



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Motivación laboral y gestión administrativa en el personal  
administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto  
Nacional Penitenciario, Lima 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Wilver Cirilo Trujillo Andia

**ASESOR:**

Dr. Guido Junior Bravo Huaynates

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión del Talento Humano

**LIMA - PERÚ**

**2018**

---

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Presidente:

---

Dra. Galia Susana Lescano López

Secretaria

---

Dr. Guido Junior Bravo Huaynates

Vocal

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres por haberme inculcado el desarrollo incesante en mi vida profesional; a mi esposa Marlene por su apoyo incesante, a mis queridos hijos Josué, Sergio, Axel y Jared que son mi fuerza y motivo de superación; a quienes con el logro alcanzado deseo transmitirles ejemplo en sus vidas.

A mis preciadas hermanas quienes de una u otra forma contribuyeron a mi formación profesional.

### **Agradecimiento**

Agradesco a Dios, quien me dio la fortaleza para culminar con éxito esta grata experiencia.

A la Universidad Cesar Vallejo, por permitirme continuar con el progreso académico, que tanto necesitamos todos los profesionales, y deseamos seguir avanzando.

De manera muy especial a mi asesor Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates, por su acertada dirección y colaboración en la elaboración del presente estudio.

A mi esposa, y a mis hijos por brindarme su cariño, su amor, y su apoyo constante.

A mis compañeros de aula por sus aportes y sugerencias para mejorar esta investigación.

Gracias a todos.

## **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Wilver Cirilo Trujillo Andia, estudiante del programa de maestría en gestión pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 09748271, con la tesis titulada “Motivación laboral y Gestión Administrativa en el Personal Administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017”, presentado en 157 Folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada total, ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse un acto de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la universidad César Vallejo.

Lima, 30 de Setiembre del 2,017

---

Wilver Cirilo Trujillo Andía

DNI N° 09748271

## Presentación

En cumplimiento a la normatividad para la elaboración de tesis establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública, se presenta ante ustedes señores miembros del jurado de la universidad César Vallejo, el trabajo de investigación titulada “Motivación laboral y Gestión Administrativa en el Personal Administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y la gestión administrativa a través de sus respectivas dimensiones.

La presente tesis, consta de siete capítulos, el primer capítulo está referido a la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos. El segundo capítulo aborda la metodología de investigación donde se detallan: el diseño de la investigación, las variables, la operacionalización de variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados del estudio, y en cuarto capítulo se presentan la discusión de dichos resultados. En el quinto capítulo las conclusiones y en el sexto capítulo las recomendaciones. Finalmente, las referencias y apéndices en el séptimo capítulo.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

## Índice

	Pág.
Página de Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	19
1.2.1 Antecedentes Internacionales	19
1.2.2. Antecedentes Nacionales	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1. Teorías de la variable motivación laboral	30
1.3.2. Bases Teóricas de la Variable Gestión Administrativa	41
1.3.3. Definición de términos básicos	50
1.4. Formulación del problema	51
1.4.1. Problema general	52
1.4.2. Problemas específicos	52
1.5. Justificación del estudio	53

1.5.1. Justificación por su pertinencia	53
1.5.2. Por su relevancia social	53
1.5.3. Justificación por su implicancia práctica	54
1.5.4. Justificación por su valor teórico	55
1.5.5. Justificación por utilidad metodológica	56
1.5.6. Justificación económica	56
1.6. Hipótesis	57
1.6.1. Hipótesis general	57
1.6.2. Hipótesis específicas	57
1.7. Objetivos	58
1.7.1. Objetivo General	58
1.7.2. Objetivos Específicos	58
II. Marco Metodológico	60
2.1. Diseño de Investigación	61
2.2. Variables, operacionalización	62
2.2.1. Variables	63
2.2.2. Operacionalización	64
2.3. Población y muestra	66
2.3.1. Población	66
2.3.2. Muestra	67
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	68
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos	69
2.4.3. Validez y confiabilidad	70
2.5. Métodos de análisis de datos	74
2.6. Aspectos éticos	75

