



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral
de los efectivos policiales de la comisaría PNP La Ensenada en el año
2021**

TESIS

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y
Gerencia**

AUTOR

**Moreno Cruz, José Antonio
(ORCID: 0000-0001-7729-3479)**

ASESOR

**Iraola Real, William Hugo
(ORCID: 0000-0001-6458-4285)**

**Lima, Perú
2021**

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Moreno Cruz, José Antonio

DNI

47146015

Datos de Asesor

Iraola Real, William Hugo

DNI

10168776

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto, Juan Luis, 7815722, 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Salazar Fernández, Cosme Homero, 7699211, 0000-0001-7962-9001

JURADO 3: Guzmán Wilcox, Alberto Ricardo Manuel, 7271547, -0001-5466-4871.

JURADO 4: Velarde López, Leonidas Martín, 07349038, 0000-0001-9269-2726.

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a todas las personas que siempre me apoyaron en los momentos más difíciles de mi carrera profesional para seguir adelante y culminar de manera satisfactoria mis metas trazadas.

A mis padres por la exigencia constante que, a través de los años, jamás bajaron los brazos y siguieron siempre arengándome en todo sentido.

A mi familia entera, a mis amigos, a mi asesor de tesis, a mis profesores, y demás personas que estuvieron presentes.

A mis abuelos, que desde el cielo y también desde la tierra me han guiado y empujado día a día a lograr este trabajo de investigación.

José Antonio

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por el apoyo constante e incondicional mostrado desde el inicio hasta el final de este largo camino de la realización del presente trabajo de investigación.

José Antonio

Introducción

Desde hace muchos años, las organizaciones de tipo castrenses han sido vistas como diferentes, debido a las jerarquías que existen, su administración de los recursos humanos no es vista como deficiente, debido a que las autoridades cumplen en cierta manera lineamientos en los cuales han sido capacitados. Sin embargo, con el tiempo, estos lineamientos van cambiando debido a formalidades y estructuras no jerárquicas, las cuales no han permitido mejorar la administración.

En ese sentido, la investigación acerca de las emociones, en un centro castrense puede ser vista de mala forma, debido a que no cumplen ciertos requisitos como voz y voto, o la forma de opinar en alguna forma, pero las nuevas circunstancias y las nuevas formas de administración por objetivos, han creado una serie de cambios que corresponden a situaciones de mejora.

Esta mejora se encuentra muchas veces en el desarrollo en la productividad de los centros organizados, sin embargo, en una institución castrense, la producción se puede dar en el desempeño funcional y en características individuales.

Por este motivo, la investigación se realizó usando la metodología cuantitativa, no experimental, transaccional y explicativa, con una población de 35 efectivos policiales, tomadas en la misma institución.

La investigación titulada “Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada – período 2021” se elaboró en función a cinco capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del estudio. Este capítulo, contiene una serie de parámetros de trabajo, sea a través de una problemática definida en el marco de las teorías Herzberg, en el desempeño laboral, y los problemas que incurre una organización castrense como los efectivos policiales.

Capítulo II. Marco teórico. Muestra las teorías de los parámetros de trabajo, tales como el diseño de teorías, conceptos y conjeturas que conlleva el análisis de autores, tanto de investigaciones internacionales, regionales, nacionales y locales.

Capítulo III. Hipótesis y variables. Se observarán las hipótesis nulas y específicas, las cuales son definidas desde el punto de vista operacional y conceptual.

Capítulo IV. Metodología de la investigación. Se consideró todo el perfil de una investigación de tipo cuantitativa, no experimental, transversal y de tipo explicativa.

Capítulo V. Resultados. Se consideraron los resultados, resueltos en tablas estadísticas, teniendo en cuenta una serie de pruebas de hipótesis por cada objetivo propuesto.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones. Son conclusiones que se desarrollaron en función al hallazgo encontrado, así mismo las recomendaciones se encuentran en función a las conclusiones determinadas.

Índice

Carátula.....	i
Metadatos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Introducción.....	v
Índice.....	vii
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. 1. Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Problema General.....	3
1.1.2. Problemas Específicos.....	3
1. 2. Objetivos General y Específicos.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1. 3. Justificación e Importancia del Estudio.....	4
1. 4. Delimitaciones.....	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.CONCEPTUAL

2. 1. Antecedentes.....	6
2. 2. Bases Teórico-Científicas.....	9

2.2.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	9
2.2.2 Teorías sobre la motivación laboral. Teoría motivacional de McClelland.....	12
2.2.3 Teoría de las necesidades de Maslow.....	13
2.2.4 Teoría ERG de Alderfer.....	14
2.2.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	15
2.2.6 Teorías sobre el Desempeño Laboral. Teoría de la evaluación del desempeño de Chiavenato.....	17
2.2.7. Teoría de Desempeño Laboral según Hacker - Proceso de Acción.....	23
2.2.8. Teoría de Desempeño Laboral según Campbell.....	24
2. 3. Definición de Términos Básicos.....	26

CAPÍTULO III

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3. 1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	27
3. 2. identificación de Variables o Unidades de Análisis.....	27
3. 3. Matriz Lógica de Consistencia.....	29

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4. 1. Tipo y Método de Investigación.....	34
4. 2. Diseño Específico de Investigación.....	34
4. 3. Población, Muestra o Participantes.....	34
4. 4. Instrumentos de Recogida de Datos.....	35
4. 5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	35
4. 6. Procedimiento de Ejecución del Estudio.....	35

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5. 1. Datos Cuantitativos.....	36
5. 2. Análisis de Resultados.....	39
CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6. 1. Conclusiones.....	41
6. 2. Recomendaciones.....	42
REFERENCIAS.....	43
Apéndice A: Cuestionario.....	45
Apéndice B: Validación del instrumento de investigación (cualitativo).....	49
Apéndice C: Validación del instrumento de investigación (cuantitativo).....	51
Apéndice D: Resultados de investigación (cuantitativo).....	52

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparación de diferentes teorías.....	16
Tabla 2. Ventajas y desventajas.....	20
Tabla 3. Ventajas y desventajas según el método de elección.....	21
Tabla 4. Ventajas y desventajas en la investigación de campo.....	22
Tabla 5. Comparación de diferentes teorías de desempeño.....	25
Tabla 6. Matriz de consistencia.....	29
Tabla 7. Matriz de correlaciones.....	37
Tabla 8. Correlación entre las dimensiones de los factores intrínsecos.....	38
Tabla 9. Correlación entre las dimensiones de los factores extrínsecos.....	39
Tabla 10. Coeficiente de Fiabilidad.....	51
Tabla 11. El logro tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	52
Tabla 12. Crecimiento Profesional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	52
Tabla 13. Responsabilidad tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	53
Tabla 14. Reconocimiento tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	53
Tabla 15. Política Organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	54
Tabla 16. Supervisión tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	54
Tabla 17. Relaciones Interpersonales tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	55
Tabla 18. Remuneraciones tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	55
Tabla 19. Infraestructura tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	56
Tabla 20. El Producto tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	56
Tabla 21. La Calidad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021.....	57

Tabla 22. Conocimiento del Trabajo tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	57
Tabla 23. Cooperación tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	58
Tabla 24. Comprensión de las Situaciones tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	58
Tabla 25. Creatividad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	59
Tabla 26. Capacidad de Realización tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	57

Lista de Figuras

Figura. 1. Factores motivadores y factores de higiene de la teoría Bi factorial de Herzberg	11
---	----

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar los factores de la teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la comisaría PNP La Ensenada en el año 2021, de esta manera se busca interpretar la conducta emocional y como este puede mejorar los niveles de desempeño.

La investigación es de tipo cuantitativa, no experimental, transaccional de tipo explicativa, teniendo a una población de 35 efectivos (33 suboficiales y 2 oficiales) determinando un censo por el tamaño de la población. Se consideró apropiado que los efectivos sean evaluados en su día de franco. Usando la técnica de Correlación de Spearman (para variables cualitativas) se ha determinado a un nivel de confianza del 95% que existe relación directa entre las variables en 0.67, lo que ha demostrado que el factor intrínseco tiene una relación inversa (0.417) y el factor extrínseco de una relación directa (0.688). Se concluyó que si bien, existe una relación positiva, esta debe ser trabajada principalmente con los factores intrínsecos, la cual es la que afecta al desempeño en el personal policial.

Palabras clave. Teoría motivacional, Herzberg, desempeño laboral, efectivos policiales, PNP La Ensenada.

Abstract

The research aims to determine the factors of Herzberg's motivational theory, and its relationship with the work performance of the police officers of the police station PNP La Ensenada - period 2021, in this way it seeks to interpret emotional behavior and how it can improve performance levels.

The research is quantitative, non-experimental, transactional, explanatory, having a population of approximately 35 members, and determining a census based on the size of the population. It is considered appropriate that the troops are evaluated on the day of their leave. Using the Spearman Correlation technique (for qualitative variables) it has been determined at a 95% confidence level that there is a direct relationship between the variables at 0.67, which has shown that the intrinsic factor has an inverse relationship (0.417) and the extrinsic factor of a direct relationship (0.688). It is concluded that although there is a positive relationship, it must be worked mainly with intrinsic factors, which is what affects the performance of police personnel.

