 0.631 y como máximo 0.880.

Tabla 12:
Tabla de Comunalidades

ítem	Comunalidades	
	Inicial	Extracción
e1	1	0.88
e2	1	0.83
e3	1	0.81
p1	1	0.642
p2	1	0.694
p3	1	0.701
p4	1	0.737
p5	1	0.62
o2	1	0.65
o3	1	0.69
o4	1	0.631
o5	1	0.748
o6	1	0.756
o7	1	0.708

Elaboración: Propia

La Tabla 13, muestra un índice KMO de 0.831 y la significancia 0.000, lo cual indica que es posible realizar la prueba de Análisis Factorial Exploratoria (AFE), debido que el valor obtenido es próximo a 1 y está por encima de 0.7 recomendable.

Tabla 13:
Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO)		0.831
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	504.144
	gl	91
	Sig.	0

Elaboración: Propia

Por lo cual una vez determinado el nivel de correlación entre los ítems propuestos, y el índice de KMO, el cual fue favorable y posibilita el análisis factorial exploratorio, en la Tabla 14 se proyecta la varianza total explicada de los valores alcanzados por cada encuestado, que detalla que la variación de los valores obtenidos por ítem se explican en tres (03) factores, obteniendo un 72.113% de varianza explicada.

Tabla 14:
Varianza total explicada

Factor	Varianza Total Explicada						Sumas de rotación de cargas al cuadrado
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	
1	7.7	54.999	54.999	7.7	54.999	54.999	6.484
2	1.329	9.494	64.493	1.329	9.494	64.493	5.605
3	1.067	7.62	72.113	1.067	7.62	72.113	5.176

Elaboración: Propia

De la misma forma, en la Figura 6, se explica la gráfica de sedimentación, en la cual se observa la sedimentación en tres (03) factores.

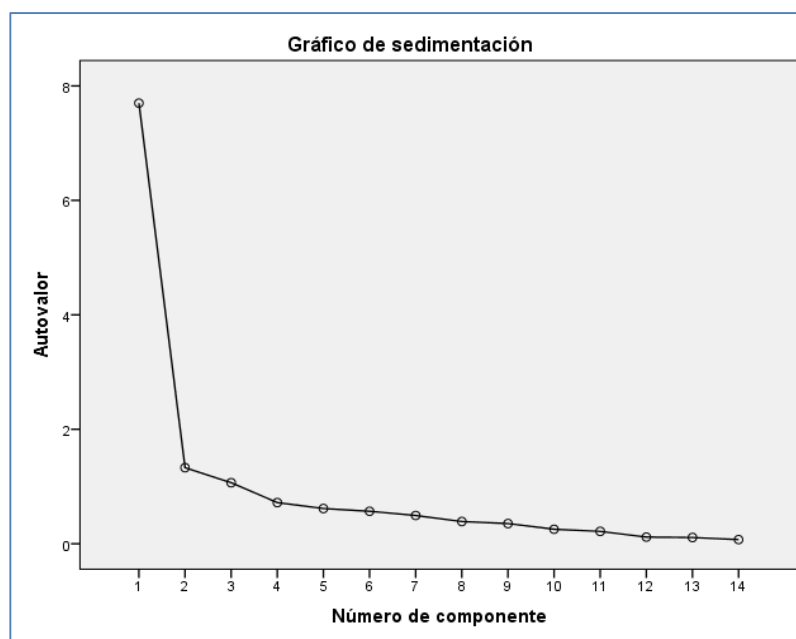


Figura 6: Gráfica de sedimentación
Elaboración: Propia

Sobre la matriz de patrón rotado reflejado en la Tabla 15, las variables observadas o ítems se agrupan en tres (03) factores o dimensiones, los cuales son factor 1: o3, o5, o4,o6, o7 y o2; factor 2: p4, p3, p1, p2; factor 3: e3, e1,e2; estos valores observables están ordenadas de acuerdo a la carga factorial de mayor a menor; asimismo, se descarta el p5, debido que no llegan al valor mínimo de 0.55.

Tabla 15:
Matriz de Patrón Rotado

	Matriz de patrón		
	Componente		
	1	2	3
o3	0.914		
o5	0.882		
o4	0.709		
o6	0.705		
o7	0.67		
o2	0.599		
p4		0.857	
p3		0.849	
p1		0.744	
p2		0.703	
p5			
e3			0.904
e1			0.863
e2			0.608

Elaboración: Propia

Como parte de este análisis AFE, deviene la fórmula que corresponde a la carga factorial que tiene cada variable observable sobre la variable latente; sobre el primer factor, Establecimiento de Objetivos = $(o3*0.242) + (o5*0.233) + (o4*0.183) + (o6*0.175) + (o7*0.167) + (o2*0.159)$; segundo factor, Establecimiento de perfiles de puestos = $(p4*0.291) + (p3*0.284) + (p1*0.247) + (p2*0.230)$; tercer factor, Estandarización de procesos = $(e3*0.393) + (e1*0.361) + (e2*0.393)$; por lo cual, se considera que los valores obtenidos en el testado sean multiplicados por el coeficiente de puntuación de componentes. Ver Tabla 16

Tabla 16:
Matriz de coeficientes de puntuación

	Matriz de coeficiente de puntuación de componente		
	Componente		
	1	2	3
e1	0.022	-0.061	0.369
e2	0.06	0.017	0.248
e3	-0.058	0.006	0.393
p1	-0.013	0.247	0.02
p2	-0.094	0.23	0.17
p3	-0.053	0.284	0.033
p4	0.035	0.29	-0.119
p5	0.109	0.153	-0.047
o2	0.159	0.144	-0.134
o3	0.242	-0.082	-0.018
o4	0.183	0.023	-0.017
o5	0.233	-0.015	-0.047
o6	0.175	-0.03	0.091
o7	0.167	-0.01	0.075

Elaboración: Propia

Asimismo, este análisis sobre la determinación del constructo procede un segundo paso, la cual es la determinación si, los tres (03) factores, se asocian a una sola variable latente, la motivación intrínseca. Sobre esto, se procede a realizar el mismo análisis, la determinación de la matriz de correlaciones, la prueba de KMO y la esfericidad de Bartlett, cuadro de comunalidades, grafica de sedimentación, matriz de componentes y matriz de coeficiente de puntuación de componente. Al respecto, la matriz de correlaciones muestra un valor máximo de 0.583 y valor mínimo de 0.512; esto indica que hay correlación moderada entre los factores. Ver Tabla 17.

Tabla 17
Matriz de correlación de factores de motivación

Matriz de correlaciones				
		Establecimiento de Objetivos	Elaboración de Perfiles de puestos	Estandarización de Procesos
Correlación	Establecimiento de Objetivos	1.000	0.583	0.579
	Elaboración de Perfiles de puestos	0.583	1.000	0.512
	Estandarización de Procesos	0.579	0.512	1.000

Elaboración: Propia

La prueba de comunalidades, indica que existe fuerte correlación de cada factor con respecto a los demás factores, obteniendo un valor mínimo de 0.685, mayor a 0.5. Ver Tabla 18

Tabla 18
Prueba de comunalidades para factores de motivación

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Establecimiento de Objetivos	1.000	.743
Elaboración de Perfiles de puestos	1.000	.689
Estandarización de Procesos	1.000	.685

Elaboración: Propia

Además, la prueba de KMO y la esfericidad de Bartlett indica que se obtuvo un 0.702 y una significancia de 0.000, respectivamente; lo cual indica que es válida la realización del análisis factorial exploratorio AFE, Ver Tabla 19.

Tabla 19
Prueba KMO y esfericidad de Bartlett factores de motivación

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.702
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	42.245
	gl	3
	Sig.	.000

Elaboración: Propia

Por lo cual, una vez determinado el índice de KMO, se analiza la varianza total explicada la cual se detalla en la Tabla 20, los factores de estandarización de procesos, establecimiento de perfiles de puestos y establecimiento de objetivos, se agrupan en un solo factor que sería la motivación intrínseca, y esto se explica en el 70.556 % de la varianza total explicada.

Tabla 20
Varianza explicada para factores de motivación

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.117	70.556	70.556	2.117	70.556	70.556
2	.488	16.267	86.823			
3	.395	13.177	100.000			

Elaboración: Propia

Tabla 21, ha determinado que sí, efectivamente estos tres tipos de factores se asocian a su vez a un solo variable latente, denominada motivación intrínseca, reflejado en la Figura 7.

Tabla 21
Matriz de componentes para factores de motivación

Matriz de componente	
	Componente
	1
Establecimiento de Objetivos	.862
Elaboración de Perfiles de puestos	.830
Estandarización de Procesos	.827

Elaboración: Propia

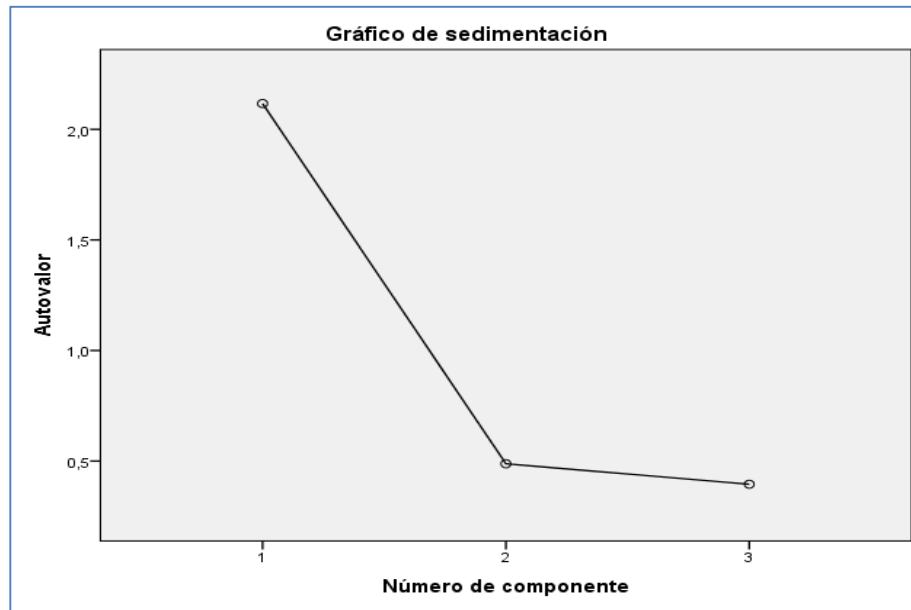


Figura 7: Gráfica de sedimentación de AFE para factores de la motivación
Fuente: Paquete estadístico SPSS

La matriz de coeficiente de puntuación arroja un valor mínimo de 0.391; que, a consideración de ser un estudio psicométrico, que se considera más que óptima.

