



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL
DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA
DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016.**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA:

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA

Br. SANDRA NATALÍ CHÁVEZ TUESTA

ASESOR

DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

**DR. CARLOS A. CENTURION CABANILLAS
PRESIDENTE**

**MAG. ROGER FERNANDO CHANDUVI CALDERON.
SECRETARIO**

**DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO
VOCAL**

DECLARACIÓN JURADA

Yo, SANDRA NATALI CHAVEZ TUESTA, egresado (a) del Programa de Maestría (X) Doctorado () en GESTION PUBLICA de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 33432592

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: “LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016”, la misma que presento para optar el grado de: MAESTRA EN GESTION PUBLICA.

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.



BR. SANDRA NATALI CHAVEZ TUESTA
DNI: 33432592

DEDICATORIA.

A **DIOS** por ser mi guía, protección y luz permanente en cada instante de mi vida.

A mi madre, por su inalterable confianza en puesta en mí y su fé en que lograría mis metas, y a mi querido hijo por su apoyo constante, cariño y paciencia en todo este proceso.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO.

Al Ing. Cesar Acuña Peralta, Rector de la Universidad “Cesar Vallejo”, por su apoyo constante a los profesionales empeñados en la superación personal continua, por hacer de cada uno de nosotros artífices y constructores de vidas altruistas, activas en el logro de nuestras metas dentro del marco de la ética y los valores que como persona lo caracteriza.

Al Dr. Luis Montenegro Camacho, asesor de mi tesis, quien con su experiencia profesional me ha inculcado su sapiencia y experiencia durante mis estudios de Post Grado, lo cual me ha permitido realizar el presente trabajo de investigación cuyo tema es relevante y muchas veces desatendido en las Instituciones Públicas de nuestro país, y del cual depende la calidad del servicio que se brinda a los ciudadanos diariamente.

Al Jefe de la Oficina Descentralizada De Procesos Electorales Chachapoyas objeto del estudio, dicha institución tiene un rol decisivo en el destino de nuestro país ya que con su desempeño garantiza la democracia, transparencia y confianza del ciudadano en la elección de sus autoridades, por haberme brindado todas las facilidades para el recojo de información para la presente investigación.

LA AUTORA

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Es una satisfacción, para mí presentar el informe de tesis, resultado del esfuerzo y aplicación de los conocimientos adquiridos durante mis estudios de post-grado en Gestión Pública realizados en la Universidad César Vallejo y que corresponde a la tesis: “LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DESCENTRALIZADA EN PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016”, la cual se ha desarrollado siguiendo los lineamientos y parámetros que exige la Universidad César Vallejo. Así mismo la presente investigación ha permitido mediante el proceso de investigación científica, analizar un problema que afecta a dicha Institución Pública de manera significativa en el proceso de prestación de servicios a la ciudadanía.

Integrantes del jurado calificador, de conformidad con los lineamientos normativos especificados en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración y elevado criterio profesional el informe de investigación, para obtener el título de Maestra en Gestión Pública.

LA AUTORA

ÍNDICE

Página del jurado.....	ii
Declaración jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
1. CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	19
1.3 Justificación.....	19
1.4 Antecedentes.....	20
1.5 Objetivos.....	23
1.5.1 Objetivos General.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos.....	23
2. CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 La Motivación.....	25
2.2. Clima Laboral.....	38
2.3. Marco conceptual.....	52
3. CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1. Hipótesis.....	55
3.2. Variables.....	55

3.2.1. Definición conceptual	55
3.2.2. Definición operacional	56
3.3. Metodología.....	58
3.3.1. Tipos de estudio	58
3.3.2. Diseño de investigación	58
3.4. Población y muestra	59
3.5. Método de investigación	59
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos	60
3.7. Métodos de análisis de datos.....	61
4. CAPITULO IV	
RESULTADOS	62
4.1. Presentación y análisis de la información.....	63
4.2. Discusión de Resultados.....	67
CONCLUSIONES	72
SUGERENCIAS	73
REFERENCIAS.....	74
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	
TABLA 01	56
TABLA 02.....	64
TABLA 03.....	65
TABLA 04.....	60
FIGURA01.....	26
FIGURA 02	33
FIGURA 03	40
FIGURA 04	43
FIGURA 05.....	49
FIGURA 06	50
FIGURA 07	51
FIGURA 08	64
FIGURA 09	65

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva – correlacional y tiene la finalidad de determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el clima laboral de los trabajadores que laboran en la Oficina Descentralizada en Procesos Electorales de Chachapoyas – 2016, problemática de carácter científico; para el cual se ha aplicado un cuestionario y un test basado en las variables de estudio, teniendo en cuenta las perspectivas conductuales, cognitivas de las dimensiones de la motivación además de los factores que influyen en el clima laboral; así como también de los modelos de motivación y clima laboral en el comportamiento de la organización. Los resultados permitieron identificar que la mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel bajo en motivación laboral como del clima laboral; existiendo una relación que es alta y directa de acuerdo al valor estadístico del coef. Correl. que resulto ser de 0.83, pues teóricamente al mejorar el nivel de clima laboral, se incrementa el nivel de la motivación de los trabajadores en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas. De esta manera se brinda información valiosa con carácter científico que contribuirá a mejorar sustantivamente la calidad del servicio en la entidad pública tan venida a menos en la región y en la patria; permitiendo generar la reflexión y debate académico para confrontar las teorías, contrastar resultados y realizar epistemología del conocimiento existente.

PALABRAS CLAVES: MOTIVACION LABORAL Y CLIMA LABORAL

ABSTRACT

The present research work is descriptive - correlational and has the purpose of determining the degree of relationship that exists between the motivation and the work climate of the workers in the Decentralized Office in Electoral Processes of Chachapoyas - 2016, problematic of a scientific nature; for which a questionnaire has been applied based on the variables of study of the research and taking into account the behavioral, cognitive perspectives of the dimensions of the motivation; as well as the factors that influence the work climate, as well as the models of motivation and work climate in the behavior of the organization. The results allowed to identify that the majority of the workers are in a low level in labor motivation as in the labor climate; There is a relationship that is high and direct according to the statistical value of 0.83, because theoretically, by improving the level of work climate, the level of motivation of workers in the Decentralized Office of Chachapoyas Electoral Processes is increased. In this way, valuable information of a scientific nature is provided, to substantially improve the quality of the service in the public entity that has come to less in the region and in the country; allowing to generate reflection and academic debate to confront the theories, contrast results and perform epistemology of existing knowledge.

KEYWORDS: LABOR MOTIVATION AND LABOR CLIMATE

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la motivación es de gran importancia para los diferentes integrantes de una organización quienes desempeñan distintos roles funcionales en su estructura, y las Instituciones Públicas del estado peruano no son ajenas a la relevancia de dicho tema. Es la motivación laboral donde se da el eje central del clima laboral de las organizaciones, así es utilizada como una herramienta que permitirá hacer un seguimiento continuo del clima laboral; su monitoreo constante permitirá intervenir en forma adecuada y oportuna e instaurar acciones correctivas que se traduzca en la mejora constante de la calidad de los servicios públicos que se brindan diariamente y en forma continua a la ciudadanía según los requerimientos que demande el convivir en una sociedad organizada que conlleva a un sinnúmero de deberes y derechos ciudadanos.

Muza Y Muza (2008), afirma. “El clima laboral es un factor fundamental para lograr la armonía en las Instituciones Públicas y debe ser uno de los objetivos de los prestadores del servicio al ciudadano. Pues diariamente trabajan con hombres y mujeres que se están formando para salir a una sociedad. (p.10)

La presente investigación tiene el propósito de conocer el nivel de motivación y cómo esta se relaciona con el clima laboral en los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas y se divide en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Del Problema de investigación. En el este primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, formulación del problema, antecedentes de estudio, justificación y se presentan los objetivos.

Capítulo II. Del Marco teórico. Este capítulo abarca la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación y contiene las diferentes teorías que he considerado sobre las variables: la Motivación laboral y el clima laboral.

Capítulo III. Del Marco Metodológico. Este capítulo constituye el marco

metodológico, identificando las variables operacionales; la metodología; estudio; diseño de la investigación; identificando y cuantificando la población, la muestra y muestreo; señalando las técnicas e instrumentos de recolección de datos de la presente tesis que llevará a la validez y confiabilidad de los mismos; también se indica los métodos de análisis de datos a considerar, para llegar a obtener resultados que permitieron llegar a las conclusiones y sugerencias que aporten en la solución de dificultades encontradas en la administración de la institución pública objeto de la presente investigación.

Capítulo IV. De los Resultados. En este capítulo se presenta todo los resultados obtenidos de la información recolectada a lo largo toda la investigación, con su respectiva interpretación en relación con cada uno de los objetivos específicos planteados.

Luego vienen las referencias, las conclusiones a las que se llegan y sugerencias; para posteriormente terminar con los anexos que contienen los instrumentos y validación del juicio de expertos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A nivel Mundial, hoy en día, cuando el llamado fenómeno de la globalización mundial está más palpable que nunca, se vive un proceso de modernización de la gestión del estado que permite el crecimiento económico traducido en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos; la motivación tiene una importancia aún más grande porque depende de ella el clima laboral de los trabajadores de la Instituciones Públicas y de las buenas relaciones interpersonales que se establezcan favoreciendo el desempeño laboral. Además, es considerada como una estrategia para aumentar la productividad y la mejora continua en la calidad del servicio brindado a los ciudadanos; por lo que es importante diagnosticar periódicamente y evaluar la realidad interna de las instituciones públicas.

En realidad existen muchas teorías de motivación que tratan de explicar lo referente a la motivación, empezando con Maslow (Pirámide de Maslow), sobre la teoría de “Higiene – Motivación” de Herzberg, hasta las más recientes, como las teorías X-Y de Mc Gregor, ERG de Clayton P. Alderfer, la teoría de la fijación de metas de Edwin Locke, teniendo como base cada una de ellas las necesidades del trabajador que son considerados para la realización de estudios de investigación científica, aplicables en las organizaciones en sus diversos contextos con la cual han permitido comprobar que el aspecto fundamental que debe observar el líder o director es la Motivación intrínseca porque posee mayor calidad que la extrínseca, pues tiene efectos más favorables en el rendimiento y productividad de los trabajadores.