III. Resultados	77
3.1. Análisis descriptivo de la variable motivación laboral.	78
3.1.1. Resultado descriptivo de la variable motivación laboral	78
3.1.2. Resultado descriptivo de la variable Gestión Administrativa	84
3.2. Contrastación de la hipótesis	90
IV. Discusión	96
V. Conclusiones	102
VI. Recomendaciones	105
VII. Referencias bibliográficas	107
VIII. Apéndices	114
Apéndice 1. Matriz de consistencia	115
Apéndice 2. Constancia de autorización	119
Apéndice 3. Instrumento	120
Apéndice 4. Certificado de validez	125
Apéndice 5. Base de datos	140

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable Motivación Laboral	64
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable Gestión Administrativa	65
Tabla 3. Población de trabajadores administrativos de la Sede de la ORL-INPE, distribuido en cuatro zonas.	66
Tabla 4. Distribución de la muestra probabilística aleatoria simple en la	68
Tabla 5. Resumen del procesamiento de los casos del Instrumento motivación laboral y el estadístico de confiabilidad	71
Tabla 6. Resumen del procesamiento de los casos del Instrumento gestión administrativa y el estadístico gestión administrativa	72
Tabla 7. Relación de Validadores	74
Tabla 8. Niveles de la variable Motivación Laboral	78
Tabla 9. Niveles de la dimensión Variedad de Habilidades	79
Tabla 10. Niveles de la dimensión Identificación de las tareas laborales	80
Tabla 11. Niveles de la dimensión Significado de las Tareas	81
Tabla 12. Niveles de la dimensión Autonomía	82
Tabla 13. Niveles de la dimensión retroalimentación del desempeño	83
Tabla 14. Niveles de la variable Gestión Administrativa	84
Tabla 15. Niveles de la dimensión Planificación	85
Tabla 16. Niveles de la dimensión Organización	86
Tabla 17. Resultado de la dimensión Integración del Personal	87
Tabla 18. Niveles de la dimensión Dirección	88
Tabla 19. Niveles de la dimensión Control	89

Tabla 20. Grado de correlación entre la motivación laboral y gestión administrativa	90
Tabla 21. Grado de correlación entre variedad de habilidades y gestión administrativa	91
Tabla 22. Correlación identificación de las tareas y gestión administrativa	92
Tabla 23. Correlación significado de las tareas y gestión administrativa	93
Tabla 24. Correlación la autonomía y gestión administrativa	94
Tabla 25. Correlación la retroalimentación del desempeño y gestión administrativa	95

**Índice de figuras**

	Pág.
Figura 1. Niveles de la motivación laboral	78
Figura 2. Niveles de la dimensión Variedad de Habilidades	79
Figura 3. Niveles de la dimensión Identificación de las tareas laborales	80
Figura 4. Niveles de la dimensión Significado de las Tareas	81
Figura 5. Niveles de la dimensión autonomía	82
Figura 6. Niveles de la dimensión retroalimentación del desempeño	83
Figura 7. Niveles de la variable gestión administrativa	84
Figura 8. Niveles de la dimensión planificación	85
Figura 9. Niveles de la dimensión organización	86
Figura 10. Niveles de la dimensión Integración del Personal	87
Figura 11. Niveles de la dimensión Dirección	88
Figura 12. Niveles de la dimensión Control	89

## Resumen

Con el presente trabajo de investigación trata de establecer la relación entre la motivación laboral y la gestión administrativa en el personal de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima – 2017.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación es de tipo de investigación básica, de diseño no experimental de clasificación transversal de nivel descriptivo correlacional, método hipotético deductivo, dentro del enfoque cuantitativo; con una población constituida por 113 trabajadores y una muestra probabilístico aleatoria simple de 87 trabajadores administrativos de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario para cada variable de elaboración propia, bajo la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) en nivel ordinal, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Dichos instrumentos fueron validados y sus valores de confiabilidad alfa de Cronbach, fueron 0,934 y 0,912, demostrando una confiabilidad alta.