Ver

Tabla 22.

La ecuación que determina el peso ponderado por cada tipo de factor es; motivación intrínseca; es igual al (Establecimiento de objetivo * 0.407) + (Establecimiento de perfiles de puestos * 0.392) + (Estandarización de procesos * 0.391).

Tabla 22
Matriz de coeficiente de puntuación para factores de motivación

Matriz de coeficiente de puntuación de componente	
	Componente
	1
Establecimiento de Objetivos	0.407
Elaboración de Perfiles de puestos	0.392
Estandarización de Procesos	0.391

Elaboración: Propia

El Alfa de Cronbach, que se obtuvo fue de 0.937, lo cual determina un valor muy alto, y esto indica que existe una alta correlación entre los ítems y consistencia interna.

Una vez realizado el análisis de validez y confiabilidad, se presenta en la Tabla 23 la herramienta de medición de motivación intrínseca, la cual ha sido modificada; sobre el particular, cuenta con tres (13) ítems que conglomeran en tres (03) factores.

Tabla 23:
Herramienta de medición de motivación intrínseca

		Edad:	Sexo:	Nivel profesional:					
		Especialidad:	Dpto. que trabaja:						
		En su organización hay un mapa de procesos _____			Tiene un perfil de puesto _____		Conoce los objetivos _____		
Instrucción: El presente cuestionario, ha sido elaborado para medir la motivación en los colaboradores, a partir de la influencia del diseño de un modelo de evaluación del desempeño ; por lo cual, con sus respuestas se podrá realizar el análisis sobre la valoración de la motivación en los colaboradores, esta encuesta está siendo parte de un trabajo de investigación para la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma; esta encuesta deberá ser llenado con un aspa (X) en el tipo de valoración que refleje su percepción, esta será desde el número 1 al 5, los cuales están representados de menor a mayor intensidad; (1) Totalmente desacuerdo (2) desacuerdo (3) Ni acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.									
Nº	F	Pregunta			1	2	3	4	5
1	E1	La determinación de un flujo de trabajo me comprometería con mis funciones							
2	E2	Las funciones que se detallan en un perfil de puesto me dar continuidad a los trabajos que integran el flujo de trabajo.							
3	E3	La descripción de mis funciones en el perfil de puesto me permitiría atender mejor las funciones críticas del proceso.							
4	P1	Comprender el flujo de actividades en mi trabajo haría que coordine mejor mis funciones							
5	P2	La estandarización del proceso (conjunto de actividades) en mi trabajo hace que mis actividades sean fáciles de entender							
6	P3	Las jerarquías detalladas en un perfil de puesto (Ej. dependencia de jefe y subordinado), me ayudaría a coordinar mejor mis funciones							
7	P4	Un perfil de puesto me ayudaría en determinar mis responsabilidades							
8	O1	El establecimiento de objetivos en mi trabajo me compromete a alcanzarlos							
9	O2	Obtendré mayor reconocimiento si alcanzo los objetivos propuestos en mi organización							
10	O3	Me capacitaría técnicamente (Ej. Conocimiento en otros idiomas, manejos de hardware o software) para alcanzar los objetivos propuestos en mi organización							
11	O4	Con objetivos establecidos en mi organización, podría trabajar en grupo para alcanzarlos y así mejor mi rendimiento							
12	O5	Con la definición de las actividades de la organización y definición de mis funciones en mi perfil puesto; podría alcanzar los objetivos propuestos							
13	O6	Los objetivos propuestos en mi organización hacen que quiera mejorar mi rendimiento para alcanzarlos							

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Estadística descriptiva de motivación intrínseca del “G1” y “G2”

En las Tabla 51 y Tabla 52, que se encuentran en el Anexo G: Data motivación intrínseca G1 y G2, se proyecta las valoraciones consideradas por cada encuestado respecto a cada ítem, las cuales están valoradas desde el 1 hasta el 5; que considera desde el muy en desacuerdo al muy de acuerdo; asimismo, ésta información sirvió de base para la elaboración de los valores alcanzados en el nivel de motivación de cada grupo.

El análisis estadístico de los datos se realiza con la ponderación de los valorado por cada encuestado y según las cargas factoriales determinadas en la fase de construcción de la herramienta de medición; en tal sentido, en la Tabla 24 se presentan los datos ponderados por cada factor de cada grupo de trabajo G1 y G2.

Tabla 24:
Datos ponderados de respuestas de G1 y G2

N°	Σ DE VALORES POND.			MOT. G1	N°	Σ DE VALORES POND.			MOT. G2
	E1	P1	O1			E2	P2	O2	
1	5.74	4.73	4.39	5.88	1	2.69	2.87	2.89	3.35
2	4.98	5.26	4.27	5.75	2	2.66	2.88	3.00	3.39
3	4.56	5.01	4.61	5.62	3	3.05	2.64	2.66	3.31
4	4.95	5.03	4.39	5.70	4	3.44	2.34	2.72	3.37
5	5.37	5.03	3.98	5.69	5	2.26	2.93	3.29	3.37
6	5.34	4.73	3.98	5.56	6	3.05	2.33	3.14	3.38
7	5.34	5.26	4.05	5.80	7	2.69	2.70	3.06	3.36
8	5.34	5.03	4.05	5.71	8	2.69	2.64	3.07	3.33
9	5.34	5.26	4.05	5.80	9	3.08	2.39	3.07	3.39
10	5.37	4.72	4.15	5.64	10	3.05	2.64	2.80	3.36
11	5.34	5.03	4.56	5.92	11	3.05	2.58	2.71	3.31
12	5.01	4.72	4.55	5.66	12	3.05	2.66	2.79	3.37
13	5.34	5.01	4.21	5.77	13	2.66	2.93	2.90	3.37
14	5.34	4.98	3.80	5.58	14	2.69	2.34	3.32	3.32
15	5.01	4.72	4.21	5.53	15	2.66	2.58	3.30	3.39
16	5.34	4.74	3.56	5.40	16	3.08	2.33	3.09	3.37
17	5.37	5.03	4.25	5.80	17	3.05	2.64	2.71	3.33
18	5.74	4.44	4.28	5.72	18	2.66	2.93	2.83	3.34

Fuente: Estadístico SPSS
Elaboración: propia

Asimismo, detallamos que lo reflejado en la Tabla 24, fue material que ayudó a determinar la estadística descriptiva de la motivación intrínseca de los G1 y G2; por ello, puntualizamos que según la Tabla 25, no existen datos perdidos y que la totalidad de encuestados para la investigación se han considerado como válidos en sus respuestas, detallando que se contó con la participación del 100% de los colaboradores considerados en este proyecto; valor latente E1 y E2: Estandarización de procesos, valor latente P1 y P2: Establecimiento de perfiles de puestos, valor latente O1 y O1: Establecimiento de Objetivos y MT1 y MT2: Motivación Intrínseca.

Tabla 25:
Valoración de datos perdidos en encuesta G1 y G2

	Casos						
	Válido	Perdidos	Total	Válido	Perdidos	Total	
G1	N	N	N	G2	N	N	N
MT1	18	0	18	MT2	18	0	18
E1	18	0	18	E2	18	0	18
P1	18	0	18	P2	18	0	18
O1	18	0	18	O2	18	0	18

Fuente: Estadístico SPSS
Elaboración: propia

Los resultados obtenidos en la Tabla 26 y Figura 8, reflejan que la motivación intrínseca en el grupo1 “G1” tuvo una media de 5.6961, una mediana de 5.7050, un valor máximo de 5.92 y valor mínimo de 5.40; lo cual, dice que el rango de la muestra es 0.52. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.129 y la varianza de 0.017; asimismo, detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.429; lo cual, indica que los valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis de la motivación intrínseca del G1 es leptocúrtica debido que existe una alta concentración de los datos, representado en el valor de 0.338.

Respecto a la estandarización del proceso E1; se obtuvo una media de 4.8789, una mediana de 4.9650, un valor máximo de 5.74 y un valor mínimo de 4.01; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 1.73. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.54575 y la varianza de 0.298; asimismo,

detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.237 ; lo cual indica, que los valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis de la de la estandarización de procesos es platicúrtica, debido que existe una gran distribución de los datos, representado por un valor de -1.380 ; sobre la actitud del colaborador del G1.

Respecto a la estandarización de perfiles de puestos P1; se obtuvo una media de 4.9294 , una mediana de 5.0100 , un valor máximo de 5.26 y un valor mínimo de 4.44 ; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 0.82 . Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.22758 y la varianza de 0.52 ; asimismo, detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.297 ; lo cual indica, que los valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis del establecimiento de perfiles de puestos es platicúrtica, debido que existe una gran distribución de los datos, representado por un valor de -0.362 .