Las organizaciones a nivel internacional emplean estrategias pertinentes para motivar a sus trabajadores por medio de la comunicación permitiéndoles sentirse parte del equipo estableciendo un clima laboral favorable que les permita sentirse bien en su estima y autorrealización que no sólo sean los salarios lo que contribuyen a sentirse motivados; siendo los países con mayor porcentaje de personas motivadas Estados Unidos, China y Australia, Gran Bretaña y Alemania empata con México. Si bien es cierto constituyen otros aspectos más lo que conllevan a que los trabajadores realicen sus actividades con interés como el

liderazgo que ejerce los directivos y una cultura organizacional favorable.

Por ende, es necesario que los directivos realicen un diagnóstico periódico para conocer la realidad interna de las instituciones públicas para darse cuenta del grado de satisfacción laboral que existe a partir de datos objetivos y estadísticos de los trabajadores, si existe integración o no entre los equipos de trabajo, compañerismo, actitudes saludables que forman parte del comportamiento de cada uno de ellos que ayudan a optimizar los procesos productivos. Por el contrario, si existen males que dañan el clima laboral y que afectan el estado emocional es urgente detectarlos ya que están mermando el talento del personal en cuanto a su desempeño; por eso es sustancial motivar al personal que labora en la institución.

En estudios realizados en Latinoamérica, se ha observado que un factor fundamental que favorecía la motivación de los trabajadores, es la supervisión o liderazgo que ejerce los directivos al conducir las instancias organizativas teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores y así aplicar estrategias creativas e innovadoras que contribuyan a mantener un alto nivel de motivación y compromiso.

Existen estudios en organizaciones que ratifican estas consideraciones; se ha reportado, por ejemplo, que la motivación de los trabajadores, ya sea extrínseca o intrínseca, influye en su satisfacción laboral; si se trata de una inclinación positiva o elevada satisfacción, ellos se sienten más a gusto con su organización y tienen una actitud más favorable hacia esta (Falcón & Díaz, 2007; Velázquez, 2002).

A nivel Nacional en la actualidad en nuestro país acorde con la modernización de la gestión del estado, las instituciones públicas requieren contar con profesionales proactivos y comprometidos que garanticen un buen rendimiento dentro de la Institución para la cual laboran; por lo que es necesario enfocar la motivación que guarda relación con el clima laboral en su centro de trabajo.

Gonzales, (2004) indica que:

Durante las últimas décadas a nivel mundial, en las sociedades industrializadas han sucedido una gran variedad de cambios sociales, económicos y culturales

que han impactado el ser humano, afectando la vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Se vive un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones emprendedoras que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un riguroso mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización. (p.78)

Gonzales, (2004) sostiene que:

Sin lugar a dudas, más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca y explicita el trabajo a realizar y la recompensa que se recibirá por él. Dicha articulación se refiere al contrato psicológico, que aludirá al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en mayor o menor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de los más relevantes, debido a su gran influencia en el desempeño laboral, es la motivación. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de resarcimiento, entre otros. (p.45)

Chiavenato, (2000) afirma que:

La forma más habitual que han ocupado las Instituciones Públicas para retribuir el trabajo de sus empleados es la compensación. Considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que éstas aportan su trabajo a cambio de algo meritorio que esperan recibir en retribución, se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de jugar un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización. (p.75)

Maslow (1969) afirma que:

Es de mucha importancia el estudio de la Motivación Laboral por constituirse en las organizacionales el facilitador para mejorar el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden emanar políticas y decisiones institucionales significativas. El tema de la motivación laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

Existen muchas evidencias de que los trabajadores con niveles bajos de motivación faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar con mayor incidencia a sus puestos de trabajo.

Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años; y se entregan con mayor dedicación a su trabajo.

La Motivación laboral se refleja en la vida particular del empleado, en sus relaciones sociales y en las actividades que realizan.

Arellano, (2004) afirma que:

Es evidente la necesidad de conocer, científicamente, la motivación en el trabajo por los que actúan en el escenario democrático, para que el papel del líder de un equipo multidisciplinario, disfrute mejor de los recursos humanos existentes y desarrollar un trabajo, para el alcance de las metas deseadas.

La actividad del trabajador comprende diversidad de tareas como preparar bien su trabajo y la atención al público en general.

Por otro lado, el trabajador debe enfrentar numerosas dificultades económicas y sociales que, en realidad, afectan intensa y permanentemente a una amplia mayoría de los trabajadores de países subdesarrollados como el nuestro. En este contexto se presenta una serie de factores vinculados a sus tareas, como los estresores o fuentes de presión laboral que actúan negativamente sobre ellos.

De igual manera las condiciones en que se llevan a cabo dan resultados concretos, que se enmarcan en la eficiencia o deficiencia del sistema que los vincula.

Valorar el trabajo desde la óptica del desarrollo profesional, analizando principalmente su cualificación por medio del conocimiento de su práctica, el cambio de actitudes y la satisfacción personal con la colaboración de todo, es el núcleo de esta investigación. (p.45)

A nivel local para la presente investigación se ha considerado a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas – 2016 para realizar un estudio científico porque se ha evidenciado mediante las técnicas e instrumentos aplicados para recolectar información problemas como la poca comunicación y colaboración entre el personal que labora, relaciones interpersonales nada altruistas, falta de liderazgo por parte de la dirección debido a que su planeación, gestión y control es deficiente y falta de motivación para comunicarse con los trabajadores en la toma de decisiones de gestión para la mejora de la institución pública; entre otras de cierta manera la problemática mencionada influye en el clima laboral de los trabajadores percibiendo en ellos la poca motivación laboral.

Frente a esta realidad problemática se está haciendo sugerencias en esta investigación que representarían alternativas de solución, que podría generar grandes cambios en cuanto al clima laboral; por lo que es necesario abordar un factor muy importante que se relaciona con la realidad existente que es la motivación de los trabajadores de la institución pública que de cierta manera se

tratará de fundamentar la relación que existe entre las variables “Motivación laboral” y “Clima laboral”; por lo que también se pueden presentar otras variables internas como la actitud, grado de satisfacción y externas como el grado académico, trabajo colaborativo y clima organizacional; siendo consciente que aparte de los indicadores que se consideran en la investigación pueden existir otros que no han sido tomados en cuenta para este estudio.

En conclusión, el diagnóstico aplicado a los trabajadores con las técnicas e instrumentos empleados, permitió conocer la realidad de los trabajadores que laboran en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas en cuanto a la motivación laboral y clima laboral sobre todo permitió analizar los resultados obtenidos para determinar que existe una alta correlación directa entre el nivel de motivación laboral y clima laboral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación entre la motivación y el clima laboral existente en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas?

1.3. JUSTIFICACIÓN

En adelante se detalla la justificación de la presente investigación por las consiguientes razones que a continuación se describen:

La presente investigación se realizará porque se observa que existen notadas deficiencias, en relación a la motivación de los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas, lo que genera un inadecuado clima laboral, que afecta la calidad del servicio que brinda esta institución pública a los usuarios que son toda la población; y se traduce en la percepción y grado de confianza de los votantes en los resultados electorales al momento de elegir a las autoridades que van a gobernarlos.

Asimismo la presente investigación servirá de herramienta que permita medir la calidad del servicio sumando a esto el estado de ánimo y de compenetración de

cada trabajador de dicha Institución Pública, y así poder determinar las debilidades o problemas que se pudieran suscitar en el clima laboral.

La presente investigación marca el inicio para ampliar las referencias de la problemática encontrada y fundamentalmente servirá para explicar la relación que pudiera existir entre la motivación laboral y el clima laboral de los trabajadores, así nos podrá brindar información valiosa con carácter científico, para mejorar sustantivamente la calidad del servicio que brinda esta entidad pública que cumple una labor vital y trascendente para la democracia en nuestro país y actualmente no goza con la confianza de los ciudadanos en la región y en la patria.

Entre las referencias de mayor importancia mencionamos a las siguientes:

Aporte teórico, porque permitirá generar reflexión y debate académico sobre la motivación laboral y su relación con el clima laboral, confrontar teorías, contrastar resultados y realizar epistemología del conocimiento existente.

Aporte práctico, por que generará información que puede ser utilizada para tomar medidas destinadas a mejorar la calidad del servicio que brinda la institución pública objeto del presente estudio a toda la población.

1.4. ANTECEDENTES.

Para la presente investigación se ha podido encontrar diversos trabajos dentro de los cuales a nivel internacional se puede mencionar algunas propuestas de investigaciones referidas al objeto de nuestro estudio; es así que:

TESIS A NIVEL INTERNACIONAL:

Nimer, J (2008) en su tesis “Clima laboral. Los recursos humanos en la empresa” de la Universidad Nacional de Nicaragua nos indica que:

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa.

Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros. (p.75)

Brazón, B (2005) en su tesis “Diagnostico del clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres” Universidad de Oriente, Escuela De Ciencias Sociales y Administrativas – Venezuela nos dice que:

Investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población de treinta y cinco (35) trabajadores; se aplicó un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados permitieron concluir que: Se determinó que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda al Ambulatorio que también es necesario hacer que las políticas y normas sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse. (p.85)

TESIS A NIVEL NACIONAL:

Uría, (2011) en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda” de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, nos dice que:

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones

laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral. Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral (p.86)

TESIS A NIVEL LOCAL

Vidaurre, (2012) en su tesis “Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones” del Instituto Superior “Enrique López Albuja”- Ferreñafe, nos dice que:

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El avance tecnológico y la globalización son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones tanto públicas como privadas ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros. Al respecto, se pretende elaborar un diagnóstico para evaluar el clima organizacional y cómo afecta al personal en el desarrollo y cumplimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, repercutiendo en la productividad y las relaciones interpersonales en el OIC de una Entidad del Sector Paraestatal, y en consecuencia hacer una propuesta para cumplir eficientemente con dichos procesos y responder a las necesidades de los clientes y proveedores; considerando que las organizaciones para servir y desarrollarse, dependen de mantener una cultura y un clima organizacional efectivos. (p.63)

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la relación entre la motivación laboral y clima laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas 2016”.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de motivación laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.
- Identificar el clima laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.
- Establecer la relación que tiene la motivación laboral y el clima laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. LA MOTIVACIÓN:

2.1.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE REEVE.