Keywords. Motivational theory, Herzberg, job performance, police officers, PNP La Ensenada.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del Problema

La motivación es uno de los principales temas que concierne a las organizaciones del siglo XXI, ya que se ha demostrado que, teniendo a un personal motivado, y por ende satisfecho en su puesto de trabajo, la organización puede alcanzar cualquiera de los objetivos que se tracen en el corto, mediano y largo plazo.

Chiavenato (2007) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Sexton (1977), nos dice que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Y Robbins P. y Juddge A. (2009), definen a la motivación como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

La motivación laboral es, por ende, la percepción que tiene el personal de cualquier organización sobre su lugar de trabajo en general, y si esta fuese positiva, se lograría fácilmente las metas y objetivos organizacionales.

Por otro lado, para todas las organizaciones, públicas y privadas, es muy importante saber cómo es que se está desarrollando el personal en cada uno de sus puestos respectivamente, y es por eso que existe la evaluación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2007), es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y medir su potencial de desarrollo. Dessler G. y Valera R. (2011), nos dicen que la evaluación del desempeño laboral significa

calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares; a su vez, supone que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos necesarios para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

El desempeño laboral de una organización depende entonces de la capacidad que tienen sus trabajadores para aplicar los conocimientos y experiencias obtenidas sobre las tareas requeridas en su puesto, siendo necesario que los directivos y/o responsables del área de recursos humanos tengan la facultad de contar con gente capacitada, que pueda realizar de la mejor manera las responsabilidades requeridas, así como la toma de decisiones para la solución de los problemas que se susciten dentro de la organización. Por otro lado, podemos resumir que la evaluación del desempeño es una herramienta muy valiosa para todo tipo de organización, ya que ayudará tanto a la organización como a los trabajadores a conocer realmente el rendimiento en su puesto laboral.

En la comisaría PNP La Ensenada, con más de 20 años funcionando continuamente, ubicado en el distrito de Puente Piedra, Lima, Lima, cuentan con un número apropiado de efectivos policiales (33), los cuales trabajan día a día para garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestando protección y ayuda a las personas y a la comunidad, como también garantizando el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado (Policía Nacional del Perú (PNP), 2002, pág. 1).

En las comisarías PNP a nivel nacional existe un alto nivel de rotación de personal (cambios de dependencia policial). Los propios efectivos policiales de la comisaría piden su cambio debido a que no se encuentran alineados a los objetivos específicos que semanalmente el comisario presenta en la reunión matutina, debido a que no cuentan con los implementos y/o herramientas necesarias para realizarlas. Por otro lado, el alto número de rotación de los efectivos policiales es también consecuencia de la poca satisfacción en

su puesto laboral, ya que rotan de posición (puesto laboral específico) semanalmente, con el fin de que todos conozcan cada una de las labores realizadas en la comisaría.

En el 2020, efectivos policiales de distintas dependencias policiales son enviados a diferentes comisarías, organizaciones gubernamentales del ministerio del interior, entre otras instituciones del estado, como es el caso puntual de la comisaría PNP La Ensenada, por un tema aleatorio de cargos, grados y experiencia de cada policía. Pero también, existe una percepción interna de que los efectivos policiales enviados a esta zona de Lima Metropolitana, son sometidos a algún tipo de castigo, porque les darán de baja, y/o porque viven cerca del lugar; lo cual, no genera un ambiente laboral propicio para que puedan realizar las labores encomendadas.

Por las razones descritas anteriormente, se presentó este trabajo de investigación, ya que los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada son las personas que han de velar por la seguridad y el bienestar de los ciudadanos de La Ensenada en Puente Piedra; así, queremos determinar la relación existente entre los factores motivacionales y su desempeño laboral.

1.1.1 Problema General

¿En qué medida se relaciona la Teoría Motivacional de Herzberg con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021?

1.1.2. Problemas Específicos

¿Los factores motivacionales intrínsecos de Herzberg se relacionan con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada?

¿Los factores motivacionales extrínsecos de Herzberg se relacionan con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada?

1.2 Objetivos, General y Específicos

1.2.1 Objetivo General

Determinar si la teoría motivacional de Herzberg tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar si los factores motivacionales intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.

Definir si los factores motivacionales extrínsecos tienen relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada

1.3 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación Teórico

El presente trabajo de investigación se basó en la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, de los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador, así como en los indicadores establecidos por Chiavenato para encontrar el nivel de desempeño en la función del trabajador y las características individuales del mismo.

Justificación Práctico

Se indagó para encontrar la relación entre los factores motivacionales de Herzberg y el desempeño laboral de los efectivos policiales de la PNP, para que las diversas estaciones policiales puedan conocer la importancia de mantener motivado a su personal de trabajo, para que se vea reflejado en el comportamiento del efectivo policial en la búsqueda de los objetivos trazados.

Justificación Social

La investigación se desarrolló en el distrito de Puente Piedra, en la comisaría PNP La Ensenada, la cual tiene bajo su jurisdicción a las personas y comunidades que viven y/o trabajan en La Ensenada – Puente Piedra.

1.4 Delimitaciones.

Esta investigación se realizó, debido a que ayudará a las diferentes estaciones policiales a visualizar con mayor amplitud la importancia de la motivación de los efectivos policiales, para poder alcanzar un adecuado desempeño en sus labores diarias, dando así un mejor servicio a las personas y a las mismas comunidades en donde se desenvuelven día a día. A su vez, permitirá conocer las habilidades y/o virtudes en donde los efectivos policiales se desenvuelven mejor de acuerdo al puesto asignado respectivamente.

Mediante esta investigación se buscó desarrollar las distintas teorías existentes relacionadas a la motivación, como también al desempeño laboral, analizando la relación existente entre las mismas; las cuales podrían confirmar que tan determinantes son los factores motivacionales, de Herzberg, sobre el desempeño laboral basado en el desempeño de la función y las características individuales, de Chiavenato, de los efectivos policiales de la PNP.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

Zum (2015), en su tesis *“Motivación y Desempeño Laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango – Guatemala, 2015)”* de la Universidad Rafael Landívar. El objetivo principal del presente trabajo de investigación es establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa en mención. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación existente en los empleados es elevado. La muestra fue de 34 trabajadores del área administrativa de la empresa en mención. Este trabajo es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los trabajadores. Y de acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Olvera (2013), en su tesis *“Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos – Ecuador, 2013”* de la Universidad de Guayaquil. Tiene como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del área administrativa de la empresa en mención. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”, la cual se aplicó al total de la población en estudio (38 trabajadores). Después del respectivo análisis de datos realizado, se concluyó que los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son trabajo en equipo, y

seguridad e higiene, ambos considerados factores operativos, y que dentro de la motivación son factores extrínsecos.

Enríquez (2014), en su tesis *“Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, 2014”* de la Universidad de Montemorelos. El objetivo principal del presente trabajo de investigación es determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de Visión en México. El tipo de investigación se clasifica como cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estaba formada por 164 empleados en total. No se tomó ninguna muestra, tomando al 100% de la población debido a que existió el interés de realizar un censo para incluir a todos los empleados. Analizando los datos obtenidos se encontró que no existe una diferencia significativa según el nivel máximo académico de los empleados y su área de trabajo sobre el grado de motivación con el que cuentan, ya que todos los trabajadores muestran un nivel de motivación muy bueno, así como el nivel de desempeño encontrado fue muy bueno.

Burga, G. & Wiese E. (2018), en su tesis titulada *“Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial de la región Lambayeque – Chiclayo, 2018”* de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo principal de este trabajo de investigación es de índole descriptivo, ya que nos reseña la relación determinante que existe entre el nivel de motivación que presenta el personal administrativo de una empresa agroindustrial de Lambayeque y su desempeño laboral desarrollado por los mismos. Para este trabajo de investigación, la población estuvo conformada por 17 trabajadores del área administrativa de la empresa agroindustrial Frutos Tropicales del Norte SA, del distrito de Motupe, considerando al total de la población

como muestra. Y de acuerdo al análisis de datos utilizado, se obtuvo que existe una relación significativa moderada ($r = 0.604$) entre las variables motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa en mención; concluyendo así que el tener un alto nivel de motivación sobre sus trabajadores, ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral, en términos de productividad y eficiencia.

Arango, H. (2018), en su tesis titulada ***“Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este – Lima, 2018”*** de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la influencia que ejerce motivación, asumiendo que es de vital importancia para el comportamiento de los trabajadores, sobre el desempeño laboral de los mismos. Fueron 102 trabajadores de la empresa en mención, que fueron tomados con población, obteniendo una muestra, de manera probabilística, de 81 personas. Para el presente trabajo de investigación se empleó la encuesta como técnica principal para la recolección de datos, misma que contenía un cuestionario de 18 ítems con escala de valoración de Likert. Demostrándose, como conclusión, que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este.