Respecto al establecimiento de objetivos O1; se obtuvo una media de 4.2967 , una mediana de 4.2600 , un valor máximo de 4.98 y un valor mínimo de 3.56 ; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 1.42 . Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.32851 y la varianza de 0.108 ; asimismo, detallamos que hay una asimetría positiva de valor 0.60 ; lo cual indica, que los valores tienden a reunirse más en la parte izquierda de la media. La curtosis del establecimiento de objetivos es leptocúrtica, debido que existe una gran concentración de los datos, representado por un valor de 0.830

Tabla 26:
Estadística descriptiva del G1

Estadísticos				
Estadístico	Motivación MT1	E1.	P1	O1
Media	5.6961	4.8789	4.9294	4.2967
Mediana	5.705	4.965	5.01	4.26
Varianza	0.017	0.298	0.052	0.108
Desv. Está.	0.12903	0.54575	0.22758	0.32851
Mínimo	5.4	4.01	4.44	3.56
Máximo	5.92	5.74	5.26	4.98
Rango	0.52	1.73	0.82	1.42
Asimetría	-0.429	-0.237	-0.297	0.06
Curtosis	0.338	-1.38	-0.362	0.83

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Estos resultados indican que de acuerdo con el valor mínimo de motivación intrínseca 1.33 y en valor máximo 6.66; y con la media obtenida del G1 que fue de 5.96; decimos que existe una tendencia a alcanzar el valor máximo de motivación propuesta por esta investigación, respecto a los factores de estandarización de procesos, establecimiento de perfiles de puesto y establecimiento de objetivos; a lo que concluimos que este grupo estaría altamente motivado intrínsecamente.

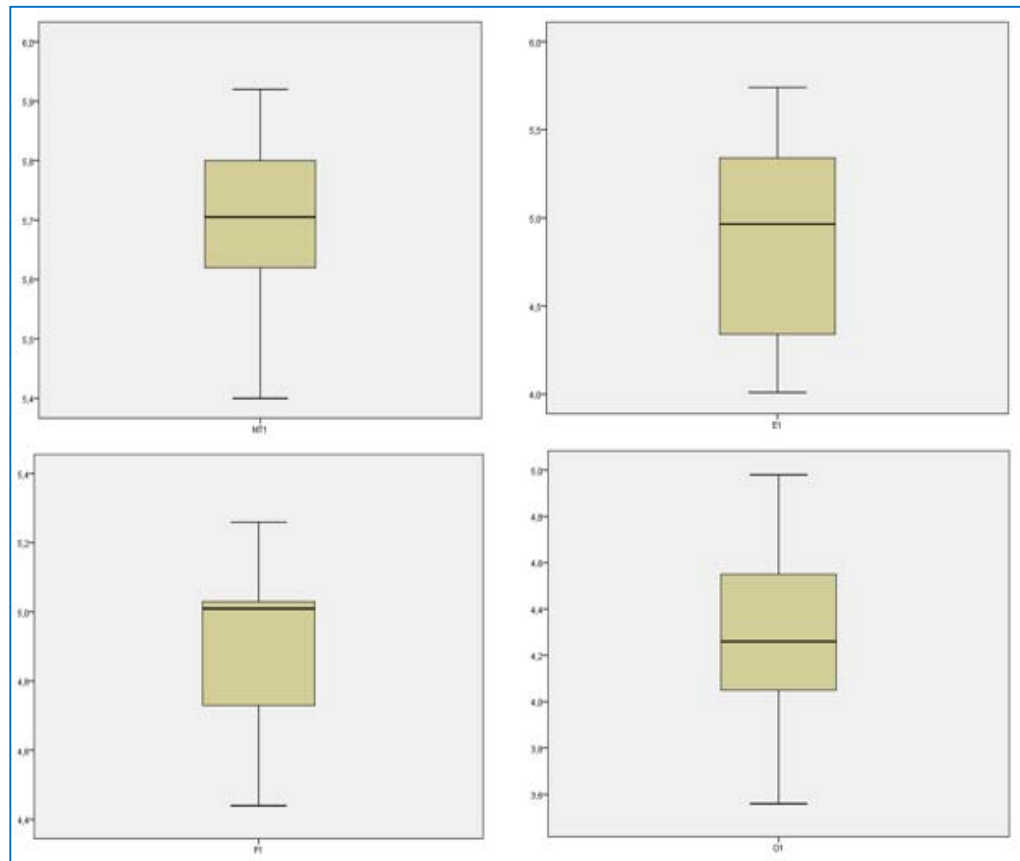


Figura 8: Gráfica de Estadística descriptiva G1
Fuente: Estadístico SPSS
Elaboración: propia

Los resultados obtenidos en la Tabla 27 y Figura 9, reflejan que la motivación intrínseca del G2 tuvo una media de 3.3561, una mediana de 3.365, un valor máximo de 3.39 y valor mínimo de 3.31; lo cual, dice que el rango de la muestra es 0.08. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.268 y la varianza de 0.001; asimismo, detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.478; lo cual, indica que los valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis de la motivación es platicúrtica debido que existe una baja concentración de los datos, representado en el valor de -0.986.

Respecto a la estandarización del proceso E2; se obtuvo una media de 2.8644, una mediana de 2.8700, un valor máximo 3.44 y un valor mínimo de 2.26; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 1.18. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.27949 y la varianza de 0.076; asimismo, detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.87; lo cual indica, que los

valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis de la estandarización de procesos es leptocúrtica, debido que existe una gran distribución de los datos, representado por un valor de 0.280.

Respecto a la estandarización de perfiles de puestos P2; se obtuvo una media de 3.1306, una mediana de 3.1300, un valor máximo de 3.66 y un valor mínimo de 2.34; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 1.32. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.42406 y la varianza de 0.180; asimismo, detallamos que hay una asimetría negativa de valor -0.207; lo cual indica, que los valores tienden a reunirse más en la parte derecha de la media. La curtosis del establecimiento de perfiles de puestos es platicúrtica, debido que existe una gran distribución de los datos, representado por un valor de -1.230.

Respecto al establecimiento de objetivos O2; se obtuvo una media de 2.9639, una mediana de 2.9610, un valor máximo de 3.32 y un valor mínimo de 2.66; lo cual, permite determinar el rango de la muestra de un 0.66. Además, la variación de los datos, desviación estándar, es de 0.21577 y la varianza de 0.047; asimismo, detallamos que hay una asimetría positiva de valor 0.267; lo cual indica, que los valores tienden a reunirse más en la parte izquierda de la media. La curtosis del establecimiento de objetivos es platicúrtica, debido que existe una gran concentración de los datos, representado por un valor de -1.134.

Tabla 27:
Estadística descriptiva del G2

Estadístico	Estadísticos			
	Motivación	E2	P2	O2
Media	3.3561	2.8644	3.1306	2.9639
Mediana	3.365	2.87	3.13	2.95
Varianza	0.001	0.076	0.18	0.047
Desv. Está.	0.02682	0.27494	0.42406	0.21577
Mínimo	3.31	2.26	2.34	2.66
Máximo	3.39	3.44	3.66	3.32
Rango	0.08	1.18	1.32	0.66
Asimetría	-0.478	-0.087	-0.207	0.267
Curtosis	-0.986	0.28	-1.23	-1.134

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Estos resultados indican que de acuerdo con el valor mínimo de motivación intrínseca 1.33 y en valor máximo 6.66; y con la media obtenida del G2 que fue 3.365; decimos que existe una tendencia a estar centrada, respecto al nivel de motivación propuesta por esta investigación, respecto a los factores de estandarización de procesos, establecimiento de perfiles de puesto y establecimiento de objetivos; a lo que concluimos que este grupo estaría medianamente motivado intrínsecamente.

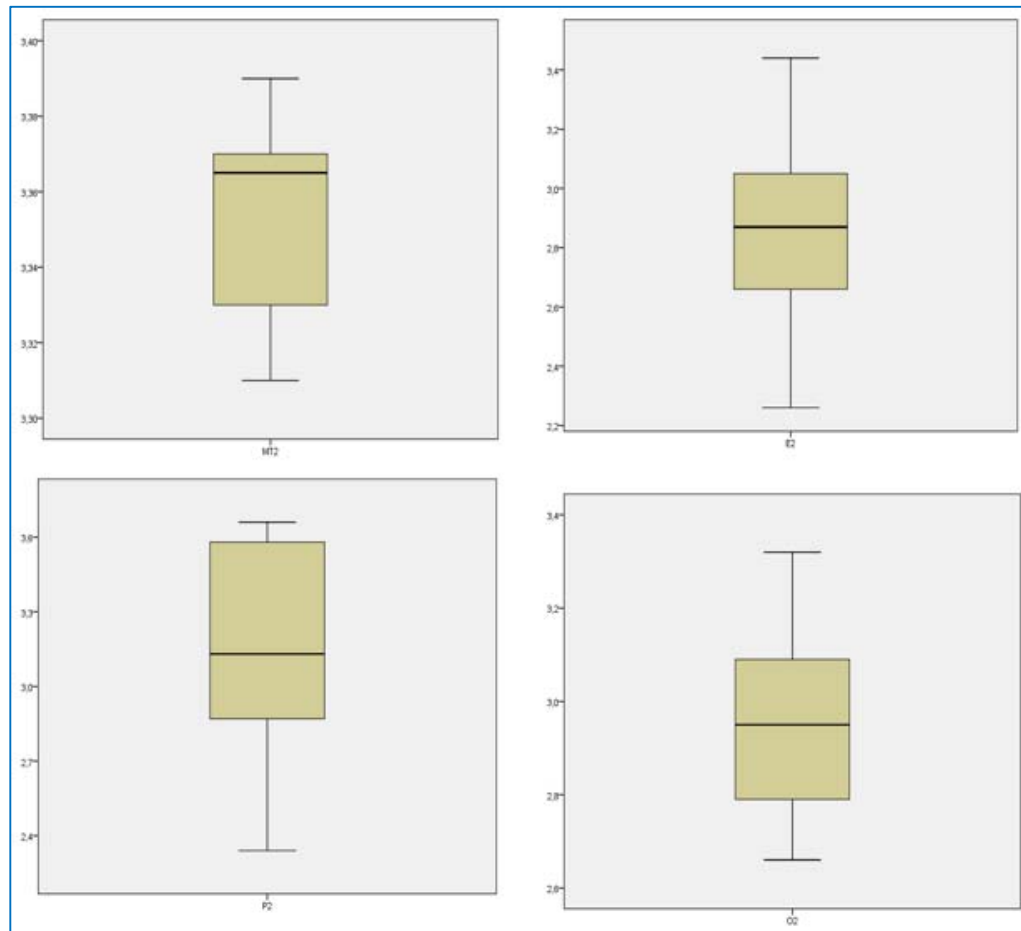


Figura 9: Gráfica de Estadística descriptiva G2
Fuente: Estadístico SPSS
Elaboración: propia