Reeve, (1994) indica que:

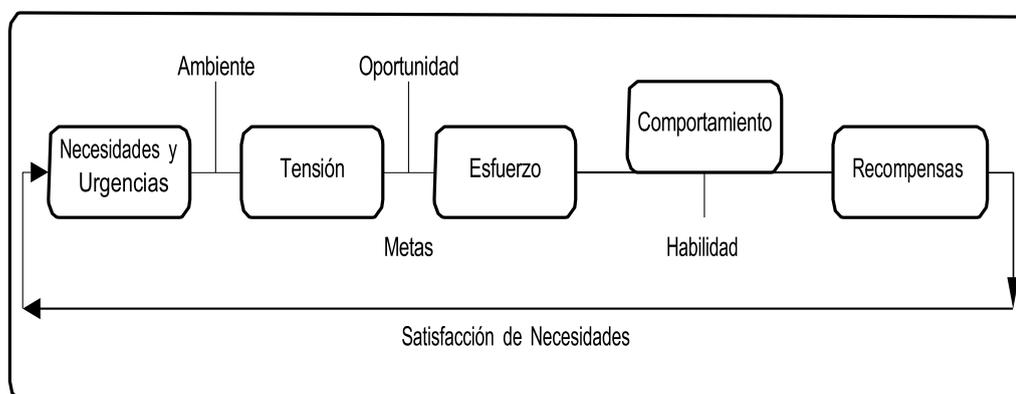
Existe abundante información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. El proceso histórico, involucra el aporte de diversas disciplinas. Su comienzo se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, la importancia estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos llamaron patrones de acción fija.

Esta información puede ser analizada de diversos puntos. De las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son examinados a la luz de su fuerza motivacional.

Durante la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación. El estudio realizado la motivación desde una mirada de orientación cognitiva – conductual, desde la cual es posible entenderla como "una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe" (p.10)

Reeve, (1994). afirma que:

La motivación de las personas se suscita a partir de las necesidades que tengan en la cual genera tensión o ansiedad que se produce en el organismo; por lo que la fuerza interior favorece el logro de una meta con esfuerzo que no siempre se da en un tiempo corto sino que puede darse a lo largo del tiempo pues el motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la motivación reflejada en la conducta. Por lo que se puede evidenciar el nivel de motivación de los trabajadores de una entidad mediante un diagnóstico para reflexionar y tomar decisiones contribuyendo a mejorar el grado de motivación laboral que influye en el clima laboral.



FUENTE: Davis y Newstrom, 1999

Figura 01: Modelo de la motivación de Davis y Newstrom

Reeve, (1994) afirma que:

Ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

(i) anticipación; (ii) activación y dirección; (iii) conducta activa y retroalimentación del resultado; y (iv) resultado.

En el transcurso de la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Y se da una marcada meta que ya es trazada por el trabajador. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así,

la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Podemos identificar tres categorías de actividad que expresan la motivación: los indicadores fisiológicos, el auto- informe y la conducta abierta (Reeve, J. 1994). Las medidas fisiológicas están relacionadas con los cambios o alteraciones en los sistemas nervioso y endocrino frente a determinados estímulos. Por otra parte, el auto – informe se basa en evaluaciones de cada individuo acerca de sus niveles motivacionales sobre la base de una metodología de entrevistas y cuestionarios. (p.92).

Reeve, (1994) indica que:

Ha descrito seis medidas que expresan motivación, que son: (i) la latencia en que se produce una respuesta tras la exposición de un estímulo, (ii) la persistencia o intervalo de tiempo entre el comienzo y el cese de la respuesta, (iii) la elección o preferencia de la persona frente a diversos estímulos sobre los cuales reaccionar, (iv) la amplitud o intensidad de la respuesta del individuo ante un estímulo, (v) la probabilidad de que ocurra la respuesta en proporción al número de oportunidades para que ello suceda y, (vi) las expresiones faciales y gestos corporales que comunican aspectos emocionales del comportamiento. (p.96)

2.1.2. MODELOS EXPLICATIVOS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN.

Davis y Newstrom (1999) afirma que:

La motivación debe ser vista por tres puntos de vista o meta – modelos explicativos que son el resultado de una sistematización de la información existente teniendo en cuenta que los seres humanos actúan y sienten de manera integrada. Las teorías tienen sus propios fundamentos pero deben ser complementarios entre sí porque así pueden explicar los diferentes aspectos referente a la motivación, más aún puede brindar sostenibilidad a la presente investigación.

Desde el punto de vista fisiológico está basado en el aspecto biológico de la motivación que explica en el cómo el sistema nervioso y endocrino inciden en los motivos y en las emociones, de cómo se prepara el cuerpo para la acción;

produciéndose una interacción o circuito entre las estructuras cerebrales, sistema nervioso y endocrino. Pues de acuerdo a la naturaleza del presente estudio, la perspectiva no será desarrollada. Ya que el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

2.1.3. PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA MOTIVACIÓN.

Reeve, (1994). Sostiene que: *“Del punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de explicar la conducta de las personas en dos diferentes clases”*. (p.25)

A. LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.

La motivación extrínseca es aquella motivación proveniente de fuentes ambientales externas. Y se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, J. 1994) y alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, J. 1994).

Condicionamiento clásico es el proceso el cual se asocia dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aun cuando este desaparezca (Reeve, J. 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos

que ocurren en su medio ambiente. Se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Reeve, J. 1994 afirma:

Al respecto el condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante. (p.96)

La motivación extrínseca proviene de fuentes ambientales externas que pueden ser los halagos y el dinero que si bien es cierto nos motiva a realizar nuestro trabajo en el ámbito laboral con empeño, sintiéndonos satisfechos porque sentimos que atiende nuestras necesidades, más aún hay una probabilidad de recibir una recompensa o castigo después de una determinada conducta que se puede volver a repetir. La conducta del ser humano en el ámbito laboral depende del tipo de estímulos que reciba en el exterior condicionando reacciones emocionales.

Reeve, (1994) sostiene que:

Pueden ser cuatro las conductas consecuentes: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (Cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Los específicos programas de reforzamiento lograrán que las personas eliciten determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada

conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El parcial reforzamiento ocurre cuando se refuerzan algunos comportamientos correctos. En ese tipo programa encontramos cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable. En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de radio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas (Davis y Newstrom, 1999). (p.42)

Ante cualquier estímulo externo que podamos recibir significativamente influirá en nuestro grado de motivación, lo que se refleja en la conducta evidenciada en el ámbito laboral; y a partir de programas de reforzamiento lograrán que las personas eliciten sus conductas después de un determinado periodo de tiempo que se puede percibir durante su desempeño laboral.

B. LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Davis y Newstrom, (1999) sostiene que:

En estas situaciones en las que recompensamos de manera extrínseca son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Reeve, J.1994), surgen espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985, en Reeve, J.1994). Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Adquieren un papel principal las necesidades psicológicas aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos

elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación. Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas "se auto – perciben como competentes, auto determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias" (p.54).

La motivación intrínseca tiene tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínseca, es decir la fuerza interior e interés moviliza las habilidades de las personales sintiéndose bien consigo mismo, más aún se adaptan con facilidad en la entidad que laboran demostrando creatividad, curiosidad, efectividad – eficiencia y una buena autoestima que los ayudará a sentirse autorrealizados, manifestando emociones positivas y buen control de las mismas frente a diversas situaciones que tengan que ver con el ámbito laboral; esto permite actuar con competitividad frente a los cambios que se suscitan en el contexto y en la sociedad actual. Por ende, esta teoría nos da a entender que cualquier actividad que se realice en este caso en el ámbito laboral pueda ser autopercebida como placentera y facilitar la motivación.

Reeve (1994) indica que:

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno" (1959, en Reeve, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos.

Corroborando dicha idea, Deci y Ryan 1985 (Reeve 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. (p.36)

La autopercepción de nosotros como seres humanos es muy importante, porque la forma de cómo nos calificamos y evaluamos servirá para saber lo que pensamos de nosotros mismos, es decir si tenemos una autopercepción de ser personas responsables, altruistas, eficientes- eficaces sobre todo competitivas esto se marcará en nuestro inconsciente y a la vez estos pensamientos contribuirán a formar un auto-concepto que nos ayudará a continuar motivándonos para la realización de tareas o funciones que nos deriven sobre todo en nuestro desempeño laboral. Por el contrario, si no tenemos una buena autopercepción de nosotros mismos nos sentiremos frustrados e inseguros para realizar nuestras actividades o funciones laborales, la cuales las desempeñaremos con poca destreza y capacidad competitiva, que no alienta para nada a mantener un buen nivel de motivación disminuyendo nuestras posibilidades de competitividad.