Larico, R. (2014), en su tesis titulada ***“Factores Motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca, 2014”*** de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Al igual que en los dos últimos trabajos de investigación citados, el objetivo principal del presente trabajo de investigación es determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de San Román – Juliaca. La población de

estudio estuvo conformada por 635 trabajadores, entre nombrados y contratados de la municipalidad de San Román, para luego optar por un muestreo no probabilístico dirigido, obteniendo una muestra final de 182 trabajadores. Después del análisis de los datos pertinentes, se comprobó la existencia significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores, ya que se evidenció una relación significativa de $r = 0.659$.

2.2. Bases Teóricas Científicas

A continuación, se detallan las teorías que dan soporte a la investigación. Ellas son las teorías de contenido relacionadas a la motivación laboral, así como las teorías de evaluación del desempeño, las cuales son:

2.2.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Otra teoría de la motivación organizacional muy importante es la teoría de los dos factores, la cual hoy en día es llamada o conocida como La Teoría Bi factorial de Herzberg, la cual es muy aceptada entre los gerentes de distintas organizaciones para aplicarse. A su vez, cabe mencionar que de esta teoría tomaremos como punto de partida los factores motivacionales e higiénicos para demostrar las hipótesis presentadas.

Esta teoría de la estructura dual identifica los factores de motivación que afectan la satisfacción, y los factores de higiene que determinan la insatisfacción.

La teoría de Herzberg refiere de la existencia de factores intrínsecos y extrínsecos; el primero de satisfacción donde encontramos la autorrealización, el reconocimiento, progreso y desarrollo, y el segundo de insatisfacción donde está el sueldo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales; a pesar de ello ambas teorías son independientes.

Herzberg (citado en (Olvera, 2013)) menciona lo siguiente: *“Los factores higiénicos o de mantenimiento corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando*

trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, el reglamento interno, las oportunidades existentes, entre otros. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción” (pag.10).

Para Herzberg hay necesidades que nacen propiamente en el centro laboral, es decir en el entorno de trabajo en el cual se desarrolla el individuo, pues aquí es indispensable tanto el ambiente, la infraestructura y las condiciones físicas bajo las cuales el individuo trabaja, esto influye mucho en su rendimiento y productividad, ya que si labora en lugar de poco orden, sucio, sin ventilación y que no lo proteja ante siniestros como sismos y terremotos, no estará en condiciones de dar los resultados esperados, y podría buscar otra fuente laboral de manera inmediata.

Por otro lado; existen también necesidades internas que el individuo valora mucho como el reconocimiento, los incentivos, línea de carrera; este es un factor más que contribuye al bienestar laboral del trabajador y que en conjunto con las necesidades intrínsecas motivan a un trabajador para que este aumente su compromiso y productividad dentro del centro laboral.

Davis y Neswtrom (citados en (Olvera, 2013)) describen que: *“Los factores Motivacionales o satisfactorios tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centra en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer su trabajo,*

los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento” (pág. 10).

Por tal motivo, los factores internos o motivacionales del trabajador son: la responsabilidad atribuida, el trabajo en sí, el progreso, el crecimiento, la realización, el reconocimiento y la posición.

En 1959, Frederick Herzberg (citado en Giovannone, p., 2011) publicó Motivación at Works, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria, y en donde formuló su conocida Teoría de Motivación-Higiene.

“En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió" y, "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame qué ocurrió” (pág. 24).

Figura. 1. Factores motivadores y factores de higiene de la teoría Bi factorial de Herzberg



Fuente: Giovannone, P. (2011) *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg* (pág. 25).

Este estudio realizado por Herzberg le permitió desarrollar uno de los principios más importantes para la motivación laboral, el cual es que la satisfacción y la insatisfacción de los trabajadores son conceptos muy independientes y distintos, que los factores internos si existen en el puesto de trabajo del individuo, producirá la satisfacción laboral, más no la insatisfacción, si es que no existieran. Y por el otro lado, los factores externos, al presentarse para los trabajadores, únicamente evitan la insatisfacción laboral. Ambas teorías son polos opuestos que muestran a un individuo democrático, ágil y dinámico con mucha actitud mientras que el otro es muy pasivo, tradicional, con un claro desinterés por sobresalir. Estas teorías muestran dos perfiles distintos que no pueden ser siquiera complementados, ya que indudablemente son 2 estilos que demuestran la actualidad y a la vez la antigüedad. Esto nos hace pensar lo que ha evolucionado el trabajador, a pesar que esta teoría data desde 1960 siglo XX, con la tecnología, los adelantos científicos que experimenta el mundo, entre otros, seguimos teniendo estas 2 caras laborales.

2.2.2 Teorías sobre la motivación laboral. Teoría motivacional de McClelland

McClelland (1989) postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento en las organizaciones, que son las de logro, poder y afiliación:

La necesidad de Logro está compuesta por los impulsos que cualquier persona manifiesta con el fin principal de ser mejor, llegando así al éxito personal, profesional y/o empresarial; buscando así desarrollar funciones difíciles, las cuales se vayan incrementando progresivamente. Las personas con alta necesidad de logro se caracterizan por aceptar más responsabilidades, buscar la mejora y el aprendizaje, fijarse metas de dificultad intermedia (plantearse retos ambiciosos pero factibles) y experimentar más habitualmente motivación de logro.

La necesidad de Poder, es aquella que puede influir altamente en las personas, ya que a ellos les gusta ser considerados o que los reconozcan como muy importantes para la organización, priorizando así su buena reputación sobre su desempeño. Las personas que experimentan alta motivación de poder están orientadas hacia el aumento de su estatus laboral y social. Si la necesidad de poder es demasiado elevada, la persona estará más interesada en adquirir prestigio e influencia que en lograr un trabajo eficaz.

La necesidad de Afiliación, es aquella en donde el individuo requiere obtener muchas relaciones interpersonales positivas, es decir que estas personas prefieren siempre el trabajo en equipo. La persona con alta necesidad de afiliación estará muy orientada a agradar a los demás. Si la necesidad de afiliación es excesiva, la persona podrá estar más interesada en mantener unas buenas relaciones con los demás miembros de la organización que en realizar un buen desempeño laboral.

2.2.3 Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow elaboró una teoría muy completa sobre las motivaciones de las personas, la misma que está ligada a su teoría de la personalidad. En la teoría de las necesidades, Maslow describe que la motivación está basada en jerarquías, las cuales deben ser satisfechas desde las más básicas hasta las más superfluas.

Maslow (1954) menciona que las cinco (05) necesidades del ser humano, según esta teoría, son: necesidades fisiológicas, que tienden a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo, entre otras; necesidades de seguridad, relacionadas a la protección contra amenazas o riesgos, ya sean reales o imaginarios; necesidades sociales o de afiliación, en el cual la persona quiere pertenecer a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto; necesidades psicológicas o del ego, que se relacionan con la estimación propia y de otros; y necesidades de autorrealización, que cubre las actividades necesarias para lograr el desarrollo pleno de la personalidad. (Estrada, 2017, pág. 12).

Estrada (2017) menciona que el individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral, los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos.

2.2.4 Teoría ERG de Alderfer

Esta teoría considera que las personas tienen tres tipos básicos de necesidades:

Necesidades de existencia (E), en donde la persona requiere de objetos materiales para su subsistencia (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); Necesidades de relación (R), en donde es de vital importancia tener relaciones interpersonales satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo, y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y a la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y las Necesidades de Crecimiento (C), en donde se refleja el anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen a las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow).

Estrada (2017) informa que el autor de la presente teoría motivacional plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas, es decir, las de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales, hasta las menos concretas, o sea, las de crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca.

Esto quiere decir que, si un individuo intenta satisfacer una necesidad superior y no lo logra, incrementa su necesidad de satisfacer una de orden inferior, por lo cual se da lugar a la frustración – regresión. De manera que este factor es lo que la hace más real y una

evidencia comprobable del significado de satisfacción de necesidades, es más asertiva con lo que conocemos acerca de las conductas individuales de la gente.

2.2.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor

La teoría X e Y es una de las más conocidas y empleadas en el ámbito de la gestión de recursos humanos ya que está relacionada con el estudio del comportamiento humano en el trabajo y los factores que motivan a los mismos en este escenario. A pesar de las 4 décadas que han visto pasar a dicha teoría desde su existencia, está aún sigue vigente principalmente debido a la capacidad de visión del autor.

McGregor (citado de Estrada, 2017) propone dos puntos de vista distintos sobre el ser humano:

Uno básicamente negativo, denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Por su parte, la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan. El propio Mc Gregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como los medios más óptimos para maximizar la motivación del trabajador (pág. 13).

Según la Teoría X, el trabajador es holgazán por naturaleza, no cuenta con ambiciones ni personales ni profesionales, y según la Teoría Y, el trabajador disfruta de su trabajo, ansioso de adquirir nuevas responsabilidades y se identifica con la organización.