4.2.3 Estadística inferencial de los grupos G1 y G2

En este apartado se contrasta las cuatro (04) hipótesis planteadas en la investigación, una hipótesis general y tres hipótesis específicas, con la finalidad de determinar si estadísticamente hubo una influencia entre variables independientes y dependientes. Por lo cual detallamos que, en vista a ser una investigación de carácter psicológica, y al haberse utilizado el nivel de medición ordinal y aplicado una escala de actitudes de tipo Likert, se descarta el tratamiento del análisis de distribución normal con pruebas determinadas como Kolmogorov-Smirnov o Shapiro Wilk (Ardila, 2016).

Sobre la hipótesis general planteada; la cual es, Si diseñamos e implementamos un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, entonces se podrá determinar su influencia en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP; precisamos que la media de la motivación obtenida en el primer grupo “G1”, el cual fue sometido al tratamiento de la V.I, tuvo un valor de 5.6961 que en comparación con el segundo grupo “G2” que obtuvo una media de 3.3561; se obtiene una diferencia de 2.340, ver Tabla 34; asimismo, se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para muestras independientes, y esto determinó que hay diferencia significativa al 0.000¹, indicando que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, la distribución de motivación no es la misma entre las categorías de los grupos G1 y G2. Ver Tabla 28

Tabla 28
Prueba de U de Mann-Whitney para los grupos G1 y G2

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de MOT es la misma entre las categorías de GRUPOS	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	.000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Asimismo, se aplicó la prueba de χ^2 de Pearson, a fin de determinar si esta motivación intrínseca fue influenciada por el diseño e implementación de un modelo de ED por objetivos, y se obtuvo el valor de 0.050. ver Tabla 29 y Tabla 30

Tabla 29
Resumen de prueba χ^2 de Pearson para grupos y motivación

	Resumen de procesamiento de casos					
	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
GRUPO * MT	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Tabla 30
Prueba de χ^2 de Pearson para grupos y motivación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,000 ^a	24	,050
Razón de verosimilitud	49,907	24	,001
Asociación lineal por lineal	34,792	1	,000
N de casos válidos	36		

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Sobre el particular, para la contrastación de cada una de las hipótesis específicas se detalla que se ha aplicado la prueba de χ^2 de Pearson, en la primera hipótesis específica; la cual es, si estandarizamos e implementamos el proceso de trámite documentario de la Secretaría General de la FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación en el colaborador; la media obtenida con referencia a este factor en el primer grupo “G1”, fue sometido a la influencia de la V.I, tuvo un valor de 4.8789 que en comparación con el segundo grupo “G2” que obtuvo una media de 2.8644, se obtuvo una diferencia aritmética de 2.014, ver Tabla 34; al respecto, el resultado de la prueba de χ^2 de Pearson, dio como valor un 0.47. ver Tabla 31

Tabla 31
Prueba de χ^2 de Pearson para primera hipótesis específica

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	406,200	360	,047
Razón de verosimilitud	154,050	360	1,000
Asociación lineal por lineal	31,004	1	,000
N de casos válidos	36		

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Respecto a la segunda hipótesis específica, la cual es, si realizamos el análisis, descripción e implementación de perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación en el colaborador; la media obtenida con referencia a este factor en el primer grupo “G1”, fue sometido a la influencia de la V.I, y tuvo un valor de 4.9294 que en comparación con el segundo grupo “G2” que obtuvo una media de 3.1306, se obtiene una diferencia aritmética de 1.799,

ver Tabla 34; al respecto, el resultado de la prueba de χ^2 de Pearson, dio como valor un 0.533. ver Tabla 32

Tabla 32
Prueba de χ^2 de Pearson para segunda hipótesis específica

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	476,800	480	,533
Razón de verosimilitud	175,184	480	1,000
Asociación lineal por lineal	30,950	1	,000
N de casos válidos	36		

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Con relación a la tercer y última hipótesis específica, la cual es, si establecemos e implementamos objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño, entonces determinaremos su influencia como un factor de motivación en el colaborador integrante del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, la media obtenida con referencia a este factor en el primer grupo “G1”, el cual fue sometido a la influencia de la V.I, tuvo un valor de 4.2967 que en comparación con el segundo grupo “G2” que obtuvo una media de 2.9639; deducimos que hubo una media aritmética de 1.332, ver Tabla 34 al respecto, el resultado de la prueba de χ^2 de Pearson, dio como valor un 0.201. Ver Tabla 33

Tabla 33
Prueba de χ^2 de Pearson para tercera hipótesis específica

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	727,000 ^a	696	,201
Razón de verosimilitud	205,508	696	1,000
Asociación lineal por lineal	30,109	1	,000
N de casos válidos	36		

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Tabla 34:
Diferencias de medias entre el G1 y G2 por cada tipo de variable

Variable dependiente	Indicador	Grupo 1	Grupo 2	Diferencia de medias
Motivación intrínseca	Nivel de motivación	5.6961	3.3561	2.340
Factor Estandarización de proceso	Nivel de motivación	4.8789	2.8644	2.014
Factor de perfiles de puestos	Nivel de motivación	4.9294	3.1306	1.799
Factor Establecimiento de Objetivos	Nivel de motivación	4.2967	2.9639	1.332

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentarán las conclusiones obtenidas al contrastar cada hipótesis planteada en esta investigación; sin embargo, previamente concluimos que a partir de la aplicación de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney realizada al nivel de motivación intrínseca en los grupos 1 “G1” y grupo 2 “G2”, se determina que hay una diferencia significada de 0.000¹, lo cual permite concluir que existe una diferencia motivacional significativa; no obstante, habrá que concluir si los factores que integran el diseño e implementación de un modelo ED por objetivos influyeron como factor de motivación intrínseca en los colaboradores. Ver Tabla 28.

5.1 Conclusiones

1. Sobre lo planteado como hipótesis general, se concluye que el diseño e implementación de un modelo de ED por objetivos influye en la motivación intrínseca de los colaboradores, debido que obtuvimos un valor de 0.050 en la prueba no paramétrica de χ^2 Pearson; precisando que entre los grupos hubo una diferencia aritmética de media en nivel de motivación de 2.340. Ver Tabla 30 y Tabla 34 respectivamente.
2. Sobre lo planteado como primera hipótesis específica, se concluye que el factor de estandarización e implementación del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, si influye como factor de motivación intrínseca, debido que obtuvimos un valor de 0.47 en la prueba no paramétrica χ^2 Pearson, señalando que las puntuaciones que fueron analizadas en la prueba estadística fueron a partir de la sumatoria de los valores obtenidos en los ítems 1.-, 2.- y 3.- de la herramienta de medición construida en esta investigación. Ver Tabla 31 y Tabla 23 respectivamente.
3. Sobre lo planteado como segunda hipótesis específica, se concluye que el factor de análisis, descripción e implementación de un perfil de puestos del proceso de

trámite documentario de la Secretaría General FAP, no influye en la motivación intrínseca, debido que obtuvimos un valor de 0.533 en la prueba no paramétrica χ^2 Pearson, señalando que las puntuaciones que fueron analizadas en la prueba estadística fueron a partir de la sumatoria de los valores en los ítems 4.-, 5.-, 6.- y 7.- de la herramienta de medición construida en esta Investigación. Ver Tabla 32 y Tabla 23 respectivamente.

4. Sobre lo planteado como tercera hipótesis específica, se concluye que el factor de establecimiento e implementación de objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación de desempeño por objetivos no influye en la motivación intrínseca, debido que obtuvimos un valor de 0.201 en la prueba no paramétrica χ^2 Pearson, señalando que las puntuaciones que fueron analizadas en la prueba estadística fueron a partir de la sumatoria de los valores en los ítems 8.-, 9.-, 10.-, 11.-, 12.- y 13.- de la herramienta de medición construida en esta Investigación. Ver Tabla 33 y Tabla 23 respectivamente.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda, que el establecimiento de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos constituido en la estandarización de procesos, establecimiento de perfiles de puesto y establecimiento de objetivos, sea implementado en otros niveles organizacionales, debido que ayuda a medir la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades gubernamentales; además, de ser un herramienta motivacional intrínseca para los colaboradores, el cual fue demostrada en esta investigación, ver Tabla 29; asimismo, coadyuvaría de acuerdo a lo considerado por Marie Dalton, Dawn G., y Marie W. Wtts (2007), a generar un estímulo emocional que permita que los objetivos planteado en la NGP como parte de la modernización pública en el Perú sean alcanzados.
2. Se recomienda, que la estandarización de procesos, sea magnificada a todos los procesos de la organización; además de ser difundida a todos los funcionarios; debido que en este trabajo de investigación se ha demostrado que la estandarización del proceso de trámite documentario de la Secretaría General

FAP, actúa como factor que impulsa al colaborador integrante del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP a querer realizar mejor sus funciones asignadas; debido que le permite tener una visión más holística de las actividades que desarrolla en la organización. Ver Tabla 31.