Los resultados obtenidos demostraron que la motivación laboral está relacionado directamente con la gestión administrativa con Rho de Spearman = 0.772, sig = 0,000 < 0,01, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

**Palabras clave:** Motivación Laboral, Gestión Administrativa.

## Abstract

With the present work of investigation it tries to establish the relation between the labor motivation and the administrative management in the staff of the Lima Regional Office of the National Penitentiary Institute, Lima - 2017.

The method used in the investigation was the hypothetical deductive, this research is of the basic research type, of non-experimental design of transversal classification of correlational descriptive level, hypothetical deductive method, within the quantitative approach; with a population constituted by 113 workers and a simple random probabilistic sample of 87 administrative workers from the Administrative Office of the Lima Regional Office of INPE. For data collection the survey technique was used and as a tool a questionnaire for each variable of own elaboration, under the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always) in ordinal level, whose results are They present graphically and textually. These instruments were validated and their Cronbach alpha reliability values were 0.934 and 0.912, demonstrating high reliability.

The results obtained showed that the labor motivation is directly related to the administrative management with Spearman's  $Rho = 0.772$ ,  $sig = 0.000 < 0.01$ , with which the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis is accepted.

**Keywords:** Labor Motivation, Administrative Management.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Ante la situación actual en la que nos encontramos se podría considerar que el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer únicamente las necesidades básicas de cualquier individuo, y que con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo, observándose carencia de compromiso de parte de los ciudadanos en la sociedad en la que vivimos, es por ello que las entidades públicas o privadas en cualquier parte del mundo tienen la urgente necesidad de garantizar un servicio con eficiencia y eficacia, por ende deben saber motivar en forma adecuada a sus trabajadores a fin de llevar a cabo las transformaciones que se requiere en nuestra administración pública, basándose sobre la emergente necesidad de adaptarse a los diferentes y constantes cambios que necesiten las entidades para crecer, obedeciendo también a las transformaciones aceleradas que se deben dar ante los cambios de un mundo globalizado, que exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión y visión de la entidad, tomando decisiones acertadas respecto a la misión trazada por la Entidad.

Estamos viviendo en una época de cambio, incertidumbre y perplejidad. La era de la información está trayendo nuevos desafíos a la administración de las organizaciones, debiéndose buscar la flexibilidad y rapidez para generar cambio y transformación a la adopción de ideas nuevas. Es cierto que las entidades, especialmente en nuestro país hay muchos problemas a los que se les debe dar solución, de lo contrario se estaría bajo la figura del paraíso, en este sentido los directores se enfrentan a un gran desafío, el de saber de qué manera van a motivar a sus trabajadores muy a pesar de contar con limitados recursos económicos, logísticos, bajos sueldos, mobiliario e infraestructura en mal estado. Para estos desafíos se necesita contar con un Líder transformador, que inste a su personal a alcanzar los objetivos y metas que la entidad se ha planificado.

El verdadero líder motiva a sus compañeros a cumplir los objetivos, teniendo en cuenta que la Entidad, es un ente que por sí sola no las puede alcanzar, esperando la intervención de sus trabajadores, pero para que funcione

de forma adecuada, debe saber motivar a las personas; la motivación en el empleado es la clave del éxito en la Entidad.

Cabe señalar que la Administración Pública se encuentra en constante crecimiento, siendo uno de los sistemas administrativos del estado peruano, la modernización del estado. Actualmente se utilizan los Presupuestos por Resultados, siendo ésta un instrumento de la administración del estado que permitirá relacionar los recursos económicos para la obtención de bienes y servicios en beneficio de las personas, con la característica de ser medidos en un lapso de tiempo.

Las organizaciones deben definir responsabilidades. Asimismo debe formar parte de las políticas de estado, el de constituir un estado eficiente, transparente y descentralizado, mejorando la administración, mediante una reingeniería en todos sus niveles; aprobado en el foro del acuerdo nacional. La motivación laboral y la buena gestión administrativa, contribuyen al mejor funcionamiento de la Entidad.