Ambas teorías son polos opuestos que muestran a un individuo democrático, ágil y dinámico con mucha actitud mientras que el otro es muy pasivo, tradicional, con un claro desinterés por sobresalir. Estas teorías muestran dos perfiles distintos que no pueden ser siquiera complementados, ya que indudablemente son 2 estilos que demuestran la

actualidad y a la vez la antigüedad. Esto nos hace pensar lo que ha evolucionado el trabajador, a pesar que esta teoría data desde 1960 siglo XX, con la tecnología, los adelantos científicos que experimenta el mundo seguimos, entre otros, seguimos teniendo estas 2 caras laborales.

A continuación, se muestra una comparación entre las diferentes teorías:

Tabla 1. Comparación de diferentes teorías

Teorías	Dimensiones	Población	Comparación
Teoría motivacional de McClelland.	En función al logro, poder y afiliación.	Organización	No se ajusta para una entidad policial.
Teoría de las necesidades de Maslow	necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad, necesidades sociales o de afiliación, necesidades psicológicas; y necesidades de autorrealización	Organización y personas	No existe, debido a que la organización todos tienen cubiertas sus necesidades básicas.
Teoría ERG de Alderfer	Necesidades de existencia (E), Necesidades de relación (R), Necesidades de Crecimiento (C).	Organización	No se encuentra adecuado a las necesidades de los agentes policiales.
Teoría X y teoría y de McGregor	Teoría X, el trabajador es holgazán por naturaleza, no cuenta con ambiciones ni personales ni profesionales, y según la Teoría Y, el trabajador	Organización	No se aplica, ya que todos los policías realizan trabajos complementarios y no existiría este tipo de problemas.

	disfruta de su trabajo, ansioso de adquirir nuevas responsabilidades y se identifican con la organización.		
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	Existencia de factores intrínsecos y extrínsecos;	Ambiente, la infraestructura y las condiciones físicas bajo las cuales el individuo trabaja.	Se ajusta a las condiciones de los policías debido a los problemas relacionados al tema.

2.2.6 Teorías sobre el Desempeño Laboral. Teoría de la evaluación del desempeño de Chiavenato

Chiavenato (2009) define a la evaluación del desempeño como una apreciación detallada de la manera en que una persona se desempeña en su puesto, y de su potencial para poder mejorar en el futuro. Esta evaluación es todo un proceso que sirve para medir el trabajo que realiza un determinado grupo de personas en una determinada organización. Es un tema muy común dentro de las organizaciones, ya que estas siempre están requiriendo evaluar el desempeño en las distintas áreas empresariales, tales como finanzas, operaciones, marketing, ventas, y recursos humanos; y a su vez evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente, pero principalmente, el desempeño humano.

Vásquez y Castillo (2016) afirman que:

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio

evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta (pág. 63, 64). Ahora bien, la finalidad de la evaluación de desempeño depende de las clases o tipos de problemas previamente identificados en un área de una determinada organización, ya que esta servirá para definir y desarrollar una adecuada política empresarial, en el área de recursos humanos, de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Para que se pueda realizar una correcta empleabilidad de la evaluación del desempeño, el responsable de dicha evaluación debe preocuparse por velar que exista un adecuado clima laboral de mucha confianza, responsabilidad, y respeto entre los trabajadores; de incentivar que se asuman las responsabilidades entregadas a cada trabajador, y así poder definir metas de trabajo; desarrollar un estilo de administración democrático, consultivo y participativo; desarrollar en las personas un adecuado propósito sobre la organización relacionado con la dirección, el futuro y la mejora continua de las personas; y al finalizar dicha evaluación, ayudar para que este proceso se transforme en una oportunidad de crecimiento para todo el personal. La responsabilidad de la o las personas que realicen esta evaluación de desempeño, podrías recaer en los siguientes:

- El gerente
- El propio trabajador
- El trabajador y el gerente a la vez
- El equipo de trabajo
- El área de recursos humanos
- La comisión de evaluación
- Evaluación de 360°

Objetivos de la evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño en si no es un fin, sino una herramienta que busca mejorar los resultados de los recursos humanos con que cuenta una organización, siendo así los objetivos fundamentales los siguientes:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano con el fin de poder analizar y determinar la mejor manera de uso.
- Incentivar para que las fuerzas laborales puedan ser percibidos como la fundamental ventaja competitiva que la organización presenta, en la cual la productividad de los mismos dependerá exclusivamente de la forma de uso de sus ventajas y habilidades que presentaron en la evaluación del desempeño.
- Mejorar las oportunidades de desarrollo personal y profesional, y de crecimiento para todo el personal, siendo así una participación efectiva.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de evaluación del desempeño mediante gráficas.

Es uno de los métodos más usados y divulgados en las organizaciones actuales, ya que mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Usa un tipo de cuestionario de doble ingreso, en el cual los datos previstos y consultados de manera horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, y los datos colocados de manera vertical representan los grados de variación de esos factores; estos factores son seleccionados y escogidos previamente con el fin de desarrollar y sostener las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada puesto de trabajo a la misma persona. Este tipo de método de evaluación cuenta con subdivisiones las cuales son: escalas gráficas continuas, en donde se establece un límite mínimo y otro máximo para la variación del factor a evaluarse; Escalas gráficas semi continuas, la cual es muy parecida a la anterior, pero con la diferencia de que entre los puntos extremos se incluyen

puntos medios ya determinados para facilitar y ser más asertiva la evaluación; y las escalas gráficas discontinuas, la cual se caracteriza porque ya están establecidas las escalas de posición en las cuales podrían describirse puntualmente sobre el desempeño del trabajador. Chiavenato (2007) nos describe que, en el uso del método de evaluación del desempeño mediante gráficas, se pueden presentar las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 2. Ventajas y desventajas

Ventajas del Método de evaluación de desempeño por escalas gráficas	Desventajas del método de evaluación de desempeño por escalas gráficas
Ofrecen a los evaluadores un instrumento de apoyo muy fácil de entender y sencillo de aplicar.	No tiene flexibilidad alguna, ya que el evaluador se debe de ajustar al instrumento en lugar de que este se ajuste a las características del trabajador.
Permite una visión integral y resumida de las características del desempeño que son más importantes para la organización, y la situación de cada trabajador ante ellas.	Los evaluadores tienden a distorsionar o mal interpretar los resultados finales de la evaluación, ya que se pueden generalizar a gran escala los factores evaluadores.
Al presentar un registro de evaluación nada complicado de realizar, reduce enormemente el trabajo del evaluador	Presenta una tendencia a realizar acciones repetitivas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
Tiende a presentar resultados, después del análisis de la evaluación del desempeño, más amigables de procesar debido a que todos los resultados son cuantitativos.	Necesita algunos procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones que los propios evaluadores crean al dar su apreciación sobre un resultado registrado.

(pág. 253)

Esta evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas presenta los siguientes factores:

- Desempeño de la Función: que considera exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función:
- Producto
- Calidad

- Conocimiento del Trabajo
- Cooperación
- Características Individuales: en donde solo se consideran las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función:
- Comprensión de las Situaciones
- Creatividad
- Capacidad de Realización

Método de elección forzosa.

Es un método que se desarrolló en plena segunda guerra mundial, por intermedio de unos técnicos estadounidenses con el propósito de seleccionar a los que debían de ser promovidos en las fuerzas armadas de los Estados Unidos. Luego de ser aplicado exitosamente en el campo, fue adaptado e implementado al mundo empresarial. Se le llama evaluación forzosa debido a que el evaluador, en pocas palabras, obliga al evaluado a tener que escoger solo una o máximo dos de las alternativas que explican mejor el desempeño de la persona evaluada. Este método está compuesto por bloques, en donde cada uno de ellos está formado por 2 frases positivas y dos frases negativas, resultando así que el evaluado debe escoger una frase positiva y otra negativa que mejor describa su respuesta.

Chiavenato (2007) describe que este segundo método de evaluación presenta las siguientes ventajas y desventajas si se desea aplicar en alguna organización:

Tabla 3. Ventajas y desventajas según el método de elección

Ventajas del método de elección forzosa	Desventajas del método de elección forzosa
Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo.	Es de compleja elaboración, exigiendo así una planeación exhaustiva. Debido a que es un método comparativo, ofrece resultados globales, discriminando a los evaluados en solo buenos, medios o malos.

Es de simple aplicación y no requiere de preparación previa de los evaluadores.	No cuenta con suficiente información para la capacitación y/o el desarrollo del trabajador. El evaluador no cuenta con una noción general del resultado de la evaluación.
---	---

(pág. 257)

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Está basado en una serie de entrevistas, realizada por un especialista en el tema, realizadas al supervisor o jefe inmediato del evaluado, en donde se puede partir a ubicar las causas y/o motivos de los desempeños encontrados. Este método de evaluación es muy completo, ya que aparte de entregar un diagnóstico del desempeño del trabajador, ofrece la oportunidad de desarrollar junto al jefe o supervisor algún plan de mejora y desarrollo en el puesto y en la organización.