2.1.4. PERSPECTIVA COGNITIVA DE LA MOTIVACIÓN

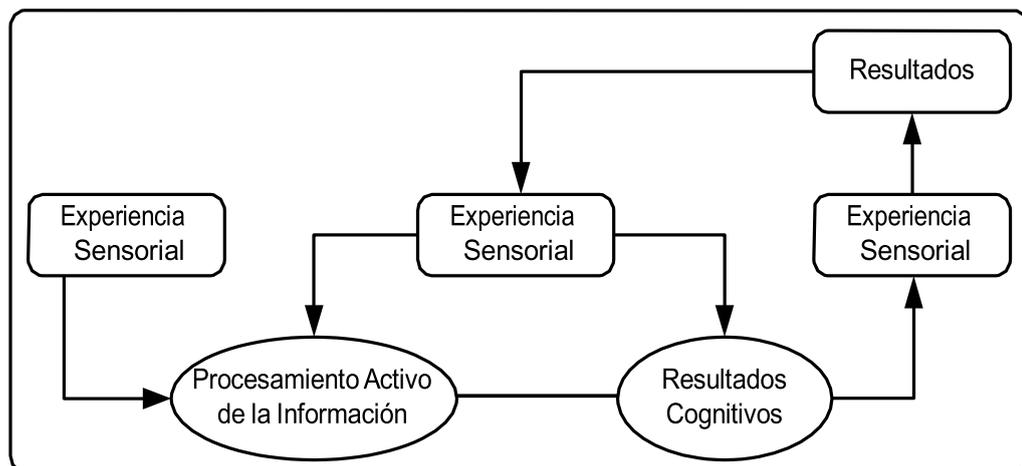
Richard de Charms, (1968) infiere que:

La teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente. Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información,

se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994). (p.96)

Es decir que la cognición lleva a las personas a comportarse en su medio ambiente y este en cuanto a los hechos que se suscitan son percibidos a través de los sentidos humanos que son procesados en el sistema nervioso central, realizándose una serie de procesos de la información recepcionados; generando expectativas, metas y planes que potencializará el fenómeno motivacional reflejada en la conducta que puede ser sometida a evaluación; esto sucede en el ámbito laboral, se percibe una serie de hechos como el comportamiento de los demás en cuanto a sus actitudes, valores, desempeños y formas de gestión y tipos de liderazgo que son procesadas en lo cognitivo que es una actividad cerebral y pensadas para someterlas a evaluación y explicación porque afectaran de cierta manera los procesos cognitivos.

El modelo puede ser entendido en el siguiente flujo:



Fuente: Reeve, 1994.

Figura 02: Perspectiva cognitiva de la conducta.

Aderson, (1980) nos infiere que:

Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, J. 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción "se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia" (Reeve, J. 1994). Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento.

Reeve, (1994) infiere que:

La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal. Se considerada "unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos" (Reeve, J. 1994). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece

mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona" (Reeve, J. 1994). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa. (p.95)

La persona percibe estímulos del mundo que lo rodea mediante los sentidos, procesados en lo cognitivo en donde se realiza el proceso activo de la información; generándose una serie de procesos mentales que conllevan a tener un resultado que son los pensamientos que pueden ser las hipótesis, expectativas, estrategias para alcanzar objetivos o metas a cumplir; adquiriendo un mapa cognitivo de su entorno o medio en donde lo biológico también influye.

Locke y Latham, (1985) indica que:

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas. La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y Los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

Del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento: (i) las metas dirigen la atención hacia la tarea; (ii) las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil; (iii) las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción; y (iv) las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento. (p.63)

Las persona tienden a buscar consistencia o equilibrio en lo cognitivo y acciones tratando que sus pensamientos sean coherentes, estos se ven reflejados en el comportamiento aunque se pueda dar incongruencias en sus acciones pero lo más factible es reorientar la conducta para mejorar el desempeño. En nuestras actividades laborales se puede actuar con coherencia entre las acciones que realizamos con nuestros pensamientos pero resulta que puede suscitarse incongruencias que deben ser evaluadas por el mismo trabajador mediante una autorreflexión como que también pueda ser regulada o reorientada por los directivos o responsables de la entidad con la finalidad de establecer una congruencia cognitiva reflejada en la conducta;

Locke y Latham, (1985), en Reeve, 1994) infiera que:

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, "antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta" (Erez y Sidon 1984, en Reeve, J . 1994). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona

una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 1994).

Construyen un sí mismo (self) o representación general que corresponde a esquemas o "generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona" (Reeve, J. 1994). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos.

Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna. (p.63)

La meta debe estar fijada en nuestra cognición ya que esta realiza una serie de procesos mentales para tener un resultado que es la calidad del pensamiento. La meta debe ser fijada en la cognición porque su permanencia y constancia conlleva a obtener un rendimiento favorable en cuanto a nuestro desempeño laboral; efectivizándose con el esfuerzo y compromiso personal que conlleva a demostrar un buen rendimiento en el ámbito laboral.

2.1.5. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Hackman, (2011) estableció que:

El diseño del trabajo supone un enfoque fundamental en la motivación laboral. Para la configuración de los puestos de trabajo, un marco conceptual con cinco dimensiones a saber:

-Variedad. Grado en que las actividades propias del puesto requieren diversidad de conocimientos y habilidades por parte del personal.

-Identidad de la tarea. Grado en que el trabajo ofrece la oportunidad de adquirir

una visión plena e integradora, de manera que aparezca como un todo identificable.

-Valor de la tarea. Influencia que tiene el puesto sobre otros de la misma organización o del entorno. Dicho en términos de procesos, el efecto que

-Tiene sobre clientes internos y externos.

-Autonomía. Responsabilidad e independencia del trabajador en cuanto a la planificación del trabajo y a cómo realizarlo.

-Retroinformación. Grado en que el empleado obtiene información acerca del resultado de su trabajo.

2.2. CLIMA LABORAL.

Sidon (1984) indica que:

El clima organizacional o laboral está influido sin duda por la cultura del negocio. Esta se refiere a los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las personas. Expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Es una forma de relacionarse en la organización.

Las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento individual. Vemos así, como afirma Chiavenato (2000), que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad. Del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

El clima organizacional o laboral está enfocado al ambiente de cada área laboral en una empresa, y puesto que cada una tiene sus propios empleados, puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan los individuos. Hablamos de esto, pues la motivación está muy relacionada con el ambiente en

la organización, de hecho, muchos autores los relacionan directamente por el efecto que produce en el Comportamiento de los individuos. Es favorecedor cuando les da la satisfacción de sus necesidades personales y por ende, el aumento de moral en su persona, y desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades.

El clima laboral comprende aspectos muy importantes que permiten el buen desenvolvimiento del personal que labora como que cuán motivados se sientan al momento de realizar sus actividades; porque pueda darse el caso que la entidad o empresa se preocupe por aplicar estrategias para elevar o mantener el nivel de motivación teniendo en cuenta la comunicación asertiva, las buenas relaciones interpersonales, autoestima, valores y liderazgo; como que también tiene que ver los halagos, recompensas y tipo de reforzadores que conllevan a que el personal movilicen sus habilidades con creatividad para innovar su trabajo teniendo en cuenta la coherencia que está relacionada con lo cognitivo y el pensamiento.

Sidon (1984) indica que:

El trabajo de las personas, que lleva directamente a la formación del clima organizacional, está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

Además de estas condiciones que influyen en el comportamiento de las personas, existen algunos elementos más reconocidos y estudiados, que afectan el clima laboral (ver Figura N° 03).



FUENTE: Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, (2000)

Figura. 03: Elementos que influyen en el clima organizacional.

La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. (p.303).

Para establecer un clima laboral satisfactorio es necesario que el personal o grupo de trabajo incluyendo al gerente sean conscientes de la importancia de establecer un sistema de comunicación abierto y asertivo en donde se promueva la motivación y el liderazgo no solo por parte del gerente sino en cada uno de los trabajadores para que desempeño laboral sea eficiente con la finalidad de obtener mejores resultados referidos a la productividad; asimismo es importante que el grupo participe en la toma de decisiones por el bienestar de la entidad o empresa; teniendo en cuenta las metas u objetivos de la organización. Se podría decir que el clima laboral es una variable de estudio que está inmerso en unos de los elementos estructurales de la cultura organizacional.

2.2.1. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Dessler (1986) infiere que:

Las teorías sobre la evaluación del clima laboral son diversas pero la mayoría de éstas involucran las mismas variables o a las menos parecidas; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar el clima organizacional prevaleciente en la organización. Hace un recopilado de todas estas teorías, que son de varios autores, para comprender lo qué es el clima laboral y el comportamiento de los individuos dentro de la organización. A continuación se hablará un poco sobre lo recopilado por él de dichas teorías. (p.101)

Forehand y Gilmer (s.f.) eligieron que:

Las 5 variables estructurales objetivas para representar el clima laboral, entre éstas se encuentran:

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de metas

La complejidad de los sistemas se refiere a la cantidad de componentes y a la forma de interactuar entre ellos, las demás variables se describen por sí mismas. Halpin y Crofts son de la idea de que el empleado se forma en la organización y consideran aspectos importantes, como el esprit, el cual es un indicador de la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y la consideración, la cual refleja hasta donde el subordinado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

En una organización las funciones del personal que labora son variadas e interactúan entre ellas con la finalidad de lograr las metas u objetivos trazados;

cada empleado percibe si sus necesidades sociales se están satisfaciendo mejor dicho si se les está ofreciendo las mejores condiciones laborales; es así como puedan percibir si el superior tiene en cuenta el aspecto emocional y motivacional de cada uno de ellos o por el contrario pueda ser distante.

Waters (2010) indica que:

Sus colaboradores combinaron distintos cuestionarios sobre clima organizacional y encontraron cinco factores globales que resumían todos los demás:

- Estructura organizacional eficiente
- Autonomía de trabajo
- Supervisión rigurosa, impersonal
- Ambiente abierto, estimulante
- Orientación centrada en el empleado

Por su parte, Likert concibe cuatro sistemas de administración, cada uno de estos sistemas representa un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van desde explotador autoritario a benévolo autoritario, de consulta a de grupo participante. Están basados en las actitudes de confianza entre los subalternos. Por ejemplo, el sistema uno tiene como característica la falta de confianza, el temor, las sanciones y las comunicaciones descendentes. En este sistema hay poca interacción entre los diferentes niveles de la organización, por ende dichas organizaciones tienden a ser centralizadas. Por el contrario, en el sistema cuatro hay una gran participación y un alto grado de confianza. Hay mucha interacción entre los individuos y la comunicación se da en todas las direcciones dentro de la organización. Por todo esto, dicho autor presenta este último sistema como el preferible universalmente.