El INPE cuenta con 66 penales en todo el Perú y 08 Oficinas Administrativas Regionales, dentro de ellas se encuentra la Oficina Administrativa Regional de Lima, la misma que es objeto de estudio y que permite comprobar la dependencia entre la motivación laboral y la gestión administrativa y en los empleados públicos administrativos y conocer los niveles de motivación laboral que sobrellevan a la entidad a desarrollar el compromiso, identificación y productividad de cada trabajador a fin de entregar un servicio con eficiencia y calidad.

Cabe señalar que dentro de la Gestión Pública, es importante contar con Administradores capaces y competentes a fin de que entiendan los problemas y factores que limitan el buen desarrollo de una gestión administrativa, promoviendo soluciones concretas. Lo descrito guarda relación con las competencias de la gestión administrativa; el cual debe incorporar en su metodología; la planificación y organización, como punto de partida trazados, sobre la base de una gestión por resultados, cumpliendo con resolver las necesidades básicas de su Entidad. Se debe tener presente que la administración pública, constantemente se encuentra

cuestionada por parte de la sociedad, existiendo una percepción negativa en la mayoría de las entidades del estado.

Al respecto Rueda (2011) revela que las personas señalan gran interés en saber la magnitud de empleados que reciben y autofinancian a través del pago de tributos. En síntesis, si se mantiene la calidad del servicio, la satisfacción será mayor, los ciudadanos expresarán carisma y aprecio a la acción de la administración pública en todas sus esferas. Es de señalar cuando se le consulta a las personas respecto a los temas de educación, salud, justicia y seguridad, da como resultado que los encuestados manifiestan que se debe incrementar la capacidad de los servicios.

Por tanto, es importante que los administradores de las Oficinas Administrativas Regionales que conforman el INPE, perfeccionen y optimicen sus procesos y actividades en su gestión, a fin de garantizar los servicios en calidad y en forma oportuna a fin de que mejoren la percepción del público, anhelando llegar en algún momento con la prestancia en el impulso de su administración, estando a la par de algunas gestiones del sector privado, teniendo presente lo siguiente:

Es dentro de este contexto, que se desarrolla el presente estudio, teniendo como núcleo de análisis la motivación laboral y la gestión administrativa en la Oficina Administrativa de la ORL-INPE. Área que se encarga de cada etapa de la administración penitenciaria en cada una de sus sedes de su jurisdicción.

Planifica y acciona su ejercicio económico.

Disponer de su personal, abastecimiento y servicio, efectivizando su gestión administrativa.

Estructurar su dinámica de acción dirigido a sus tres áreas en sus diversas sedes.

Las tareas descritas y que están normadas, no siempre se pueden cumplir, debido que existen deficiencias en la dirección (gestión administrativa) lo que

dificulta el desarrollo administrativo de la ORL-INPE, ello genera los siguientes problemas:

El no contar con un local propio, debiendo utilizar el local del Ministerio Público (4to piso) ubicado en el distrito de Lima Cercado).

No se cuenta con póliza de seguros contra todo riesgo (incendios, robo y otros).

Limitado presupuesto asignado por el MEF para atender los requerimientos de bienes, insumos de oficina, útiles de aseo, servicios, equipamiento, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, refacciones en infraestructura, entre otros, en los Establecimientos Penitenciarios, Transitorios, Medios Libres.

Por falta de mayor presupuesto no se actualiza en forma constante a los empleados públicos en las normativas administrativas, etc.

Sueldos bajos por falta de mayor presupuesto.

Los problemas descritos inciden en el desempeño de las acciones de la gestión administrativa, por lo que es necesario contar con una gestión administrativa proactiva y eficiente que promueva a su vez una gestión por resultados que cumpla con las exigencias de las áreas administrativas.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes Internacionales**

López (2015) en su Tesis para optar el grado de Título de Psicología Industrial en la universidad de universidad técnica de Ambato del Ecuador, titulada "*Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua*", con el objetivo de Investigar, en qué sentido las remuneraciones son percibidas y cómo influyen en incentivar a los funcionarios en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Tungurahua, utilizando un diseño de investigación descriptiva y correlacional, tipo exploratoria.