Chiavenato (2007) informa que el uso de este método de evaluación proporciona las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 4. Ventajas y desventajas en la investigación de campo

Ventajas del método de Investigación de Campo	Desventajas del método de Investigación de Campo
Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador. Permite relacionarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y demás áreas de recursos humanos.	Presenta un elevado costo de operación, debido a la intervención de un especialista en la evaluación.
Facilita que el especialista facilite al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel previa a la evaluación	Genera una lentitud en el proceso de la entrevista del especialista al supervisor de uno a uno de los trabajadores por evaluar.
Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.	

(pág. 259)

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Al igual que el método de elección forzosa, fue desarrollado durante la segunda guerra mundial por unos técnicos estadounidenses. Este método no se encarga de medir el desempeño del trabajador con características sobre el campo en el que se desarrolla, sino de aquellas características extremadamente positivas o negativas, en donde el supervisor podrá observar claramente, y de inmediato, los hechos excepcionalmente positivos o negativos de sus trabajadores. En donde al final, está basada en las excepciones de los trabajadores, siendo las positivas destacadas y empleadas con mayor frecuencia, y las negativas corregidas o eliminadas.

Método de comparación de pares. De acuerdo a Chiavenato (2007) es un método que realiza una comparación de trabajadores de forma dual, esto quiere decir que, en la columna de la derecha se anota al trabajador que es considerado el mejor con relación al desempeño. Sin embargo, debido a que este proceso es muy simple y algo deficiente, es recomendable que solo se emplee cuando el o los evaluadores no cuenten con las condiciones necesarias para emplear métodos de evaluación más completos (pág. 261)

Método de frases descriptivas. Este método es antagónico al método de elección forzosa, debido a que el evaluado no tiene la obligación de escoger alguna frase o respuesta en particular, ya que el evaluador debe señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y para las que muestran el desempeño contrario (signo “-“ o “N”).

2.2.7. Teoría de Desempeño Laboral según Hacker - Proceso de Acción

Hacker W. (citado en Pastor, 2018) desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitivo y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. Si bien, en esta teoría se pueden apreciar

aspectos comunes con otras teorías cognitivas de la conducta, tales como la propia teoría Bifactorial de Herzberg en donde se enfatiza los factores internos como principales motivadores para mejorar el desempeño del trabajador, la diferencia radica en que se especializa en entornos laborales.

Hacker propone dos perspectivas, las cuales de alguna manera una es consecuente a la otra ya que la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el Feedback posterior, y la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática. Señala también que esta acción está compuesta por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

2.2.8. Teoría de Desempeño Laboral según Campbell

Campbell P. (citado en Pastor, 2018) postula que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”. Señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta. El conocimiento declarativo es el conocimiento sobre los hechos y las cosas, que de acuerdo a temas laborales significa la comprensión de los requerimientos de la tarea. El conocimiento de los procedimientos y las destrezas requiere combinar el conocimiento de qué debe hacerse (declarativo) con el conocimiento de cómo debe hacerse. Las destrezas que pueden incluirse aquí son las destrezas cognitivas, psicomotrices, físicas, perceptivas, interpersonales y de autodirección. En cuanto a la motivación, Campbell especifica tres decisiones o juicios diferenciados: la elección de realizar un esfuerzo, la decisión respecto al nivel de esfuerzo a dedicar, y la decisión relativa a la persistencia de ese esfuerzo. En

otras palabras, la motivación se descompone en las tres dimensiones de la conducta: su dirección, su amplitud y su persistencia.

Por otro lado, Campbell establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

A continuación, se muestra una comparación entre las diferentes teorías

Tabla 5. Comparación de diferentes teorías de desempeño

Teorías	Dimensiones	Población	Comparación
Teoría de la evaluación del desempeño de Chiavenato.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño (Método de evaluación del desempeño mediante gráficas, Método de elección forzosa, Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, Método de comparación de pares, Método de frases descriptivas).	Áreas empresariales, tales como finanzas, operaciones, marketing, ventas, y recursos humanos	Se considera apropiado debido a que se ajusta a la organización.
Hacker - Proceso de Acción.	Una meta hasta un plan, su ejecución y el Feedback posterior, y la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o automática.	Áreas empresariales, tales como finanzas, operaciones, marketing, ventas, y recursos humanos	No se ajusta debido a que su ejecución es posterior
Según Campbell.	Las destrezas que pueden incluirse aquí son las destrezas cognitivas,	Áreas empresariales, tales como finanzas,	No se ajusta debido a que lo ve como áreas cognitivas.

psicomotrices, físicas, perceptivas, interpersonales y de autodirección.	operaciones, marketing, ventas, y recursos humanos
---	---

2.3 Definición de Términos Básicos

Desempeño Laboral: Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo (Chiavenato, 2012, pág. 202)

Factores Motivacionales: Son aquellos que tienen que ver directamente con el contenido del cargo o el puesto laboral, las tareas y los deberes, los cuales producen un resultado duradero de satisfacción y una mejora de la productividad del trabajador. (Giovannone, P., 2011, pág. 28)

Factores Higiénicos: Son aquellos que tienen que ver con el contexto del cargo del trabajador, tales como las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los sueldos, las relaciones interpersonales también forman parte de este grupo, el cual posee una capacidad limitada (al corto plazo) de influencia en la conducta de los trabajadores. (Giovannone, P., 2011, pág. 27)

Efectivos Policiales: Son las personas que trabajan en el cuerpo de la policía nacional del Perú.

Motivación Laboral: Es la sinergia entre factores laborales (impulsos internos y fuerzas externas) capaz de provocar, dirigir y mantener la conducta de un trabajador hacia el objetivo que la organización busque. (Giovannone, P., 2011, pág. 11)

CAPÍTULO III

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis o Supuestos Básicos

3.1.1 Hipótesis general.

La teoría motivacional de Herzberg tiene relación directa con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021.

3.1.2 Hipótesis específicas.

Los factores intrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, son determinantes en el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.

Los factores extrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, son determinantes en el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.

3.2 Variables o Unidades de análisis

Variable independiente: La Motivación Laboral.

La motivación es la actuación de personas en función de metas, las cuales buscan satisfacer determinadas necesidades. Se entiende que un trabajador motivado es aquel que posee satisfechas las necesidades intelectuales como las emocionales, en donde estas necesidades están muy ligadas a los factores citados por Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Mc Cleland en sus teorías de la motivación respectivamente (Mariño, 2014, pág. 10)

Variable dependiente: El Desempeño Laboral.

Define a la evaluación del desempeño como un proceso estructural y sistemático, que ayuda a la medición y evaluación del trabajador, ayudando también, a la organización, a influir en los atributos, destrezas, ventajas, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo; y así poder descubrir el nivel de productividad que presente el trabajador, en su

puesto de trabajo y/o de acuerdo a sus características personales, y si pudiera mejorar su rendimiento laboral en el futuro. (Iturralde, 2011, pág. 20).

3.3 Matriz de Consistencia

Tabla 6. *Matriz de consistencia*

PREGUNTAS SOBRE LOS PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<p>Problema Principal: ¿La Teoría Motivacional de Herzberg se relaciona con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021?</p>	<p>Objetivo General: Analizar y determinar si la teoría motivacional de Herzberg tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021</p>	<p>Hipótesis General: La teoría motivacional de Herzberg tiene relación directa con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada</p>	<p>Modelo Motivacional de Herzberg</p>	<p>Factores Intrínsecos</p>	<p>Logro</p> <p>Crecimiento Profesional</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>Al conseguir los objetivos y/o metas personales se mejora el servicio que los efectivos policiales brindan a los ciudadanos en su jurisdicción policial.</p> <p>Alcanzando las aspiraciones profesionales de los efectivos policiales (ascensos) se incrementa el volumen y/o cantidad de trabajo realizado.</p> <p>Al brindarle una mayor responsabilidad, ya sea un ascenso y/o un cargo de confianza, el efectivo policial mejora su nivel de comprensión de problemas y/o situaciones nuevas.</p> <p>Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas, los efectivos policiales pueden poner en práctica sus nuevas ideas y/o proyectos relacionados con su unidad.</p>

<p>Problema Secundario 1: ¿Los factores motivacionales intrínsecos de Herzberg se relacionan con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada?</p>	<p>Objetivo Específico 1: Determinar si los factores motivacionales intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.</p>	<p>Hipótesis Específica 1: Los factores intrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, son determinantes en el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.</p>	<p>Factores Extrínsecos</p>	<p>Política Organizacional</p>	<p>Establecer las directrices, normas y responsabilidades de cada departamento y/o área que comprende la Comisaría La Ensenada genera un mayor nivel de comprensión y resolución de las situaciones que se presentan a diario en su jurisdicción policial.</p>
				<p>Supervisión</p>	<p>Supervisando correctamente las actividades realizadas por los efectivos policiales, se obtiene un mayor nivel de conocimiento de las labores realizadas por ellos.</p>
				<p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Con la adecuada relación interpersonal entre los efectivos policiales existe una mayor actitud de cooperación entre los mismos.</p>
				<p>Remuneraciones</p>	<p>La actual remuneración mensual recibida por los efectivos policiales genera un mejor nivel de desempeño y creatividad para nuevas ideas y propuestas que ayuden en sus labores.</p>
				<p>Infraestructura</p>	<p>Las buenas instalaciones, infraestructura y servicios básicos que se tiene en la Comisaría La Ensenada permiten que los efectivos</p>