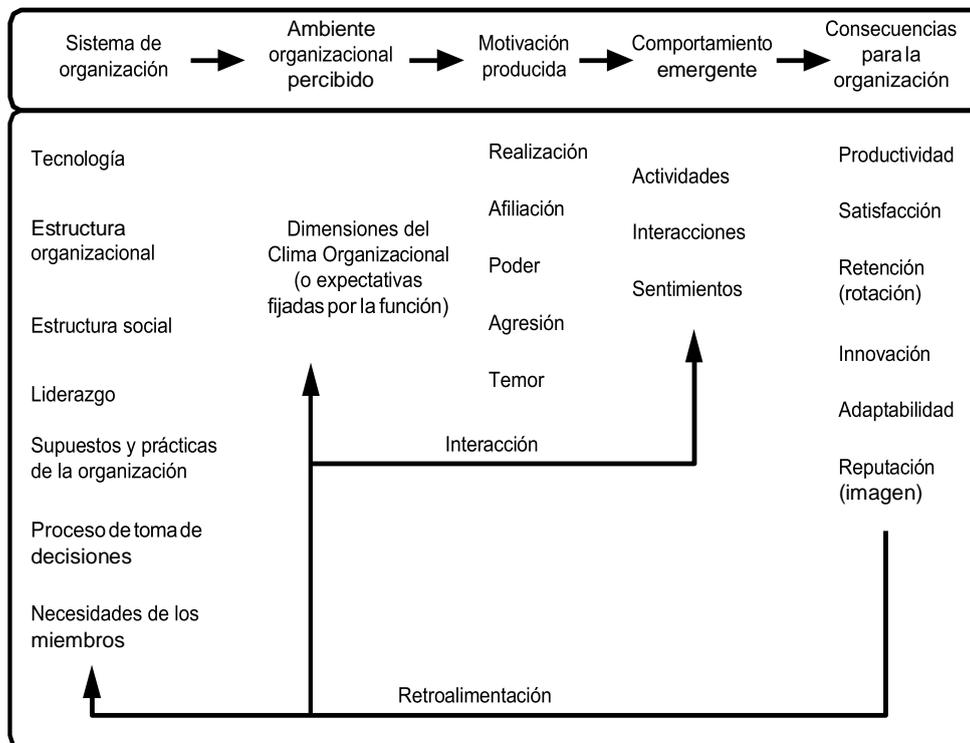
Tal vez el estudio más amplio sobre este tema es el realizado por Litwin y Stringer, en el cual establecen una íntima relación entre liderazgo y clima. Ellos encontraron que variando el estilo de liderazgo en tres organizaciones simuladas, crearían tres climas distintos, cada uno con consecuencias para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Litwin y Stringer (2013) establecen que:

Estos autores predijeron que diferentes estilos de liderazgo darían como consecuencia climas que estimularían la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de realización. Las dimensiones del clima que utilizaron para esta conclusión son los siguientes:

- Estructura
- Normas, responsabilidad
- Recompensas y sanciones
- Cordialidad y apoyo
- Cooperación y conflicto
- Riesgo y compromiso

Muchos de los factores que se ha encontrado que influyen en el clima organizacional se resumen en la Figura N° 04, incluyendo la tecnología, la estructura, el liderazgo y supuestos y prácticas administrativas.



FUENTE: Dessler, G., Organización y Administración, 1986, p. 190

Figura. 04: Modelo de motivación y clima en el comportamiento

organizacional.

DESSLER, (1986) comenta que:

Por tanto las dimensiones a considerar en este estudio, que es la sistematización de lo dicho en el presente acápite, está dada por:

- Administración que considera como indicadores a los Incentivos sociales, Sistemas de Comunicación y Estándares de liderazgo.
- Objetivos de la Organización que considera como indicadores a brindar oportunidades de desarrollo, eficiencia organizacional de la empresa, medio ambiente adecuado y trato adecuado.
- Liderazgo, que considera como indicadores a las teorías del liderazgo.
- Comunicación, que considera como indicadores a la comunicación ascendente y a la comunicación descendente.
- Motivación, que considera como indicadores a los modelos de motivación.
- Satisfacción laboral, que considera como indicadores a la satisfacción de necesidades y el rendimiento laboral (p.130)

En una empresa el gerente realiza una gestión administrativa en donde debe tener en cuenta los incentivos sociales, sistema de comunicación y estándares de liderazgo. Las mejores empresas mantienen estos aspectos porque es una gran opción para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos y metas; demostrando un mejor rendimiento laboral.

2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Vroom (2010) indica que:

La idea que los empleados satisfechos son más productivos, ha sido el patrón a seguir de autores y administradores. Vroom dice que las relaciones humanas podrían describirse como un esfuerzo por aumentar la productividad satisfaciendo las necesidades de los empleados. La teoría de Herzberg, en relación a esto, es una teoría que sirve como parámetro de que la satisfacción incrementa el rendimiento (p.101)

Para Davis y Newstrom (1999), *“la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”*, sin embargo nos dice que:

Esto es en el término individual, ya que solo toma en cuenta las actitudes individuales de las personas; cuando hablamos de la satisfacción del grupo en sí, se podrían adaptar los términos de satisfacción grupal o moral. (p.74)

Sin embargo Crow y Hartman (1995), sostiene que:

Ven a la satisfacción no como el sentirse bien, sino como la ausencia de sentirse mal. Conforme la edad de los individuos aumenta, las aspiraciones de su trabajo disminuyen y por lo tanto la satisfacción laboral se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido, además de que las fuentes que le producen satisfacción disminuyen tales, como los ascensos y el posible retiro. (p.53)

Hellriegel (1999) mencionan que:

Las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.

Por otro lado, la satisfacción laboral es un factor que tiene relación directa con la rotación y el ausentismo. De ahí que a altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo y rotación, pues la gente siente alto compromiso con la empresa además. De una estabilidad emocional. Por el contrario, se producen niveles bajos de rotación y ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto puede ser provocado por actitudes desfavorables de las personas hacia su puesto, relación con el jefe, remuneración, reconocimiento, etc. (p.631)

2.2.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Hellriegel (1999) mencionan que:

- **La percepción** del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.
- **Otro aspecto** a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución.
- **La autoestima** es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.
- **Capacitación** del trabajador, entendiendo ésta como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.
- **Herramientas y recursos de trabajo**, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo sino tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador
- **La Remuneración**, especialmente como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

FACTORES RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO LABORAL

Strauss (1981) cuando expresa que:

Ambiente Comfortable: Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser comfortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

La motivación: La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Comunicación organizacional: Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso. Incentivos: Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

Arana (2006) infiere que:

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales. Organización inteligente: Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el

negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje. (p.75)

CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Arana (2006) infiere que:

- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

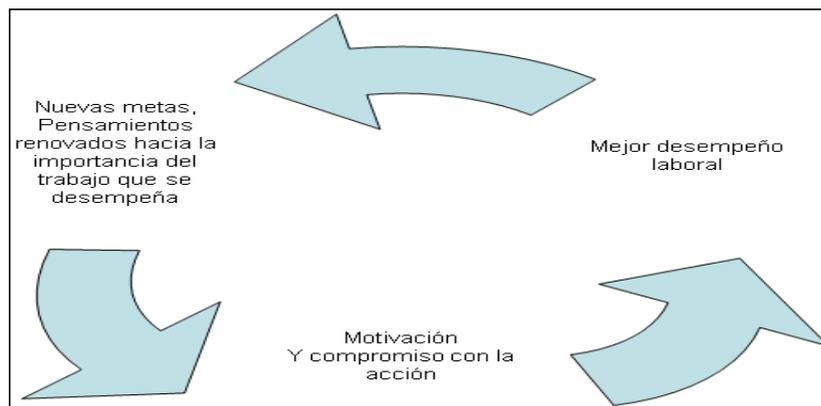
-**Comunicación**, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

- **La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología** a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones. Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.

- **Calidad de trabajo**, proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendada. Produce o realiza una tarea de alta calidad.

- **Planificación**, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros. (p.425)



Fuente: Desempeño laboral Santos (2006)

Figura 05. Características del desempeño laboral

TIPOS DE RECOMPENSAS

Santos (2006) indica que:

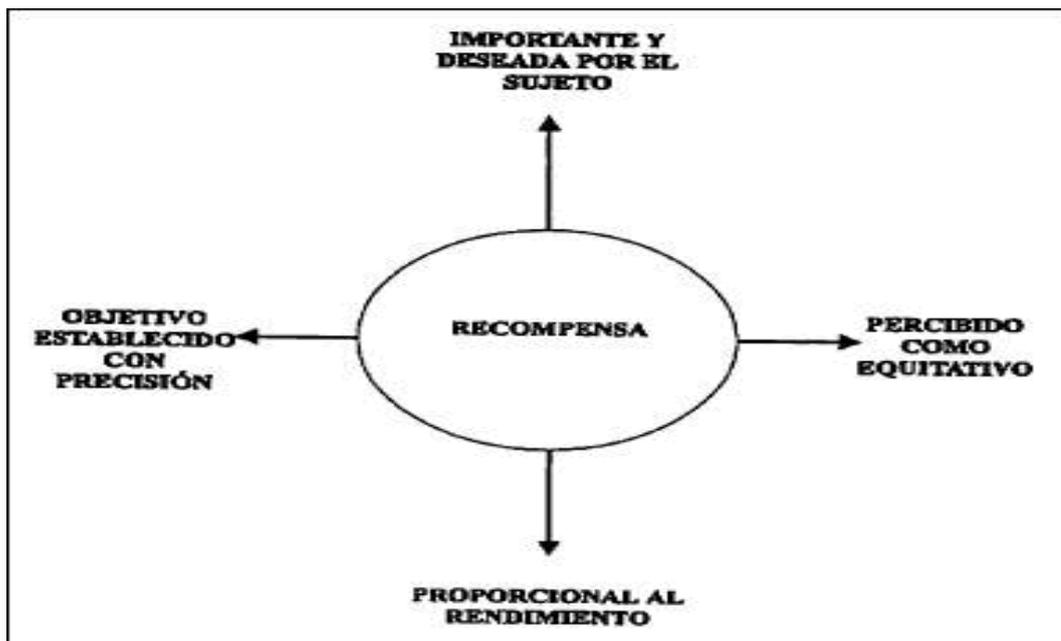
- **Las Recompensas Individualizadas**, Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.
- **Recompensas de Tipo Económico**, Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos: Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.
- **La Promoción o el Ascenso**, Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas.