3. Se recomienda, si bien el establecimiento de perfiles de puestos que detalla la descripción y especificación del puesto no tiene influencia con factor de motivación intrínseca en los funcionarios integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP como se ha demostrado en esta investigación, esta debe ser implementada posterior a la estandarización de procesos, debido que como herramienta de gestión organizacional y precisamente como herramienta utilizada para la gestión de los recursos humanos, permitiría que el colaborador pueda tener clara las funciones que realizará y cuáles son las competencias que deberá adquirir o contar para desarrollarlas de la mejor manera sus funciones; asimismo, esta herramienta debe ser aplicada en otros niveles organizacionales. Ver Tabla 32

4. Se recomienda, si bien el establecimiento de objetivos en el proceso de trámite documentario del proceso de trámite documentario en la Secretaría General de la FAP no actúa como factor de motivación intrínseca, el establecimiento de esta daría mejor orientación sobre el cumplimiento de las metas organizacionales; además, de ser este principio básico en todas las actividades empresariales que se desarrollan a nivel mundial. Ver Tabla 33

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencia: evaluación de 360° grados*. Granica, Buenos Aires: Granica.
- Ardila Ardila, R. (2016). Técnicas Estadísticas no Paramétricas. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(1-2), 89-102. doi:10.15446/rcp
- Bastidas Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2009). *Estado y Gestión Pública*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Bojórquez Molina, J. A., López Aranda, L., Hernández Flores, M. E., & Jiménez López, E. (2013). Utilización del alfa Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso de software Minitab. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Cancún : LACCEI'2013. Obtenido de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bonilla Pastor, E., Díaz Garay, B., Kleeberg Hidalgo, F., & Nierga Aranibar, M. T. (2010). *Mejora Continua de los Procesos, Herramientas y Técnicas*. Perú, Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Cañas García, A. (2013). Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente? *Gestión y Política Pública*, 22(1), 261-265. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000100008
- Cejudo, G. M. (enero de 2011). *ResearchGate*. Obtenido de www.researchgate.net
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Cholíz Montañez, M. (2004). *Psicología de la Motivación - El Proceso Motivacional*. Tesis de Maestría, Universidad de Valencia . Obtenido de <https://www.uv.es/=choliz/ asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- Cuestas Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota: ECOE ediciones.

- Fernandez Ávila, M. (2009). *“Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en Perú.* Lima, Perú: Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/340>
- Fernández Santos, Y., Fernández Fernández, J., & Rodríguez Pérez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, Incidencia, límites y críticas. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 6(2008), 75-105.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública.* Toluca, México : Prrúa, S.A De C.V.-S. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Giovannone, P. M. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg.* Argentina: Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2
- Hadjisky, M. (2017). Explorando una conversión, La Nueva Gestión Pública en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre 1970 y 1980. *Estudios Sociales del Estado*, 3(5), 55 a 98. Obtenido de <http://www.estudiossocialesdelestado.org/index.php/ese/article/download/107/78>
- Iona Gherman, T., Iturbe Vásquez, J., & Osorio Murillo, D. (2013). *La Teoría Motivacional de los dos factores: un caso de estudio.* Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4555>
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Universidad Libre-Barranquilla*, 8(15). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf>
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAIT*(128), 79-86. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/849/757/>

- Mavrou, I. (2015). *Análisis factorial exploratorio*. Madrid, España : Informe, Universidad Nebrija Linguística. Obtenido de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_56583a3b9a601.pdf
- Montoya Meza, D. (16 de Noviembre de 2016). *Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del Personal en una Empresa de Servicios Turísticos: caso PTS Perú 2015*. Lima, Perú: Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>
- Naciones Unidas-ONU. (2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: ONU. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf
- Narajo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>
- Pacheco Gómez, M. (1997). Las reformas económicas en Nueva Zelanda: antecedentes para el caso chileno. *Estudios Internacionales*, 30(117), 79-98.
- Padilla Loera, R. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puesto de una empresa de giro metal-mecánica*. México: Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Pantoja Sierra, D. (2012). *Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPES S.A de la ciudad de Cartagena*. Cartagena, Colombia : Tesis de Maestría, Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/4335>
- Pocoví, G. (2009). Gestión y desarrollo de recursos humanos: Clave para la transformación y la modernización de la administración pública. El caso de la Provincia de Santa Fe. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, 9(12), 101-104. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530217005>
- Quintero, O., Urdaneta, R., & Milagros del Valle, U. Q. (2013). Evaluación del Desempeño y Motivación del Personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 67-682. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474006>

- Ramírez Brouchoud, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *estudios Políticos*, 34, 155-141.
- Rodrigues, W., Reis, M., & Filho, C. (2013). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Administração Pública*, 48(1), 253-273. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000100011&script=sci_abstract&tlng=pt
- Sanchez Aguayo, E. (2016). *Motivación y Desempeño de los Alumnos de la Escuela de Formación de Pilotos de la Fuerza Aérea del Perú - 2016*. Lima: Tesis de Maestría, Fuerza Aérea del Perú. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/87748>
- Sánchez Gonzales, J. J. (2008). El Cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. . *Gestión y Política Pública*, 18(1), 67-105. Obtenido de http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVIII_No.I_1ersem/03_Jose_Juan_Sanchez.pdf
- Sánchez Henríquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Pensamiento y Gestión*, 32(Enero-Julio). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Santos, Y., Fernández, J., & Pérez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 75-105.
- Schröder, P. (2010). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. America Latina: Fundación Friedrich Naumann.
- Subirats Humet, J. (2019). Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2010/119513/camsoccoosig_a2010p8.pdf
- Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. México: ESIC.
- Walfer, R., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). The Mediating effect of performance Management. *Management Innovation and Organizational Performance*, págs. 367-386.

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Tabla 35:
Matriz de Consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis Principal	Variables Independiente	Indicador Vi	Variables Dependiente	Indicador Vd
¿Influenciará el diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP?	Determinar la influencia del diseño e implementación de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP	Si diseñamos e implementamos un modelo de evaluación del desempeño por objetivos, entonces se podrá determinar su influencia en la motivación de los colaboradores integrantes del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP	Modelo de E. D		Motivación	
Problemas Secundarios	Objetivos Secundarios	Hipótesis Secundarios				
¿La estandarización e implementación del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, influye como factor de motivación?	Determinar que la estandarización e implementación del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP influye como factor de motivación.	Si estandarizamos e implementamos el proceso de trámite documentario de la Secretaría General de la FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación.	Definición de proceso	Sí/No	Factor de motivación	Nivel de motivación
¿El análisis, descripción e implementación de un perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General, influye como factor de motivación?	Determinar que el análisis, descripción e implementación de un perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP influye como factor de motivación.	Si realizamos el análisis, descripción e implementación de perfil de puesto del proceso de trámite documentario de la Secretaría General FAP, entonces podremos determinar su influencia como factor de motivación.	Análisis, descripción e implementación de perfiles de puestos	Sí/No	Factor de motivación	Nivel de motivación
¿El establecimiento e implementación de objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño, influye como factor de motivación?	Determinar que el establecimiento e implementación de objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos influyen como factor de motivación.	Si establecemos e implementamos objetivos a partir del diseño de un modelo de evaluación del desempeño, entonces determinaremos su influencia como factor de motivación.	Objetivos	Sí/No	Factor de motivación	Nivel de motivación

Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Matriz de Operacionalización

Tabla 36:
Matriz de Operacionalización

Tipos de Variables	Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Variable Independiente	Modelo de ED por objetivos	Herramienta de medición del desempeño respecto al cumplimiento de objetivos organizacionales por parte del colaborador.	Nivel de implementación de la herramienta de medición respecto a los tres factores, estandarización de procesos, establecimiento de perfiles de puestos y establecimiento de objetivos.
Variable dependiente	Motivación intrínseca	Estado cognitivo que refleja el grado en que un trabajador atribuye la fuerza de su comportamiento en el trabajo a satisfacciones o beneficios derivados de sus tareas laborales en si misma.	Nivel alcanzado en la valoración obtenida en la encuesta que mide la motivación intrínseca de los colaboradores, respecto a las dimensiones de estandarización de proceso, establecimiento de objetivos y establecimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Documentos para Jueces

CARTA DE PRESENTACIÓN

Respetado Juez; _____

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted, a fin de saludarlo muy cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento me encuentro desarrollando una investigación titulada **“Diseño de un modelo de evaluación de desempeño por objetivos, y su influencia en la motivación de los colaboradores del proceso de trámite documentario de la secretaría general FAP 2017”**; por lo cual, es necesario realizar la validación de un instrumento de medición que será utilizado para el recojo de datos; motivo por el cual, solicito a usted tenga a bien considerar su participación en la evaluación de jueces que dará la validación de contenido al instrumento antes mencionado.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de Presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensionales.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Matriz de validez de contenido de la escala.

Expresándole mis más sinceros sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atte.-

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE Y **DIMENSIONES**

Variable: Motivación

La motivación está determinada (Chóliz Montañez, 2004, pág. 37) “La fuerza que en ocasiones una persona pueda dedicarse con gran interés y esfuerzo a una actividad, sin que aparentemente obtenga beneficio alguno por realizarla”. Considerando como punto de partida en el análisis de la investigación la teoría de motivación propuesta por Frederick Irving Herzberg (1993-2000), que considera los factores higiénicos o factores extrínsecos, y los factores de motivación o intrínsecos.