<p>Problema Secundario 2: ¿Los factores motivacionales extrínsecos de Herzberg se relacionan con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada?</p>	<p>Objetivo Específico 2: Definir si los factores motivacionales extrínsecos tienen relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.</p>	<p>Hipótesis Específica 2: Los factores extrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, son determinantes en el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>Desempeño en la Función</p>	<p>Producto</p>	<p>policiales realicen una mayor cantidad de trabajo y tareas encomendadas. Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas, se incrementa el volumen y/o cantidad de trabajo realizado por los efectivos policiales. La actual remuneración mensual permite que los efectivos policiales realicen una mayor cantidad de trabajo y tareas encomendadas. Al brindarle una mayor responsabilidad, ya sea un ascenso y/o un cargo de confianza, se mejora el servicio que los efectivos policiales brindan a los ciudadanos en su jurisdicción policial. Estableciendo las directrices, normas y responsabilidades de cada departamento y/o área que comprende la Comisaría La Ensenada, genera un mayor nivel de conocimiento de las labores y tareas a realizar por parte de los efectivos policiales. Supervisando correctamente las actividades realizadas por</p>
					<p>Calidad</p>	
						<p>Conocimiento del Trabajo</p>
						<p>Cooperación</p>

Características Individuales	Comprensión de las Situaciones	<p>los efectivos policiales, genera una mayor actitud de cooperación entre los mismos y sus superiores.</p> <p>Que los efectivos policiales logren alcanzar sus metas y/u objetivos personales trazados, mejora su nivel de comprensión de problemas y/o situaciones nuevas en su jurisdicción policial.</p> <p>Supervisando correctamente las actividades realizadas por los efectivos policiales, genera un mayor nivel de comprensión y resolución de las situaciones que se presentan a diario en su jurisdicción policial.</p>
	Creatividad	<p>Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas por los efectivos policiales, genera un mejor nivel de desempeño y creatividad para nuevas ideas y propuestas que ayuden en sus labores.</p>
	Capacidad de Realización	<p>Las buenas instalaciones, infraestructura y servicios básicos que se tiene en la Comisaría La Ensenada permiten que los efectivos policiales puedan poner en</p>

práctica sus nuevas ideas y/o
proyectos relacionados con su
unidad.

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4.1 Tipo de Método de Investigación

El presente trabajo es de tipo aplicada y método hipotético deductivo debido a que desarrolló utilizando las dimensiones de un autor y se determinó el fenómeno de estudio, midiendo la relación entre los factores internos y externos de la motivación, y el desempeño laboral encontrado en los efectivos policiales de la comisaría PNP La Ensenada – Puente Piedra; así como las causas y el por qué suceden dichos fenómenos.

4.2 Diseño Específico de Investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Según Hernández (2014) menciona que las investigaciones de tipo no experimental, permite no modificar la variable y recolectar la información de donde vinieron. Esta forma en que se determina la investigación, se asemeja a uno de tipo transversal porque se analiza en un periodo de tiempo, así mismo se relacionan las variables para entender la dirección y magnitud de la relación.

4.3 Población, Muestra o Participante

La población de estudio fueron los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada – Puente Piedra; la muestra que se tomará es de la totalidad de los efectivos policiales que trabajan en la comisaría, los cuales ascienden a 35 personas; donde son 33 suboficiales y 2 oficiales, a quienes se les aplicó un cuestionario, para lo cual ya se contactó a la dirección de la comisaría en estudio ya que de esta manera se facilitó la recolección de datos. El muestreo fue por conveniencia no probabilístico, es decir se eligió a quiénes se entrevistó y a quiénes se encuestó tomando en cuenta el cargo e influencia que tienen los participantes sobre las variables de estudio tanto en la institución como a nivel profesional.

4.4. Instrumentos de Recogida de Datos

Se empleó la técnica de la encuesta, debido a que se realizaron entrevistas a los jefes de unidad y especialistas para obtener información certera acerca de los factores de desempeño laboral, como los de desempeño en la función y los de características individuales, sobre los factores motivacionales y de higiene que se desarrollen o cumplan en la muestra mencionada. La importancia de usar una encuesta estructurada, es porque permite brindar mayor fuerza a los resultados de la investigación, como también en las conclusiones del mismo.

4.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para procesar los datos obtenidos en el caso de cuestionario sólo se tuvo en cuenta el fi porcentual para a partir de ello determinar cantidades porcentuales que nos permitan sacar conclusiones para luego compararlas con las respuestas obtenidas en la entrevista; para ello se realizará un cruce entre la pregunta de cuestionario y la pregunta de entrevista las cuales han sido estructuradas con similitud en el fondo para facilitar el cruce de información. Y se procedió a desarrollar la prueba de hipótesis llamada Correlación de Spearman, donde se busca saber la relación entre las variables.

4.6 Procedimiento para la ejecución del Estudio

El procedimiento que se siguió para la recolección de datos se desarrolló de la siguiente manera:

El cuestionario se aplicó por espacio de 2 semanas a los efectivos policiales y directivos de la comisaría PNP La Ensenada – Puente Piedra.

Se administró un total de 33 cuestionarios en la comisaría PNP La Ensenada – Puente Piedra; posteriormente se tabuló y se analizaron los datos.

En el caso de la entrevista fue a profundidad no estructurada ya que se contactó a 2 psicólogos especializados en gestión de recursos humanos para conocer su opinión acerca

del tema tratado con preguntas incisivas que en algunos casos surgirán de la misma entrevista.

Relación entre Variables

La relación de las variables fue de causa efecto entre los factores internos y externos de la motivación laboral, los cuales representan la variable independiente, y los factores de características en el puesto y características personales del trabajador para evaluar el desempeño laboral, el cual representa la variable dependiente.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Datos Cuantitativos

Para explicar la relación entre ambas variables, se procedió a desarrollar la prueba de hipótesis llamada Correlación de Spearman, donde se busca saber la relación entre las variables:

Hp. El coeficiente de correlación de la teoría motivacional de Herzberg con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada es similar a cero.

Ha. El coeficiente de correlación de la teoría motivacional de Herzberg con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada es diferente a cero.

Alpha=0.05

Tabla 7. Matriz de correlaciones

		Correlaciones	
		Desempeño laboral	factores
Desempeño laboral	Correlación de Spearman	1	,67
	Sig. (bilateral)		,042
	N	33	33
Factores	Correlación de Spearman	,67	1
	Sig. (bilateral)	,042	
	N	33	33

Fuente. Propia.

Se rechaza Hp.

Decisión. Se rechaza Hp.

P value = 0.042 < 0.05

Interpretación. Existe información al 95% de confianza, para afirmar que existe relación entre ambas variables. Teniendo una relación directa entre ambas, quiere decir que existe algún factor (intrínseco o extrínseco) que mejora el desempeño en el personal policial.

Hipótesis específicas

Hp. El coeficiente de Correlación de los factores intrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, y el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada son similares a cero.

Ha. El coeficiente de Correlación de los factores intrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, y el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada son diferentes a cero.

Alpha=0.05

Tabla 8. Correlación entre las dimensiones de los factores intrínsecos

		Correlaciones		
		Desempeño laboral	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	-,417*	,688**
	Sig. (bilateral)		,024	,000
	N	33	33	33
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente. Propio.

Decisión. Se rechaza Hp.

P value = 0.024 < 0.05

Interpretación. Existe información estadística al 95% de confianza para mencionar que los factores intrínsecos se relacionan negativamente con el desempeño laboral de los policías.

Hipótesis específicas

Hp. El coeficiente de Correlación de los factores extrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, y el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada son similares a cero.

Ha. El coeficiente de Correlación de los factores extrínsecos, de la teoría motivacional de Herzberg, y el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada son diferentes a cero.

Alpha=0.05

Tabla 9. Correlación entre las dimensiones de los factores extrínsecos

		Correlaciones		
		Desempeño laboral	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	-,417*	,688**
	Sig. (bilateral)		,024	,000
	N	33	33	33
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente. Propio.

Decisión. Se rechaza Hp.

P value = 0.000 < 0.05

Interpretación. Existe información estadística al 95% de confianza para mencionar que los factores extrínsecos se relacionan negativamente con el desempeño laboral de los policías.

5.2. Análisis de resultados

Por su parte, se demostró a través de la prueba de hipótesis, la relación empírica entre las variables, esta relación puede verse afectada principalmente el desempeño por los factores intrínsecos, Zum (2015) en su investigación concluye que la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo, no logra

demostrar si estos factores fueron internos o externos como en el caso de la teoría de Herzberg.

Pero en el caso de Olvera (2013) menciona que existen factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son trabajo en equipo, y seguridad e higiene, ambos considerados factores operativos, y que dentro de la motivación son factores extrínsecos.

Para el caso de Burga & Wiese (2018) obtuvo que existe una relación significativa moderada ($r = 0.604$) entre las variables motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa; concluyendo así que el tener un alto nivel de motivación sobre sus trabajadores, ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral, en términos de productividad y eficiencia.