El Reconocimiento y la Recompensa Social, Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa

extrínseca. Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

- **Recompensas de Grupo o Generales**, Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio. Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrecía).

- **Las recompensas generales** son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras. (p.86)



Fuente: Recompensas Santos (2005)

FIGURA 06 RECOMPENSAS

Ciclo Orpru de la Motivación Laboral



Fuente: Recompensas Santos (2004)

Figura 07. RECOMPENSAS

ANÁLISIS DEL CICLO

Reeve, (1994) infiere que:

I. La persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades,

II. El individuo analiza su personalidad y se estudia a sí mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse.

III. El individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades.

IV. En este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por

propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción.

V. Aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata.

VI. El resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto. (p.86)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Motivación.

Robbins, (1999) infiere que:

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. (p.439)

2.3.2. Clima laboral.

Robbins, (1999) infiere que:

El Clima Laboral es la propiedad percibida por los miembros de la institución y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la institución conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales. (p.49).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS.

Existe relación directa entre la motivación y el clima laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas – 2016.

3.2. VARIABLES.

3.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Variable 1: Motivación.

Reeve, (1994) infiere que:

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Variable 2: Clima laboral.

Reeve, (1994) infiere que:

El Clima Laboral es la propiedad percibida por los miembros de la institución y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la institución conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales.

-Motivación Laboral Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

3.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL.

A continuación se presenta la siguiente tabla en la cual se detallan, las dimensiones e indicadores de cada una de las variables de nuestro trabajo de investigación.

**TABLA Nº 01:
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
MOTIVACIÓN LABORAL	Variedad	Realizo tareas diferentes empleando una variedad de habilidades.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca
		Empleo un número de habilidades complejas en este trabajo.	
		Realizo siempre un trabajo simple y repetitivo	
		Realizo un número de tareas diferentes en mi trabajo.	
	Identidad de la tarea	Las demandas de mi trabajo son altamente rutinarias y predecibles.	
		Realizo una tarea con responsabilidad desde el principio hasta el fin.	
		Los resultados de mi esfuerzo en el trabajo son claramente visibles e identificables.	
		Realizo contribuciones que al parecer son insignificantes al servicio o producto final.	
	Importancia de la tarea	Organizo mi trabajo de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante todo el turno.	
		Mi trabajo que realizo es de mínimas consecuencias para los docentes.	
		Mi desempeño laboral afecta el bienestar de otras personas que laboran conmigo.	
		Ei trabajo no es muy importante para la sobrevivencia de la institución pública.	
Autonomía para la realización de la tarea.	Muchas personas se sienten afectadas por el trabajo que realizo.		
	Tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.		
	Realizo mi trabajo con muy poca libertad de decidir de cómo se debe realizar.		
	No me dan la oportunidad de emplear la discreción y toma de decisiones en mi trabajo.		
Retroalimentación sobre su desempeño	Desarrollo mi labor en mi trabajo concediéndome la libertad. Mi desempeño laboral recibe una constante retroalimentación por parte de mi jefe o directivo.		
	El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.		

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
CLIMA LABORAL	Administración	Incentivos sociales	
		sistemas de comunicación	
	Objetivos	estándares de liderazgo	
		Brindar oportunidades de desarrollo.	
		Eficiencia organizacional de la institución pública	
		Medio ambiente adecuado.	Alto
		Trato adecuado.	Medio alto
		Teorías del liderazgo	Medio bajo
	Liderazgo		
	Comunicación	Comunicación ascendente	
	Comunicación descendente		
Motivación	Modelos de motivación		
	Satisfacción de necesidades		
Satisfacción	Rendimiento laboral.		

FUENTE: Elaboración propia

3.3. METODOLOGÍA.

3.3.1 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio del presente trabajo es una investigación empírica, eligiéndose el diseño no experimental, cuantitativo, debido a que no se aplicará un estímulo a la muestra, tampoco se manipularán deliberadamente las variables, solamente se efectuara la descripción de las variables y sus relaciones, dado que el propósito de la investigación es determinar el tipo de relación existente entre las variables de estudio como son: la motivación y el clima laboral de los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

En la actual investigación se recoge, describe y analiza datos sobre las variables, estudiando las propiedades y fenómenos cuantitativos, su incidencia e interrelación.

3.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



M = Muestra de estudio (personal que labora en la Institución Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas)

Qx = Información de la motivación
laboral

Oy = Información de la clima laboral

R = Relación entre las dos variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el presente estudio, está conformada por 36 trabajadores que laboran en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

La muestra está constituida por el 50% de la población, constituida por 18 trabajadores.

3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Considerando las fases del proceso de investigación los métodos que se utilizaron son:

Según Collado (2010) quien nos dice que:

Dentro de los métodos teóricos, tenemos el método histórico lógico, que nos permite conocer los antecedentes en las distintas etapas cronológicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación. Es necesario conocer la historia, las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo que luego implica la modelación. (p.32)

Otro de los métodos que se utilizó en este estudio fue el inductivo deductivo, este nos permitió manejar la información para poder sistematizarla; este método estuvo asistido del analítico sintético que asimismo estuvo encauzado al análisis profundo de la información obtenida, permitiendo organizarla y contar con un perfil claro de los datos tratados.

En la fase de sistematización de resultados además se utilizó, métodos teóricos necesarios como el método analítico sintético y el método hipotético deductivo, ya que el análisis de un objeto se analiza a partir de la relación que existe entre los

elementos del objeto como un todo y a su vez se produce la síntesis sobre la base de los resultados del análisis.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, y una escala Lickert adaptado de Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham que consta de 23 enunciados los que han sido aplicados en personal de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas, con el propósito de valorar la Motivación Laboral.

El segundo instrumento fue aplicado sobre el Clima Laboral; el cual ha sido tomado de la ODI – Organizational Dynamics Incorporated; cuya estructura ha sido adecuada a las necesidades de nuestro estudio. La validez de este instrumento ha sido evaluada en nuestro contexto.

3.7. MÉTODOS DE ANALISIS DE LOS DATOS.

Los datos conseguidos, se han procesado en el programa estadístico SPSS 17.0 para Windows y en el programa de Microsoft Office Excel 2010 para realizar algunas tablas, Figuras y cálculos, así como el programa de Microsoft Office Word 2010 para la redacción de la investigación.

El análisis de los datos fue cuantitativo en relación con los objetivos de la presente investigación, para e que sea utilizado tablas de distribución de frecuencias de una o más dimensiones, con sus respectivos gráficos que nos permitirán visualizar de mejor manera la realidad encontrada, también se utilizó algunas medidas estadísticas y el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las dos variables del presente estudio.

La Baremación de las variables son las siguientes:

BAREMO DE MOTIVACIÓN:

Alto: 88 – 110 puntos

Medio: 72 – 87 puntos

Bajo: 22 – 71 puntos

BAREMO DE CLIMA LABORAL:

Alto: 141 – 175 puntos

Medio: 115 – 140 puntos

Bajo: 35 – 114 puntos

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS

4.1. Presentación y Análisis de la Información

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después del estudio y de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, para medir a los trabajadores en ambas variables.

Un cuestionario para determinar la motivación, aplicada a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

Un Test para identificar el nivel de clima laboral, aplicado a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

Los resultados obtenidos, nos permitieron determinar las relaciones entre las variables: motivación laboral y clima laboral, en los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadros en función de Nivel de motivación y clima laboral, según baremo, y también mediante gráficos estadísticos, que a continuación se detallan con su respectivo análisis e interpretación, en el siguiente orden:

- Motivación en los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.
- Clima laboral en los trabajadores Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.
- Relación entre, Motivación y Clima laboral en los trabajadores Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

OBJETIVO Nº 01:

Conocer el nivel de motivación laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

Los resultados del Objetivo son los siguientes:

Tabla N° 02

Nivel de motivación según categorías

Motivación	f	%
Bajo	11	61.11
Medio	7	38.89
Alto	0	0.00
Total	18	100.00

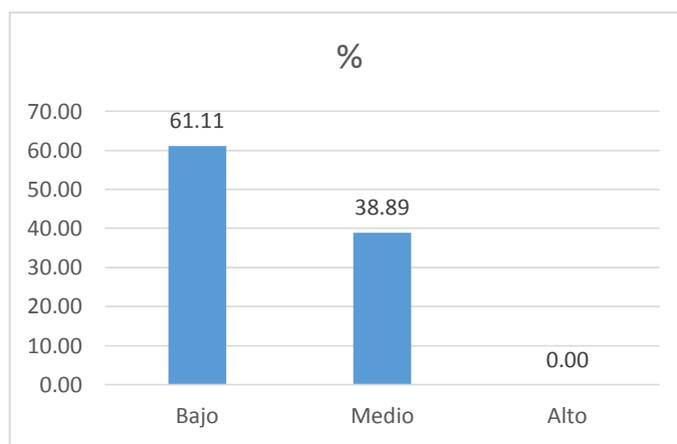


Figura N° 08.

Los resultados obtenidos nos sirven para determinar el nivel motivación en el personal, según el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas, Así se determinó lo siguiente:

En la categoría **Bajo**, se encontró 11 personas representado 61.11%, lo que se manifiesta que a mayoría tienen un bajo nivel de motivación;

En la categoría **Medio**, se encontró al 38.89%, representado por 7 trabajadores que manifiestan tener un regular nivel de motivación;

En la categoría **Alto** no se tiene que ninguna persona manifiesta que tiene un bajo nivel de motivación.