La población estuvo constituida por 90 trabajadores, utilizando una muestra censal, es decir el 100%, concluyendo que las remuneraciones que reciben los funcionarios del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Tungurahua son las que principalmente permiten la motivación laboral y que los factores de motivación laboral no son solamente extrínsecos sino también intrínsecos, es decir con los que se ha identificado cada funcionario y que no provienen de la organización sino que surgen de la persona, siendo considerablemente negativa en relación al entorno en el que se desenvuelven, lo que genera que no se sientan motivados.

García (2012) en su Tesis para optar el grado de Tesis para optar el grado de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la universidad de Valladolid titulada Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la universidad de Valladolid titulada "*La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*", con el objetivo de describir las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, enfocado a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral, manifestando que, aun en la situación económica que vive el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica.

Utiliza un diseño de investigación descriptivo, no experimental, la población estuvo constituida por 20 trabajadores, con una muestra censal al 100%, concluyendo que el desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que se observó que si bien el salario influye emocionalmente o de manera motivadora en los trabajadores, es fundamental fomentar el reconocimiento de su laboral, mejorando el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, mejorando la productividad y la satisfacción del cliente, mejorando la productividad de la empresa, consiguiendo de esta manera sus objetivos propuestos.

Moreira (2010) en su Tesis para optar el grado de doctor en la universidad complutense de Madrid "*Motivación laboral y liderazgo transformacional en organizaciones militares*", con el objetivo de investigar presumibles desempates

en comparación de varones con damas referente a los modelos de dirección por su característica de sexo, así como investigar la dirección de diversos modos en dirección, enfocado en su validez como director, el agrado hacia su persona y de sus subordinados.

Respecto al campo varonil, explícitamente en las entidades castrenses, utilizando un diseño de investigación de tipo empírica, dirigido a una población que estuvo constituida por 603 trabajadores, utilizando una muestra de 118.

Concluye en su investigación que es difícil acertar con la respuesta concerniente a establecer si las damas dirigen de manera diferenciada que los varones, teniendo en cuenta que tanto varones y damas aparentan no variar en demasía su procedimiento, se puede señalar que muchas damas se apegan a realizar su dirección más participativa que los varones, pudiéndose explicar respecto a esta tendencia, que tienen que ver con vivencias en nuestra niñez, el compañerismo, el entorno de las damas y en los años posteriores, costumbres familiares y en el centro laboral, asimismo se puede pensar de un mando frágil, relacionada al retrato ortodoxo de mando a una actividad varonil. Asimismo por las ideas de los demás que suponen que las damas son más blandas no determinando una posición final.

Gutiérrez (2012) en su Tesis para optar el grado académico de Administrador de empresas en la Universidad Politécnica Salesiana titulada "Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro", con el objetivo de Implementar un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro, utilizando un diseño de investigación con un enfoque cuantitativo.

La investigación estuvo dirigido a una población que alcanza el número de 85 colaboradores, del personal administrativo de la empresa Auto Gut Mecanicentro, con una muestra que lo conformo 45 trabajadores, concluyendo que la propuesta de gestión administrativa permitió optimizar las áreas de recursos humanos y movimientos financieros.

### 1.2.2. Antecedentes Nacionales

Alvarado y Mejía (2014) en su Tesis para optar el grado de magister en gestión Pública en la Universidad César Vallejo - "*Compromiso organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash-2014*" con el objetivo de establecer la relación entre el Compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, con un diseño de Investigación descriptivo y correlacional de naturaleza transversal, dirigido a una población que estuvo compuesta por 60 trabajadores.

Se utilizó una muestra por conveniencia, usando el total de la población de trabajadores, concluyendo que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, se sienten parte de la entidad y sus obligaciones son cumplidas de acuerdo a las normas, sin olvidar el compromiso de continuidad. Los trabajadores son consecuentes de que si dejan la municipalidad podrían ser afectados en su estabilidad laboral, beneficios económicos y en un futuro, en los servicios que les brinda una jubilación, en consecuencia se encuentran comprometidos con la institución.

Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la motivación laboral, ya que se logró un coeficiente de correlación moderado de  $r=0,659^*$ , con una  $p=0.000$  ( $p<.01$ ). Dando como resultado una relación estadísticamente significativa muy alta y positiva.