Dimensiones de la variable:

Estas dimensiones fueron consideradas en el presente trabajo de investigación, a consideración de lo propuesto por Federick Herzberg, respecto a los factores higiénicos y motivacionales que el plantea, sobre el particular se pretende analizar si las características propias de la tarea, sensación de competencia e independencia y el reconocimiento y logro, producidas por la estandarización del proceso, implementación de un análisis y perfil de puesto y el establecimiento de objetivos, en el proceso de gestión documentaria motivan de manera intrínseca al colaborador. De acuerdo a lo planteado por (Juan Manso Pinto, 2002).

Características propias de la tarea:

Particularidades que comprende las actividades que desarrolla cada colaborador que se encuentra ubicado en un proceso específico, estas actividades y competencias se establecen en un análisis y descripción del puesto, de acuerdo a lo señalado por (Martha Alles, 2012).

Sensación de competencias e independencia

Impresión o emoción que un colaborador siente debido a las actividades y competencias establecidas un perfil de puesto, debido que proporciona a cada

colaborador la sensación de competencia e independencia sus funciones asignadas, empoderándolo respecto al cumplimiento de sus objetivos según (Martha Alles, 2012).

Reconocimiento y logros

Sensación de beneplácito a distinguir a un colaborador el cumplimiento de objetivos alcanzados, esto producto del previo conocimiento de los objetivos propuesto y del tipo de reconocimiento que se obtendrían si se llegan a cumplir; de acuerdo con lo señalado por (Martha Alles, 2012).

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	DIMENSIONES	
Motivación Intrínseca	Impulso para la realización de actividades producto de la motivación interna	Nivel de actitud positiva respecto a las afirmaciones para los factores de motivación.	Estandarización de proceso	Grado en que los colaboradores perciben que la estandarización del proceso los impulsará a mejorar su rendimiento.
			Análisis y Descripción de perfiles de puestos	Grado en que los colaboradores perciben que esta dimensión los impulsará a mejorar su rendimiento
			Establecimiento de objetivos	Grado en que los colaboradores perciben que esta dimensión los impulsará a mejorar su rendimiento.

Tabla de calificación

Los ítems serán valorados de una escala del 1 al 4, que considera desde la falta de cumplimiento o el ítem no es claro (1), hasta el alto en nivel que considera que el ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada (4). Además, estas valoraciones están encajadas las siguientes categorías claridad, coherencia, relevancia y suficiencia.

Claridad	Ítems	
Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1	No cumple con el criterio, el ítem no es claro.
	2	Bajo nivel, el ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación.
	3	Moderado nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
coherencia		
El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1	No cumple con el criterio, el ítem no es claro.
	2	Bajo nivel, el ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación.
	3	Moderado nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
Relevancia		
El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser influido	1	No cumple con el criterio, el ítem no es claro.
	2	Bajo nivel, el ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación.
	3	Moderado nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
Suficiencia		
Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1	No cumple con el criterio, el ítem no es claro.
	2	Bajo nivel, el ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación.
	3	Moderado nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel, se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

Anexo D: Herramientas de normalización de procesos y difusión de normalización

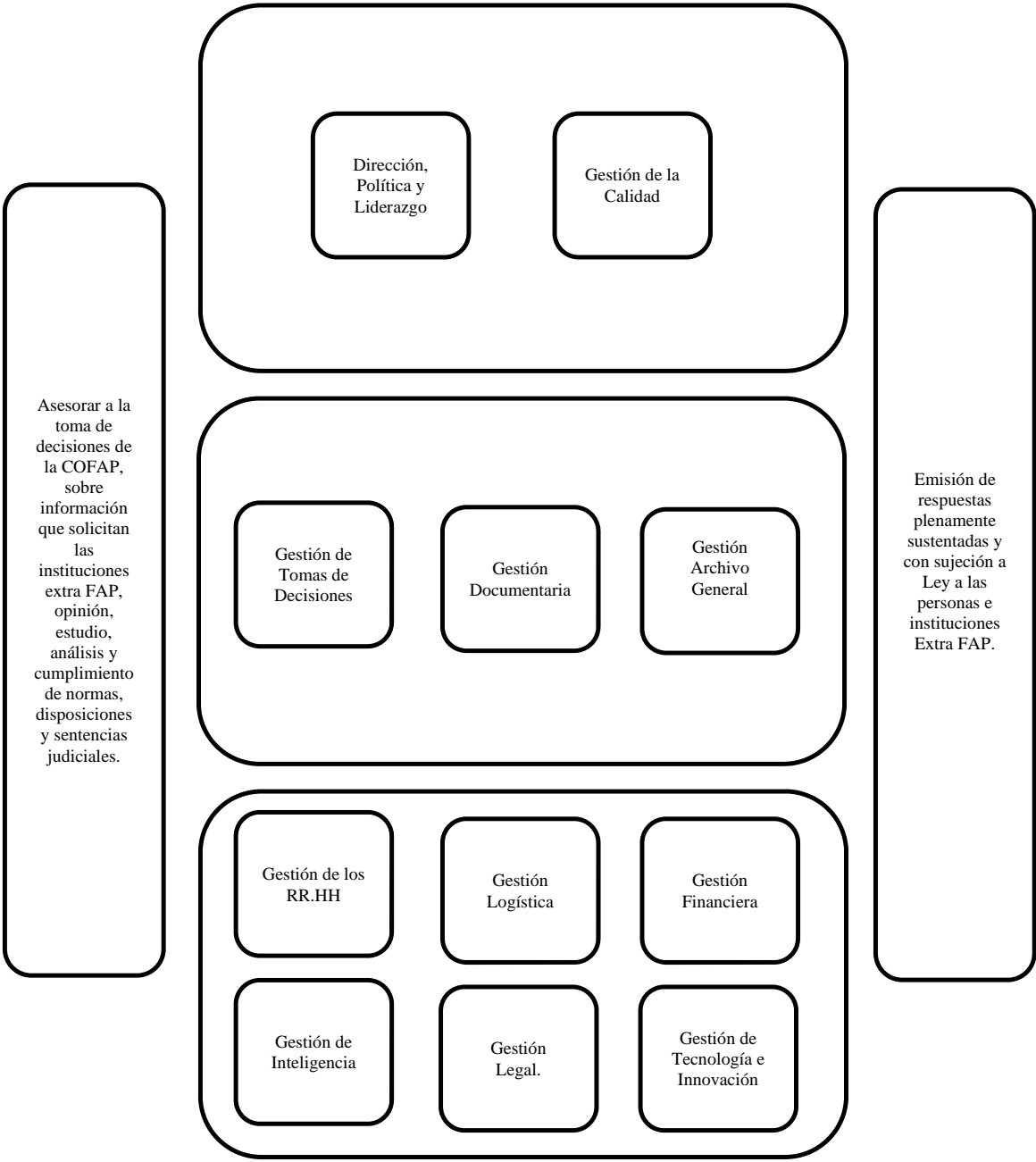


Figura 10: Mapa de procesos de la Secretaría General FAP
 Fuente: (Velasco, 2013)
 Elaboración: propia

Tabla 37:
 Ficha de Descripción del proceso de Trámite Documentario

SECRE FAP		Ficha descriptiva del proceso	
NOMBRE DEL PROCESO: Trámite Documentario			
<u>MISIÓN DEL PROCESO</u>			
Realizar el trámite de ingreso, acción y salida de la documentación institucional hacia las entidades extra-FAP (Ministerios, Fiscalías, Personas Jurídicas, etc.) y Unidades FAP; a fin de promover la atención oportuna y fluida de los requerimientos de información que deberá atender la Fuerza Aérea, realizando estas actividades con el uso eficiente de los recursos puestos a disposición.			
<u>ALCANCE DEL PROCESO</u>			
Inicio del proceso		Final del proceso	
Ingreso de documentación; mediante la cual, informan un caso específico o requieren información por parte de la FAP.		Respuesta al requerimiento de información o archivo temporal de lo informado por parte de las Unidades FAP o entidades Extra-FAP.	
RESPONSABLE DEL PROCESO		EQUIPO GESTOR DEL PROCESO	
Jefe del Departamento de Trámite Documentario		Los colaboradores integrantes del proceso.	
<u>GRUPOS DE INTERES</u>			
Colaboradores de la Secretaría General de la Comandancia General FAP			
Los responsables de los diferentes procesos de la SECRE			
<u>INTERACCIONES</u>			
Procesos relacionados		Interacciones	
Proceso de archivo general FAP		Documentos para inventariar en el archivo central de la FAP	
Proceso de toma de decisiones		Información documentaria, que sirva como material de análisis para la toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38:
 Niveles de proceso

Macroproceso operacional	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 3
Operacional	Trámite Documentaria	Ingreso documentario	Recepción documentaria
			Decreto / Firma COFAP
			Decreto 1 / Firma 1
			Decreto 2 / Firma 2
			Decreto 3 / Firma 3
			Distribución documentaria
		Formulación	
		Emisión documentaria	Valijado documentario