Objetivo N° 02:

Identificar el clima laboral en el personal que labora en la en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

Los resultados del Objetivo son los siguientes:

Tabla N° 03

Nivel de clima laboral según categorías

Clima	f	%
Bajo	14	77.78
Medio	4	22.22
Alto	0	0.00
Total	18	100.00

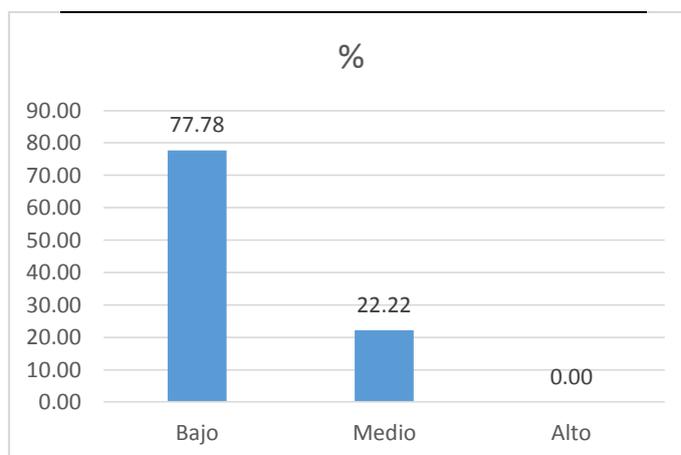


Figura N° 09

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de clima laboral en los trabajadores, según el test aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría **Alto**, no encontramos a nadie que manifieste tener un alto nivel de clima laboral;

En la categoría **Medio**, encontramos a 4 trabajadores representado por 22,22% que manifiestan encontrarse en esta categoría;

En la categoría **Bajo**, encontramos que 14 trabajadores representado por 77.78% que manifiestan que el clima laboral se ubica en este nivel.

Objetivo N° 3:

Establecer la relación que tiene la motivación laboral en el clima laboral en el personal que labora en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales

Chachapoyas:

Tabla N° 04

Puntuaciones obtenidas sobre nivel motivación y clima laboral

Trabajadores	Clima	Motivación
1	42	24
2	47	27
3	36	2
4	62	37
5	51	30
6	41	23
7	91	46
8	57	34
9	51	30
10	48	28
11	47	27
12	99	38
13	59	35
14	48	28
15	50	29
16	89	48
17	92	31
18	42	24

Luego de aplicar el coeficiente de correlación de Pearson en Excel a los puntajes obtenidos en los cuestionarios a trabajadores y el test, presentados en la tabla 06, se obtuvo el siguiente resultado:

$$= \text{COEF.DE.CORREL (motivación y clima laboral)} = 0.83$$

Lo que nos indica que existe alta correlación directa entre las variables nivel de

motivación laboral y clima laboral, lo cual demuestra la hipótesis: Las variables motivación laboral y el clima laboral tienen una relación directa en el personal que labora en la en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas.

4.2. Discusión de los resultados

Al inicio de la investigación se logró detectar por medio de las técnica e instrumentos de recolección de datos empleados, que el personal que labora en la en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas presentaban una problemática en cuanto a la motivación y el clima laboral, basándonos en los resultados obtenidos del cuestionario y escala de lickert adaptado de Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham, en la cual se pudo medir el nivel de motivación en que se encontraban los trabajadores cuyos resultados han sido distribuidos en categorías en donde en un 61% que representa a 11 de ellos se encuentran en el nivel bajo mientras que en un 38.89% que equivale a 7 se ubican en un nivel medio o regular de motivación; no evidenciando a trabajadores en una categoría alta, por lo cual indica que el promedio obtenido es de 31.06 puntos, lo cual es un calificativo bajo según la escala establecida por otro lado el nivel de motivación es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 24.23% debido a varios factores entre ellos tenemos la falta de iniciativa, poca comunicación, ausencia de liderazgo, creatividad, poca iniciativa y manejo estratégico de los directivos para diagnosticar y emprender un manejo estratégico que permita incrementar el nivel motivacional de los trabajadores.

Esta problemática no sólo se está abordando en un contexto determinado sino que también ha sido objeto de investigación en otros contextos que pueden ser explicados por otros autores acorde a las investigaciones realizadas en la cual sostienen resultados similares como lo que a continuación se detalla:

Brazón, (2005) en su tesis “Diagnostico del clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres” Universidad de Oriente, Escuela De Ciencias Sociales y Administrativas – Venezuela nos dice que:

Investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población

de treinta y cinco (35) trabajadores; se aplicó un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados permitieron concluir que: Se determinó que gran parte de los Factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda al Ambulatorio que también es necesario hacer que las políticas y normas sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse. (p.85)

Por otra parte para Reeve, (1994) sostiene que:

Al inicio de la investigación, mediante la observación o la factoperceptibilidad se detectó trabajadores con un insatisfactorio nivel de motivación, esta problemática se evidenció mediante la aplicación de un test que midió el nivel de clima laboral, cuyo resultado salió regular.

A si mismo también los trabajadores del grupo evaluado suelen salir bajos o regulares en los niveles de clima laboral por razones que obedecen a factores a la variable anterior que es motivación. Estos factores presionan al trabajador a adoptar ciertos comportamientos que le hacen acreedor a faltas de empatía con el usuario.

Las teorías sobre la evaluación del clima laboral son diversas pero la mayoría de éstas involucran las mismas variables o a la menos parecida; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar el clima organizacional prevaleciente en la organización. (p.65).

Del mismo modo se aplicó un test a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas con el propósito de determinar el nivel del clima laboral en el que se encuentran detectando que en un 77.78% se encuentran en un nivel bajo mientras que un 22.22% se ubican en el nivel medio; no evidenciando a ningún trabajador en el nivel alto; por lo cual el promedio en el nivel de clima laboral es de 58.28 puntos; esto indica que es un calificativo bajo según escala establecida; observando que el nivel de clima laboral es heterogéneo

con un coeficiente de variabilidad de 34.41%; resultados que se debe a varios factores entre ellos la carencia de manejo estratégico creativo y liderazgo por parte de los directivos para motivar a los trabajadores para que puedan desempeñarse en forma eficiente y eficaz en sus funciones laborales entre otras.

De tal manera que los resultados de clima laboral obtenidos de los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas se puede relacionar y comparar con:

Nimer, J (2008) en su tesis “Clima laboral. Los recursos humanos en la empresa” de la Universidad Nacional de Nicaragua nos indica que:

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros. (p.75)

Dessler (1986) indica que:

Hace un recopilado de todas estas teorías, que son de varios autores, para comprender lo qué es el clima laboral y el comportamiento de los individuos dentro de la organización. A continuación se hablará un poco sobre lo recopilado por él de dichas teorías.

El clima organizacional o laboral está influido sin duda por la cultura del negocio. Esta se refiere a los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las personas. Expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Es una forma de relacionarse en la organización.

Las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea, puesto que son sistemas abiertos en donde fluyen los modelos de comportamiento

individual. Vemos así, como afirma que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad. del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (p.7)

Por lo tanto, con los resultados obtenidos en el test aplicado a los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas se puede establecer que entre el clima laboral y motivación existe una relación alta y directa de acuerdo al valor estadístico de 0.83, pues teóricamente al mejorar el nivel de clima laboral se incrementa el nivel de la motivación de los trabajadores; existiendo una alta correlación directa entre las variables de estudio como lo demuestra la hipótesis.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

✓ El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas a los que se les aplicó un cuestionario es baja, representando el 61.11% los que se ubicaron en este nivel (Tabla 02), evidenciando que dichos trabajadores tienen problemas de motivación laboral.

✓ El nivel de clima laboral de los trabajadores de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas a los que se les aplicó un test es bajo siendo el 77.78% los que se ubicaron en este nivel (Tabla 03), evidenciando de esta manera la problemática en esta variable.

✓ La relación que existe entre el clima laboral y motivación de los trabajadores en la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales de Chachapoyas es alta y directa de acuerdo al valor estadístico de 0.83 (Tabla 04).

Sugerencias:

- ✓ El Jefe de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas debe planificar y ejecutar el uso de programas con el objeto de desarrollar la motivación y mejorar el clima laboral.

- ✓ A los Jefes de las diferentes Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales de la Región Amazonas y del país se les recomienda incluir talleres de capacitación sobre motivación con la finalidad de mejorar el nivel de clima laboral de los trabajadores en sus respectivas instituciones.

REFERENCIAS.

- Aceves, E. y Hernández, S. (2002). *Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital pequeño*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas. Cholula. Puebla. México.
- Aguirre, J. y Ortega, E. (2005). *La calidad del servicio como uno de los elementos formadores de imagen. Estudio de caso: Telmex – Maxcom*. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Cholula. Puebla. México.
- Agudelo S. y Valencia L. (2008). *Clima laboral en organizaciones públicas*. México.
- Brazón, B. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres*. Venezuela.
- Bruce, A. y Pepitone, J. (2001). *Tenga su Equipo Motivado*. 1° Edición. España.
- Cané, S. (1999). *Cómo Triunfar a través de las Personas*. 1era Edición. Colombia.
- Cavazos, A. (2011). *Clima Laboral en las Comunidades Públicas, Perú*. Editorial S.C.F
- Cervantes, J. y Molina, C. (2003). *Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la SCT de la Ciudad de Puebla*. Tesis para obtener el grado de licenciado. Cholula. Puebla. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Churned, H., & Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Crow, S., y Hartman, S. (1995). *Can't get no satisfaction*. Leadership & Organization Development Journal, 16, (4), 34-38.
- Davis, K., y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Del Carpio, H. (2009). *Material de clase*, Proyecto de Tesis, 2009 – I, EA, FACEM, USS, Chiclayo, Perú.
- Deci, T y Ryan, A (1985). *Clima laboral en las Organizaciones*, E.E.U.U
- Dessler, G. (1986). *Organización y Administración*. México: Prentice-Hall.
- Figuroa, S (2012). *Diagnóstico del Clima Laboral, basado en el proceso de la*

modernización de las Instituciones de Salud Pública: la autogestión en red.