Para Larico (2014) comprueba la existencia significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores, ya que se evidenció una relación significativa de $r = 0.659$, demostrando de esta forma que existe una serie de factores principalmente extrínsecos que afectan al desempeño.

Debido a la carga emocional que cada personal policial tiene desde casa, esta puede afectar su desempeño, sin embargo, existe una serie de relaciones entre las variables, en las cuales han sido parte de los problemas para su desempeño.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Se concluyó respecto al problema de investigación general que si existe una relación positiva entre los factores motivaciones y el desempeño en el personal policial, teniendo una relación positiva de 67% (según el análisis de correlación). Si bien, esta relación, se encuentra aproximadamente en la media, pueden existir otros problemas que pueden estar sujetos a investigación.
2. Se concluyó respecto al problema específico de investigación 1, que los factores intrínsecos no son determinantes para el desempeño laboral en el personal policial. En teoría, el logro, el reconocimiento o la autorrealización de los efectivos policiales, pueden mejorar el desempeño laboral, pero en la práctica, no sucede ya que no existe una incidencia entre ambas variables.
3. Se concluyó respecto al problema específico de investigación que los factores extrínsecos mejoran el desempeño laboral en el personal policial. Si bien, la teoría motivacional de Herzberg es efectiva debido a que logra explicar el comportamiento de los efectivos policiales respecto a su desempeño, sin embargo, existen otros factores que pueden explicar un poco mejor esta interacción, debido a que el nivel de correlación no es muy alto.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda respecto al problema general, que se deben realizar actividades familiares, para integrarlas y lograr que estos puedan establecer mayor contacto. Estas acciones pueden ser:
 - a. Realizar a través de las instituciones policiales, reuniones de integración y crecimiento familiar para establecer mejor la comunicación con ellos.
2. Se recomienda que deben existir beneficios para las familias del personal, así su desempeño será óptimo al sentirse protegido en el cumplimiento de su labor, tanto el personal policial como sus familias. Las acciones serían:
 - a. La institución policial debe contratar un seguro privado que respaldará a su familia a protegerla económicamente.
3. Se recomienda respecto al problema específico 2, que debe existir un sistema de apoyo a las familias de tipo psicológico y económico cuando un efectivo es caído. Estas pueden ser:
 - a. Realizar actividades que ayuden a las familias de los policías que han fallecido o han quedado mutilados por diferentes razones; este apoyo debe brindarse de forma oportuna, como parte del contrato de trabajo.
 - b. La cantidad de problemas a los que puede estar expuesto un policía, pueden ser insuficientes para la evaluación de factores internos y externos, sumados a estos, están los problemas institucionales, los cuales pueden limitar su desempeño.

Referencias

- A., R. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Arango, H. (2018). *Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este – Lima, 2018*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Burga, G., & Wiese, E. (2018). *Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial de la región Lambayeque – Chiclayo, 2018*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: Atlas.
- Desseler, G., & Valera, F. (2009). *Administración del recurso humano*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México 2014*. México D.F.: Universidad de Montemorelos.
- Estrada. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. Madrid.
- Hernández, F. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.academia.edu/23889615/_Hern%C3%A1ndez_Sampieri_R._Fern%C3%A1ndez_Collado_C._y_Baptista_Lucio_M._P_2010_
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato 2010*. Ambato: Universidad técnica de Ambato.

- Larico, R. (2014). *Factores Motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca, 2014*. Lima: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- M., Z. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango – Guatemala, 2015)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Mariño, D. (2014). *Relación entre motivación laboral y desempeño apasionado*. Montevideo: Universidad de la República.
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos – Ecuador, 2013*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Psicología Global. (02 de 05 de 2012). *Atención Clínica, desarrollo personal y servicios empresariales*. Obtenido de <https://www.psicologiaglobal.com/?p=317>
- Sexton, W. (1999). *Teorías de la organización*. México: CECSA.

Apéndice

Apéndice A: Cuestionario



**UNIVERSIDAD RICARDO
PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021.

La presente investigación tiene por objetivo: Determinar si la teoría motivacional de Herzberg tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021, se tiene como propósito encontrar las variables que afectan entre ellos.

Nombre y apellido: _____

P1. Edad:

1	2	3	4
18 a 24 años	De 25 a 30 años	De 31 a 45 años	Más de 45 años

P2. Sexo:

1	2
Masculino	Femenino

Usando la escala de Likert, con cinco puntos, con el grado de acuerdo:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo	en	Algo en desacuerdo	en	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	de	Muy de acuerdo
-------------------	----	--------------------	----	--------------------------------	-----------------	----	----------------

Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

	T	A	I	D	T
Motivaciones intrínsecas	A	A	I	D	D
P3.1 Al conseguir los objetivos y/o metas personales se mejora el servicio que los efectivos policiales brindan a los ciudadanos en su jurisdicción policial.					
P3.2. Alcanzando las aspiraciones profesionales de los efectivos policiales (ascensos) se incrementa el volumen y/o cantidad de trabajo realizado.					
P3.3. Al brindarle una mayor responsabilidad, ya sea un ascenso y/o un cargo de confianza, el efectivo policial mejora su nivel de comprensión de problemas y/o situaciones nuevas.					
P3.4. Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas, los efectivos policiales pueden poner en práctica sus nuevas ideas y/o proyectos relacionados con su unidad.					
Motivaciones extrínsecas					
P3.5 Establecer las directrices, normas y responsabilidades de cada departamento y/o área que comprende la Comisaría La Ensenada genera un mayor nivel de comprensión y resolución de las situaciones que se presentan a diario en su jurisdicción policial.					
P3.6 Supervisando correctamente las actividades realizadas por los efectivos policiales, se obtiene un mayor nivel de conocimiento de las labores realizadas por ellos.					

P3.7 Con la adecuada relación interpersonal entre los efectivos policiales existe una mayor actitud de cooperación entre los mismos.					
P3.8 La actual remuneración mensual recibida por los efectivos policiales genera un mejor nivel de desempeño y creatividad para nuevas ideas y propuestas que ayuden en sus labores.					
P3.9 Las buenas instalaciones, infraestructura y servicios básicos que se tiene en la Comisaría La Ensenada permiten que los efectivos policiales realicen una mayor cantidad de trabajo y tareas encomendadas.					

Desempeño de la función					
P3.10 Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas, se incrementa el volumen y/o cantidad de trabajo realizado por los efectivos policiales.					
P3.11 La actual remuneración mensual permite que los efectivos policiales realicen una mayor cantidad de trabajo y tareas encomendadas.					
P3.12 Al brindarle una mayor responsabilidad, ya sea un ascenso y/o un cargo de confianza, se mejora el servicio que los efectivos policiales brindan a los ciudadanos en su jurisdicción policial.					
P3.13 Estableciendo las directrices, normas y responsabilidades de cada departamento y/o área que comprende la Comisaría La Ensenada, genera un mayor nivel de conocimiento de las labores y tareas a realizar por parte de los efectivos policiales.					
P3.14 Supervisando correctamente las actividades realizadas por los efectivos policiales, genera una mayor actitud de cooperación entre los mismos y sus superiores.					

Características individuales					
P3.15 Que los efectivos policiales logren alcanzar sus metas y/u objetivos personales trazados, mejora su nivel de comprensión de problemas y/o situaciones nuevas en su jurisdicción policial.					
P3.16 Supervisando correctamente las actividades realizadas por los efectivos policiales, genera un mayor nivel de comprensión y resolución de las situaciones que se presentan a diario en su jurisdicción policial.					

P3.17 Realizando el adecuado reconocimiento por las buenas labores realizadas por los efectivos policiales, genera un mejor nivel empeño y creatividad para nuevas ideas y propuestas que ayuden en sus labores.					
P3.18 Las buenas instalaciones, infraestructura y servicios básicos que se tiene en la Comisaría La Ensenada permiten que los efectivos policiales puedan poner en práctica sus nuevas ideas y/o proyectos relacionados con su unidad.					

Apéndice B: Validación del instrumento de investigación (cualitativo)

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, y estando en la lista de JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido del cuestionario para el proyecto de investigación titulada: “**Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaría PNP La Ensenada en el año 2021**”. Después de revisar el cuestionario y validar las preguntas, le solicitamos marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento. De antemano le agradezco su cooperación

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos _____ y _____ Nombres _____ del _____ Informante:

1.2 Autor del Instrumento: _____

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Presentación Ordenada			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X		

6. PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados		X			
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.			X		
8. ANÁLISIS	Descompone adecuadamente las variables/ Indicadores/ medidas.				X	
9. ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden a los objetivos de investigación.			X		
10. APLICACIÓN	Existencia de condiciones para aplicarse.			X		

CALIFICACIÓN GLOBAL:(Marcar con un aspa)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

OBSERVACIONES: No dispongo de observaciones

Lima, tres de abril de 2021

Apéndice C

El Alpha de Cronbach es el indicador que permite determinar el grado de independencia entre las variables del cuestionario, usando como número de 0 a 1, siendo el valor más cercano al uno, la mejor fiabilidad que puede existir en el cuestionario. En la tabla 10, se muestra que el cuestionario tiene un indicador de 87% de fiabilidad, es decir que cumple el supuesto de independencia entre preguntas.