Fuente: (Velasco, 2013)
 Elaboración: propia

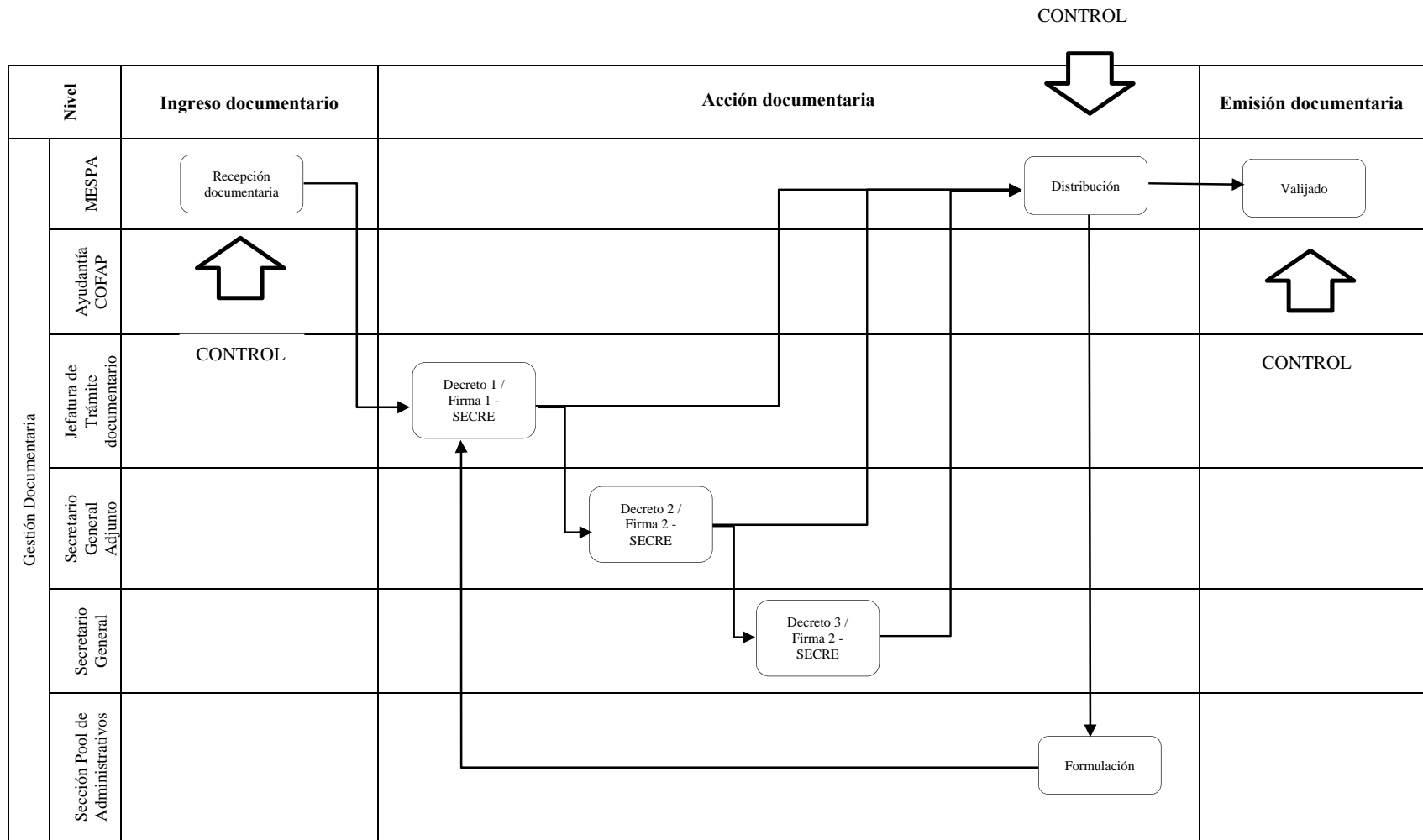


Figura 11: Niveles de proceso de trámite documentario

Fuente: (Velasco, 2013)

Elaboración: Propia

ENTRADA	ACTIVIDADES	NOMBRE DE ETAPA	SUBPROCESO	RESPONSABLE			SALIDA
				MESPA	SECRE	COFAP	
Documentación para decreto o firma COFAP / SECRE	Ingresar en el GESDOC la documentación para el decreto o firma COFAP / SECRE	Ingreso documentario					Documentos verificados y registrados en el GESDOC con sus antecedentes para la firma o el decreto
Documentos verificados y registrados en el GESDOC con sus antecedentes para la firma o el decreto	Firmar o decretar los documentos COFAP / SECRE	Acción documentaria					Documentos decretados o firmados por COFAP / SECRE
Documentos decretados o firmados por COFAP o SECRE	Tomar acción de acuerdo a decreto o Valijado para el reparto de Unidades FAP	Emisión documentaria					Documentos Valijado para su distribución sus unidades o tomados en acción de acuerdo a decreto

Figura 12: Cuadro SIPOC del proceso de trámite documentario

Fuente: (Velasco, 2013)

Elaboración: Propia

Tabla 39:
Tipos de control y objetivos

Controles	Objetivos
Control 1	Permitirá controlar el ingreso documentario, definiendo el flujo de documentos que son para el decreto o firma de la SECRE o COFAP.
Control 2	Permitirá determinar el flujo de documentos decretados para archivo o trámite documentario; asimismo, ayudará a generar una data que posibilite el análisis sobre el tiempo medio que toma la generación de documentos decretados.
Control 3	Permitirá determinar el flujo de documentos formulados en respuesta a partir del decreto; además del flujo de documentos firmados a partir del proyecto de oficios; ayudará en generar data que posibilite el análisis sobre el tiempo medio que toma la realización de estas actividades
Indicadores	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ doc. formulados en respuesta por SECRE}}{\text{Tiempo total en respuesta por SECRE}}$ (Productividad. en decreto de acuerdo con tiempo por día)
	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ doc. formulados en respuesta por SECRE}}{\text{N}^\circ \text{ doc. Decretados para la respuesta SECRE}}$ (Productividad en decreto de acuerdo con demanda por día)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40:
Secciones por departamento en estudio

Departamento	Secciones
Departamento de administración documentaria	. Jefatura . División de logística . División de operaciones . División dispositivos legales . División de resoluciones . División de protocolo y relaciones públicas.
Departamento de mesa de partes	Jefatura División numeración y clasificación de documentos División de recepción de documentos División de confección de sobres.

Fuente: Elaboración propia

Anexo E: Perfiles de puestos

Tabla 41:
Perfil de puesto del Jefe de la Sección Formulación de Documentos

Jefe de la Sección Formulación de Documentos								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	FA	CE	CO	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Formular y tramitar la documentación a nivel FAP y extra FAP; así como, coordinar y realizar su confección para coadyuvar el logro de las metas y objetivos de la Comandancia General.	1) Asesorar al Jefe del Departamento de Administración Documentaria, en los asuntos relacionados con la formulación de la documentación y trámite correspondiente según corresponda.	4	4	5	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea / Entidades extra-FAP.
Denominación	Sección Formulación Documentaria		2) Controlar y formular la documentación para disponer a los Organismos Técnicos y/o Unidades de la Institución, la obtención de información a requerimiento de las personas naturales, jurídicas o entidades del estado, de acuerdo a lo normado en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; así como, en la Ley del Procedimiento Administrativo General.	5	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe del Departamento de Gestión Documentaria		3) Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos sobre seguridad de la documentación.	2	2	2		
Puesto que Supervisa	División Logística / División Operaciones		4) Ejecutar otras acciones propias de su cargo que disponga el Jefe del Departamento de Administración Documentaria.	2	2	2		
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de dos (02) años que haya prestado en Comandos de Fuerza o Direcciones Generales, tales como, COMOP, DIGLO, DIGED, DIGPE, etc.	Nivel de Formación			Técnico / Egresado	
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento FAP (ESCAP).	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria, producto del servicio mínimo de dos (02) años que haya prestado en Unidades de Fuerza o Direcciones Generales, tales como, COMOP, DIGLO, DIGED, DIGPE, etc.	Idioma			Inglés / Nivel Básico	
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel B) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática			Microsoft Word / Nivel Intermedio	
							Microsoft Excel / Nivel Intermedio	
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42:

Perfil de puesto del Encargado de la división Logística

Encargado de la División Logística								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	FA	CE	CO	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Formular la documentación de trámite hacia la Unidad de la Fuerzas Aérea responsable de la Logística, a fin de dar respuesta a lo solicitado por otras UU. FAP / Entidades Extra-FAP.	1) Formular la documentación a hacia las Unidades FAP encargadas de la Logística Institucional.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	División de Logística		2) Controlar de la documentación formulada, y su respuesta por parte de las Unidades FAP.	2	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Formulación Documentaria		3) Controlar que la documentación formulada esté archiva y digitalizada.	2	2	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación			Técnico / Egresado	
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento FAP (ESCAP).	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma			Ingles / Nivel Básico	
		Competencias	Liderazgo (Nivel C) / Responsabilidad (Nivel B) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática			Microsoft Word / Nivel Intermedio	
							Microsoft Excel / Nivel Intermedio	
							Microsoft Power Point / Nivel Intermedio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43:

Perfil de Puesto del Encargado de la División de Operaciones

Encargado de la División de Operaciones								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Formular la documentación de trámite hacia la Unidad de la Fuerzas Aérea responsable de la Logística, a fin de dar respuesta a lo solicitado por otras UU. FAP / Entidades Extra-FAP.	1) Formular la documentación a hacia las Unidades FAP encargadas de las Operaciones Institucionales.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	División de Operaciones		2) Controlar de la documentación formulada, y su respuesta por parte de las Unidades FAP.	4	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Formulación Documentaria		3) Controlar que la documentación formulada esté archiva y digitalizada.	2	2	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación		Técnico / Egresado		
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento FAP (ESCAP).	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma		Ingles / Nivel Básico		
		Competencias	Liderazgo (Nivel C) / Responsabilidad (Nivel B) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática		Microsoft Word / Nivel Intermedio		
						Microsoft Excel / Nivel Intermedio		
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44:

Perfil de Puesto del Jefe de la Sección de Dispositivos Legales

Jefe de la Sección de Dispositivos Legales								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Controlar la confección de las Resoluciones emitidas por los Organismos Técnicos para su aprobación por el Ministerio de Defensa u otros organismos competentes.	1) Asesorar al Jefe del Departamento de Administración Documentaria, en los asuntos relacionados con la formulación de las resoluciones, teniendo en consideración los aspectos normativos y trámite de aprobación respectivo.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	Sección de dispositivos legales		2) Tramitar los dispositivos legales confeccionados por los organismos técnicos para su aprobación por el Ministerio de Defensa.	4	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe del Departamento de Administración Documentaria		3) Resguardar la documentación clasificada y no clasificada en archivos correspondientes a su cargo.	3	2	2		
Puesto que Supervisa	Encargado de la División de Dispositivos Legales		4) Controlar que las copias xerográficas de los dispositivos legales aprobados a las Unidades comprendidas en la parte resolutive, para su cumplimiento en el área de su competencia.	2	2	2		
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación			Técnico / Egresado	
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma			Ingles / Nivel Básico	
		Competencias	Liderazgo (Nivel C) / Responsabilidad (Nivel B) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática			Microsoft Word / Nivel Intermedio Microsoft Excel / Nivel Intermedio Microsoft Power Point / Nivel Intermedio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45:

Perfil de Puesto del Encargado de la División de Resoluciones

Encargado de la División Resoluciones								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Tramitar, formular, revisar y coordinar la confección de las Resoluciones emitidas por los Organismos Técnicos para su aprobación por el Ministerio de Defensa u otros organismos competentes.	1) Tramitar las Resoluciones hacia la diferentes Unidades de la FAP y/o Entidades Extra-FAP.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	División Resoluciones		2) Controlar la documentación tramitada, la cual deberá estar archivada y digitalizada.	4	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Dispositivos Legales		3) Formular Resoluciones de acuerdo a las necesidades con base la normatividad vigente.	3	2	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación		Técnico / Egresado		
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma		Ingles / Nivel Básico		
		Competencias	Liderazgo (Nivel C) / Responsabilidad (Nivel B) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática		Microsoft Word / Nivel Intermedio		
						Microsoft Excel / Nivel Intermedio		
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46:

Perfil de puesto del Jefe de la Sección de Protocolo y Relaciones Pública

Jefe de la Sección de Protocolo y Relaciones Públicas								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Coordinar el cumplimiento de las actividades protocolares del señor Comandante General; así como, el nombramiento de los señores Oficiales Generales en representación del COFAP y asistencia a las diferentes comisiones protocolares a nivel Institucional y organismos Extra FAP.	1) Asesorar al Jefe del Departamento de Administración Documentaria, en los asuntos relacionados a la realización de las actividades protocolares institucionales y extra FAP.	5	4	2	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea / Entidades Extra-FAP
Denominación	Sección de Protocolo y Relaciones Públicas		2) Custodiar la documentación generada en la Sección Protocolar.	4	2	3		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe del Departamento de Administración Documentaria							
Puesto que Supervisa	Encargado de la División de Relaciones Públicas		3) Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos sobre seguridad de la documentación.	3	2	2		
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de dos (02) años que haya prestado en Comandos de Fuerza o Direcciones Generales, tales como, COMOP, DIGLO, DIGED, DIGPE, etc.	Nivel de Formación		Técnico / Egresado		
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación, tramitación de dispositivos legales.	Idioma		Ingles / Nivel Básico		
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel A) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática		Microsoft Word / Nivel Intermedio		
						Microsoft Excel / Nivel Intermedio		
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47:

Perfil de puesto del Jefe de la Sección de Mesa de Partes

Jefe de la Sección de Mesa de Partes								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	Recibir y tramitar la correspondencia oficial de la SECRE y demás reparticiones de la Unidad; así como, cumplir con las disposiciones vigentes sobre correspondencia y archivo.	1) Dirigir y controlar el trámite de la correspondencia de la Secretaría General de la Comandancia General.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea / Entidades Extra-FAP
Denominación	Sección de Mesa de Partes							
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe del Departamento de Administración Documentaria							
Puesto que Supervisa	Encargado de la División de la División Numeración y clasificación / Encargado de la División de Recepción de Documentos / Encargado de la División Confección de Sobres / Encargado de la División Archivo / Encargado de la División de Trámite		2) Controlar que se mantenga ordenado y actualizado el Archivo Documentario de la Unidad, a fin de brindar la información oportuna en el momento requerido.	2	2	2		
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de dos (02) años que haya prestado en Comandos de Fuerza o Direcciones Generales, tales como, COMOP, DIGLO, DIGED, DIGPE, etc.	Nivel de Formación		Técnico / Egresado		
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación, tramitación de dispositivos legales.	Idioma		Ingles / Nivel Básico		
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel A) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática		Microsoft Word / Nivel Intermedio		
						Microsoft Excel / Nivel Intermedio		
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48:

Perfil de puesto del Encar. de la división de Num.y Clas. de Documentos

Encargado de la División de Numeración y Clasificación de Documentos								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	El encargado de la División Numeración y Clasificación de documentos que ingresen y salgan de la Secretaría General.	1) Colocar la numeración y clasificación de los documentos para ser tramitados a las diferentes Unidades FAP y organismos Extra FAP.	5	4	4	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	Sección de Mesa de Partes		2) Coordinar con el personal de las Unidades FAP, respecto a la documentación pendiente de respuesta, según plazos establecidos.	3	2	3		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Mesa de Partes		3) Control y actualización del registro del personal encargado de la mesa de partes de las Unidades FAP.	2	2	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación			Técnico / Egresado	
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma			Ingles / Nivel Básico	
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel A) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática			Microsoft Word / Nivel Intermedio	
							Microsoft Excel / Nivel Intermedio	
							Microsoft Power Point / Nivel Intermedio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49:

Perfil de puesto del En. de la División de Recepción de Documentos

Encargado de la División de Recepción de Documentos								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	El encargado de la División Numeración y Clasificación de documentos que ingresen y salgan de la Secretaría General.	1) Recepcionar solo la documentación dirigida al señor Comandante General y señor Secretario General de la Comandancia General FAP, la cual debe estar de acuerdo a la normatividad vigente.	4	5	4	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	División de Recepción de Documentos		2) Verificar la documentación que se va a recepcionar de las Unidades y entidades Extra FAP; que lleguen por valija oficial o por los encargados de las mesas de partes de las Unidades FAP.	4	3	2		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Mesa de Partes		3) Cargar en el Sistema de Gestión Documentaria (GESDOC), un resumen de la documentación que ingresa.	3	3	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación		Técnico / Egresado		
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria...	Idioma		Ingles / Nivel Básico		
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel A) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática		Microsoft Word / Nivel Intermedio		
						Microsoft Excel / Nivel Intermedio		
						Microsoft Power Point / Nivel Intermedio		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50:

Perfil de puesto del Encargo de la División de Confección de sobres

Encargado de la División de Confección de Sobres								
Descripción del Puesto								
		Misión	Funciones	F A	C E	C O	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Unidad orgánica	Secretaría General de la Comandancia General	El encargado de la División Numeración y Clasificación de documentos que ingresen y salgan de la Secretaría General.	1) Seleccionar la documentación para su trámite respectivo a la Unidades FAP y Extra FAP, para posteriormente ser colocados en su sobre de acuerdo a la clasificación de los mismos. 2) Entregar de la documentación a los encargados de la Mesa de Partes Central del CG, para su respectivo tramite en la Valija Oficial y entrega a entidades Extra FAP 3) Tramitar la documentación correspondiente a los departamentos de la SECRE y COFAP.	5	4	3	Mesa de partes de la Unidad / Jefaturas de los Departamentos de Unidad.	Unidades de la Fuerza Aérea
Denominación	División de Confección de Sobres			4	3	3		
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de la Sección de Mesa de Partes			2	2	2		
Puesto que Supervisa								
Especificación del Puesto								
Especialidad	Técnico o Suboficial Administrativo	Experiencia General	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado experiencias, producto del servicio mínimo de tres (03) años de servicio a la Institución.	Nivel de Formación			Técnico / Egresado	
Especialización	El personal que ocupe este puesto deberá haber recibido una especialización en formulación documentaria FAP; además de una formación básica en legislación en la Fuerza Aérea.	Experiencia Específica	El personal que ocupe este puesto deberá haber generado las experiencias específicas respecto a la formulación documentaria.	Idioma			Ingles / Nivel Básico	
		Competencias	Liderazgo (Nivel A) / Responsabilidad (Nivel A) / Honestidad (Nivel A) / Proactividad (Nivel B)	Conocimiento / Ofimática			Microsoft Word / Nivel Intermedio	
							Microsoft Excel / Nivel Intermedio	
							Microsoft Power Point / Nivel Intermedio	

Fuente: Elaboración propia

Anexo F: Implementación de un modelo de ED por objetivos.



Figura 13: Charlas informativa sobre la estandarización del proceso.
Elaboración: propia



Figura 14: Charlas informativas sobre el establecimiento de perfiles de puestos.
Elaboración: propia



Figura 15: Charla informativa sobre el establecimiento de objetivos.
Elaboración: propia

Anexo G: Data motivación intrínseca G1 y G2

Tabla 51:
Datos en escala tipo Likert del G1

Nº Encuestados	E			P					O				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4
2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3
3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	3	3
5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	3	3
6	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3
7	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	2
8	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4
9	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4
10	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	3
11	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4
12	3	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4
13	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3
14	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3
15	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3
16	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	2	3	3
17	4	5	5	5	4	5	5	5	2	4	3	4	5
18	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3

Fuente: Estadístico SPSS

Elaboración: propia

Tabla 52:
Datos en escala tipo Likert del G2

N° Encuestados	E			P					O				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2
2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3
3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
4	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	3
5	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
6	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	3
7	2	3	2	3	1	2	4	3	3	3	2	1	4
8	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
9	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2
10	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3
11	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2
12	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2
13	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
14	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3
15	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
16	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
17	3	2	3	3	2	2	3	1	4	2	3	2	1
18	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3

Fuente: Estadístico SPSS
Elaboración: propia