- Forsyth, P. (2001). *Cómo Motivar A La Gente*. 1° Edición. Barcelona. España.
- Gardner, B., & Moore, D. (1961). *Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Rialp
- González C. y Amor P. (2004). *Los estudios de la motivación en las ciencias psicológicas. Desarrollo, necesidades y perspectiva social*. 6° Edición. Pinar del Río. Cuba.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones*. México:
- Huse, E., & Bowditch, J. (1976). *El comportamiento humano en la organización*. España: Fondo Educativo Interamericano.
- Hurtado, J. (2000) .*Técnicas e instrumentos de investigación*”, Lima- Perú
- Margulies, N., & Raia, A. (1998). *Desarrollo Organizacional*. México: Diana.
- Mayón, F. 2002. *Organizaciones y Recursos Humanos*. 1era Edición. España.
- Merino, J. (1999). *La Calidad de Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Tesis para obtener el grado de doctor. Madrid. España.
- Nimer, J. (2008). *Clima Laboral, los Recursos Humanos en la Empresa*. Nicaragua.
- Nohria, N. y Otros. (2008). *Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo*. 1° Edición. España.
- Pons, A. (s.f.) *Análisis de la Rentabilidad de la Producción y Comercialización de Accesorios para Persianas Romanas*, para obtener el grado de Licenciado.
- Reig, E. y otros. (2003). *Los Recursos Humanos (En las Organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje)*. 1era Edición. España
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: Mc Graw Hill
- Reyes, A. (1995). *Administración de Empresas*. México- LIMUSA.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al Trabajo*. México: El manual moderno.
- Silva, M. (2007). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis para obtener el grado de doctor. Barcelona. España.
- Uría, D. (2011). *El clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de loa Trabajadores de Andelas Cía. Ltda*. Perú.
- Vidaurre, R. (2012). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones*.

ANEXO 01

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN

Estimada(o) Licenciada (o):

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer el nivel de motivación que le brinda su puesto de trabajo a fin crear indicadores evaluativos para contribuir a la mejora institucional. Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad. Agradeciéndole atentamente su colaboración.

I. DATOS GENERALES.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

TIEMPO EN LA INSTITUCION: _____ TIEMPO EN LA
PROFESIÓN: _____

1.1. EDAD: _____

1.2. GÉNERO: _____

Masculino

Femenino

1.3. CONDICION LABORAL:

Nombrado.

Contratado

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION

(1) SIEMPRE	(2) CASI SIEMPRE	(3) A VECES	(4) POCAS VECES	(5) NUNCA
----------------	---------------------	----------------	--------------------	--------------

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.					
2. Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades.					
3. Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.					
4. Lo que realizo afecta el bienestar de los usuarios de muchas					

Maneras importantes.					
5. Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando					
6. El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.					
7. Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.					
8. Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo.					
9. Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo					
10. El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando.					
11. El trabajo es bastante simple y repetitivo.					
12. Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan					
13. Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los clientes de la empresa.					
14. Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.					
15. Los supervisores nos hacen saber cuan bien ellos piensan que lo estoy haciendo					
16. Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el					
17. Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.					
18. La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.					

BAREMO DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Preguntas Positivas 5 4 3 2 1

Preguntas Negativas 1 2 3 4 5

Nº	DIMENSION	PUNTUACION				
		5	4	3	2	1
1	Autonomía	5	4	3	2	1
2	Variedad	5	4	3	2	1
3	Identidad	5	4	3	2	1
4	Significado	1	2	3	4	5
5	Retroalimentación	5	4	3	2	1
6	Retroalimentación	5	4	3	2	1
7	Identidad	1	2	3	4	5
8	Variedad	5	4	3	2	1
9	Autonomía	1	2	3	4	5
10	Retroalimentación	5	4	3	2	1
11	Variedad	1	2	3	4	5
12	Retroalimentación	5	4	3	2	1
13	Significado	1	2	3	4	5
14	Variedad	5	4	3	2	1
15	Retroalimentación	5	4	3	2	1
16	Identidad	5	4	3	2	1
17	Autonomía	1	2	3	4	5
18	Variedad	1	2	3	4	5
19	Retroalimentación	5	4	3	2	1
20	Significado	1	2	3	4	5
21	Autonomía	5	4	3	2	1
22	Identidad	5	4	3	2	1
23	Significado	1	2	3	4	5

1	Variedad	
2	Identidad	
3	Importancia	
4	Autonomía	
5	Retroalimentación	

INTERVALO GENERAL

Alto: 88 – 110 puntos

Medio: 72 – 87 puntos

Bajo: 22 – 71 puntos

INTERVALOS VARIEDAD DE LA TAREA

Alto: 22 – 25 puntos

Medio: 17 – 21 puntos

Bajo: 5 – 16 puntos

INTERVALOS IDENTIDAD DE TAREA

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 13 – 18 puntos

Bajo: 4 – 12 puntos

INTERVALOS IMPORTANCIA DE LA TAREA

Alto: 17 – 20 puntos

Medio: 11 – 16 puntos

Bajo: 4 – 10 puntos

INTERVALOS AUTONOMÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA TAREA

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 13 – 18 puntos

Bajo: 4 – 12 puntos.

INTERVALOS RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO

Alto: 19 – 20 puntos

Medio: 14 – 19 puntos

Bajo: 5 – 14 puntos.

ANEXO 02

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL ELABORADO POR LA ORGANIZATIONAL DYNAMICS INCORPORATED (ODI)

Se aplica este cuestionario con la finalidad de recabar información del clima laboral dentro de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas. Es necesario enfatizar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas, por lo que se pide regresar el sobre cerrado.

INSTRUCCIONES:

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales Chachapoyas y su propia situación laboral. Califique con una escala de 1 a 5, en la que:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo;
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo.

Responda marcando con una X la casilla de su elección con un lapicero, si cambia de opinión tache completamente la casilla y ponga la X de nuevo en otra casilla. Es importante que las valuaciones revelen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser. Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma

CONFIDENCIAL.

Ejemplo:

	1	2	3	4	5
Es difícil resolver problemas mediante la cooperación entre equipos.					
Mi jefe inmediato favorece el trabajo independiente.					

I. DATOS GENERALES:

1. Edad: _____

2. Género:

Masculino

Femenino

II. ITEMS

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. En la institucion la mayoría conoce bien las metas.					
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas.					
3. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.					
4. En la institución sabemos que el alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas.					
5. Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.					
6. Existen reconocimientos de trabajo bien realizado por parte de la Institución.					
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.					
8. Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo					
9. Mis necesidades basicas estan siendo satisfechas adecuadamente.					
10. En la institucion tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.					
11. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.					
12. Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.					
13. Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución.					
14. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mí trabajo.					
15. Damos seguimiento a los objetivos de la Institucion.					
16. Me siento parte de la organizacion.					
17. Conozco la filosofia y objetivos de la Institucion.					
18. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea mas.					
19. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					
20. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.					
21. En la institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.					

22. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.					
23. Las herramientas de trabajo son las adecuadas					
24. Los trabajadores se sienten estimulados por la institución.					
25. Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipos					
26. Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas					
27. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de la institución.					
28. Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo					
29. Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros					
30. Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para la institución.					
31. Con frecuencia trabajamos en equipo					
32. Existe confianza entre nosotros					
33. Consideramos nuestro trabajo estimulante					
34. Mi jefe inmediato hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo					
35. El trabajo asignado es marcado por los objetivos de la institución.					
36. Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo.					
37. Cuando analizo mi trabajo, no requiero de supervisión					
38. Los trabajadores de la institución tienen la sensación de que hay demasiada libertad					
39. Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos de la institución para cada individuo					
40. Mi jefe inmediato promueve la integración en la institución.					
41. En la institución existe comunicación abierta y directa					
42. La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo					
43. Nos reunimos con regularidad para intercambiar información					
44. A mi jefe le interesa mi trabajo					
45. Disfrutamos en el trabajo					
46. Se nos informan las actividades que debemos desempeñar					
47. Con frecuencia surgen nuevas ideas en el trabajo.					
48. Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo					
49. Mi jefe inmediato es claro en los objetivos de la institución.					
50. Las relaciones entre el personal son francas y directas.					
51. Se repite la información a empleados cuando es necesario					
52. Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo.					
53. Desde el inicio, se le informó respecto a las reglas y políticas de la institución.					

54. Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo.					
55. El ambiente laboral es agradable y animado.					
56. Se pone mucho énfasis en el desarrollo personal.					
57. Existe comunicación entre las distintas áreas de trabajo.					
58. La retribución que recibo por mi trabajo es justa.					
59. Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva.					
60. Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora.					
61. Las buenas ideas que surgen, se realizan.					
62. Considero que para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación.					
63. En nuestro equipo, hay un ambiente alegre de trabajo.					
64. Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial.					
65. Nos agrada nuestro trabajo.					
66. Sabemos lo que exigen los estudiantes.					

¡¡Muchas gracias por su cooperación!!!

EVIDENCIAS EN IMÁGENES.



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016

AUTORA: SANDRA NATALÍ CHÁVEZ TUESTA

TÍTULOS DE LOS INSTRUMENTOS

1. MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016.
2. CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016

INSRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	-
2	TODAS	-

Validado por: Dra. Sofía Tamayo Palacios
 Especializado: Administración de la Educación.
 Categoría Docente: Principal UACH.
 Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 18 años
 Cargo Actual: Docente
 Fecha: Diciembre 2016.



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016

AUTORA: SANDRA NATALÍ CHÁVEZ TUESTA

TÍTULOS DE LOS INSTRUMENTOS

1. MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016.
2. CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016

INSRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	-
2	TODAS	-

Validado por: *Mg. Santiago Arnau Anla*Especializado: *Educación y Gestión*Categoría Docente: *Estable*Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *Diez años*Cargo Actual: *Docente*Fecha: *Diciembre del 2016*

*Mg. Santiago Arnau**D.N.I. 17956010*

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS – 2016.

AUTORA: SANDRA NATALI CHAVEZ TUESTA

TÍTULO DE LOS INSTRUMENTOS

- 1. MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS-2016**
- 2. CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA OFICINA DESCENTRALIZADA DE PROCESOS ELECTORALES CHACHAPOYAS-2016**

INSTRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	-
2	TODAS	-

Validado por: *DRA. OLGA BELDAD CHAVEZ SARMIENTO*
Especializado: *DRA. EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN*
Categoría Docente: *INVESTIGACIÓN*
Tiempo de experiencia en Docencia Universitaria: *4 AÑOS*
Cargo Actual: *Docente.*
Fecha: *DICIEMBRE DEL 2016.*

[Firma]
Dra. OLGA BELDAD CHAVEZ SARMIENTO
A1533810