Tabla 10. *Coficiente de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach ^a	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados ^a	N de elementos
,782	,870	16

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de los elementos.

Fuente. Propia investigación.

Apéndice D: Resultados de investigación (cuantitativo)Tabla 11. *El logro tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
El logro tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	23.7	37.5	27.3	12.5	18.2	22.7	25.0
	Poco importante	34.2	12.5	9.1	75.0	45.5	36.4	31.3
	Regular importante	7.9	25.0	9.1			4.5	12.5
	Importante	7.9	12.5	9.1		9.1	9.1	6.3
	Muy importante	26.3	12.5	45.5	12.5	27.3	27.3	25.0
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.8	2.5	3.4	2.3	2.8	2.8	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 12. *Crecimiento Profesional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Crecimiento Profesional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	31.6	62.5	18.2	25.0	27.3	45.5	12.5
	Poco importante	21.1	25.0	18.2	12.5	27.3	13.6	31.3
	Regular importante	23.7		45.5	12.5	27.3	22.7	25.0
	Importante	15.8	12.5	9.1	37.5	9.1	13.6	18.8
	Muy importante	7.9		9.1	12.5	9.1	4.5	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.5	1.6	2.7	3.0	2.5	2.2	2.9
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 13. *Responsabilidad tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Responsabilidad tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	21.1	12.5	9.1	25.0	36.4	22.7	18.8
	Poco importante	31.6	50.0	27.3	25.0	27.3	22.7	43.8
	Regular importante	15.8		18.2	25.0	18.2	27.3	
	Importante	18.4	37.5	27.3		9.1	13.6	25.0
	Muy importante	13.2		18.2	25.0	9.1	13.6	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.7	2.6	3.2	2.8	2.3	2.7	2.7
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 14. *Reconocimiento tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Reconocimiento tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	18.4	12.5	9.1	25.0	27.3	13.6	25.0
	Poco importante	23.7	12.5	27.3	25.0	27.3	22.7	25.0
	Regular importante	15.8	37.5	9.1	12.5	9.1	18.2	12.5
	Importante	31.6	37.5	36.4	12.5	36.4	36.4	25.0
	Muy importante	10.5		18.2	25.0		9.1	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.9	3.0	3.3	2.9	2.5	3.0	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 15. *Política Organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Política Organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	26.3		27.3	50.0	27.3	22.7	31.3
	Poco importante	23.7	25.0	9.1	25.0	36.4	27.3	18.8
	Regular importante	13.2		27.3	12.5	9.1	13.6	12.5
	Importante	21.1	50.0	18.2		18.2	22.7	18.8
	Muy importante	15.8	25.0	18.2	12.5	9.1	13.6	18.8
	Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.8	3.8	2.9	2.0	2.5	2.8	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 16. *Supervisión tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Supervisión tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada el año 2021	Nada importante	21.1	12.5	27.3	12.5	27.3	27.3	12.5
	Poco importante	23.7	25.0	27.3	12.5	27.3	18.2	31.3
	Regular importante	21.1	12.5	18.2	25.0	27.3	18.2	25.0
	Importante	18.4	37.5	9.1	37.5		13.6	25.0
	Muy importante	15.8	12.5	18.2	12.5	18.2	22.7	6.3
	Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.8	3.1	2.6	3.3	2.5	2.9	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 17. *Relaciones Interpersonales tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Relaciones Interpersonales tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	23.7	37.5	9.1	37.5	18.2	27.3	18.8
	Poco importante	26.3	25.0	27.3	25.0	27.3	27.3	25.0
	Regular importante	23.7	12.5	45.5	12.5	18.2	18.2	31.3
	Importante	15.8	12.5	9.1	25.0	18.2	18.2	12.5
	Muy importante	10.5	12.5	9.1		18.2	9.1	12.5
	Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.6	2.4	2.8	2.3	2.9	2.5	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 18. *Remuneraciones tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Remuneraciones tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	13.2	12.5	18.2		18.2	9.1	18.8
	Poco importante	23.7	12.5	18.2	37.5	27.3	22.7	25.0
	Regular importante	28.9	25.0	36.4	12.5	36.4	31.8	25.0
	Importante	21.1	50.0	9.1	25.0	9.1	18.2	25.0
	Muy importante	13.2		18.2	25.0	9.1	18.2	6.3
	Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.0	3.1	2.9	3.4	2.6	3.1	2.8
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 19. *Infraestructura tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Infraestructura tiene relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	13.2			12.5	36.4	18.2	6.3
	Poco importante	21.1	25.0	36.4		18.2	18.2	25.0
	Regular importante	10.5		18.2		18.2	13.6	6.3
	Importante	31.6	50.0	18.2	62.5	9.1	18.2	50.0
	Muy importante	23.7	25.0	27.3	25.0	18.2	31.8	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.3	3.8	3.4	3.9	2.5	3.3	3.4
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 20. *El Producto tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
El Producto tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	26.3	25.0	27.3	25.0	27.3	18.2	37.5
	Poco importante	26.3	37.5	27.3	12.5	27.3	18.2	37.5
	Regular importante	10.5			25.0	18.2	13.6	6.3
	Importante	18.4	12.5	18.2	25.0	18.2	22.7	12.5
	Muy importante	18.4	25.0	27.3	12.5	9.1	27.3	6.3

Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	2.8	2.8	2.9	2.9	2.5	3.2	2.1
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 21. *La Calidad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
La Calidad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	21.1	25.0	9.1	50.0	9.1	13.6	31.3
	Poco importante	23.7	37.5	27.3	12.5	18.2	22.7	25.0
	Regular importante	13.2		18.2	25.0	9.1	9.1	18.8
	Importante	21.1	37.5	9.1		36.4	27.3	12.5
	Muy importante	21.1		36.4	12.5	27.3	27.3	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.0	2.5	3.4	2.1	3.5	3.3	2.5
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 22. *Conocimiento del Trabajo tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Conocimiento del Trabajo tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	23.7	12.5	27.3	25.0	27.3	27.3	18.8
	Poco importante	15.8		36.4	12.5	9.1	27.3	
	Regular importante	15.8	37.5	9.1	12.5	9.1	4.5	31.3
	Importante	21.1	37.5	27.3		18.2	9.1	37.5
	Muy importante	23.7	12.5		50.0	36.4	31.8	12.5

Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.1	3.4	2.4	3.4	3.3	2.9	3.3
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 23. *Cooperación tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Cooperación tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	18.4	25.0	9.1	12.5	27.3	22.7	12.5
	Poco importante	18.4	37.5	18.2	12.5	9.1	13.6	25.0
	Regular importante	23.7		27.3	50.0	18.2	31.8	12.5
	Importante	18.4	12.5	18.2		36.4	9.1	31.3
	Muy importante	21.1	25.0	27.3	25.0	9.1	22.7	18.8
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.1	2.8	3.4	3.1	2.9	3.0	3.2
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 24. *Comprensión de las Situaciones tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Comprensión de las Situaciones tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la	Nada importante	18.4		18.2	12.5	36.4	22.7	12.5
	Poco importante	10.5	25.0		25.0		9.1	12.5
	Regular importante	23.7	25.0	36.4	12.5	18.2	18.2	31.3
	Importante	28.9	25.0	27.3	25.0	36.4	31.8	25.0
	Muy importante	18.4	25.0	18.2	25.0	9.1	18.2	18.8

Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021								
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.2	3.5	3.3	3.3	2.8	3.1	3.3
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 25. *Creatividad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Creatividad tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Nada importante	15.8	12.5	9.1	50.0		4.5	31.3
	Poco importante	26.3	25.0	36.4	25.0	18.2	22.7	31.3
	Regular importante	18.4	25.0	9.1	12.5	27.3	18.2	18.8
	Importante	23.7	12.5	27.3	12.5	36.4	36.4	6.3
	Muy importante	15.8	25.0	18.2		18.2	18.2	12.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.0	3.1	3.1	1.9	3.5	3.4	2.4
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16

Tabla 26. *Capacidad de Realización tiene relación con la motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021*

		Total	Edad				Sexo	
			18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 45 años	Mas de 45 años	Masculino	Femenino
Capacidad de Realización tiene relación con la	Nada importante	18.4	25.0	9.1	25.0	18.2	13.6	25.0
	Poco importante	23.7	25.0	36.4	12.5	18.2	27.3	18.8

motivación laboral de los efectivos policiales de la Comisaria PNP La Ensenada en el año 2021	Regular importante	15.8	12.5	36.4		9.1	18.2	12.5
	Importante	13.2	12.5		25.0	18.2	9.1	18.8
	Muy importante	28.9	25.0	18.2	37.5	36.4	31.8	25.0
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	Promedio	3.1	2.9	2.8	3.4	3.4	3.2	3.0
	Total de entrevistas	38	8	11	8	11	22	16