Castro (2014) en su tesis para optar el grado de magister en gestión Pública en la Universidad César Vallejo titulada "*Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas - 2014*" con el objetivo de establecer la relación entre clima organizacional y la motivación laboral en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Con un diseño de investigación cuantitativa no experimental, transaccional correlacional.

Con una población que estuvo formada por 1436 trabajadores, con una muestra por conveniencia, concluyendo que se puede deducir, que de acuerdo a

la percepción de los trabajadores, no se comparte en su conjunto, lo señalado en la teoría en las dimensiones que han demostrado neutro. A raíz de los resultados se puede deducir que hay una relación moderada y objetiva entre el clima organizacional y la motivación laboral.

Ordoñez y Chávez (2014) en su Tesis para optar el grado de magister en gestión Pública en la Universidad César Vallejo "*Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014*", con el objetivo de establecer la relación entre Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, con un diseño de investigación descriptivo y correlacional, no experimental y transversal o transaccional, dirigido a una población, estuvo conformada por 175 trabajadores.

Con una muestra que se optó por conveniencia, para ello se utilizó el total de la población de trabajadores, concluyendo que se puede deducir que el liderazgo transformacional directa ( $r=0,656$ ) y significativamente ( $p= 0,001$ ) con el clima organizacional. De la misma manera los resultados hallados tienen una relación directa según el proceso de la información obtenida de acuerdo a los instrumentos utilizados.

Mendoza (2014) en su tesis para optar el grado de magister en gestión pública en la Universidad César Vallejo titulada "Relación entre el Liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Dirección de Información de la marina - 2014", con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Dirección de Información de la marina, con un diseño de investigación, es correlacional, transversal no experimental, dirigido a una población que estuvo conformada por 196 trabajadores, utilizando una muestra es de 130 trabajadores

Concluye que existe una relación significativamente fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa, obteniendo el  $p=0.000 < \alpha = 0.05$  se rechaza  $H_0$ , por lo tanto se admite la hipótesis principal.

Cerdan (2014) en su Tesis para optar el grado de magister en gestión pública en la Universidad César Vallejo titulada “*Gestión administrativa y la motivación laboral en el RENIEC – Lima, 2014*”, con el objetivo de establecer la relación de la gestión administrativa y la motivación laboral de los trabajadores de la Sub gerencia de depuración de Identificación de la RENIEC, con un diseño de investigación descriptivo y correlacional, no experimental transaccional.

Con una población que estuvo conformada por 154 servidores públicos, utilizando una muestra de 110 servidores públicos, concluyendo que existe relación significativa entre la gestión administrativa y la motivación laboral de los servidores de la SGDI-RENIEC, lo que se indica con la prueba de Spearman (sig. Bilateral = .000 <.01; Rho = ,555\*\*). De los resultados obtenidos se concluye la importancia de la motivación laboral en la gestión administrativa para obtener altos horizontes de eficiencia y eficacia en la gestión.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Definición de motivación laboral**

García (2012), señala que la motivación, es lo que induce a la persona a realizar una determinada acción o a manifestar con una actuación u otra ante una situación específica. La motivación laboral será el ímpetu que provoque al trabajador para conseguir compensar sus propias insuficiencias y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su labor. Por otra parte, las empresas probarán motivar a sus trabajadores para que luchen y muestren interés en la realización de su labor, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la organización.

#### **Características de la motivacion laboral**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), los autores señalan que las personas se motivan trabajando al lado de otros que desean obtener éxitos, gozando en realizar su labor, donde existen problemas, para luego buscar soluciones, no importándoles que sean tareas difíciles o fáciles, se interesan por conocer sus triunfos y derrotas, vale decir que valoran más la competencia que la amistad.

Se debe tener en cuenta para que la labor en equipo se convierta en productiva, cuando el personal de una organización es consciente de las motivaciones de quienes cohabitan con él y esperar que el resto de los integrantes se preocupen por alcanzar los objetivos comunes, para ello se debe trabajar en forma unida en la solución de los problemas. El solo acto de integrar un todo experimenta que los integrantes incrementen y/o contagien su motivación hacia el trabajo a ejecutar, logrando enaltecer el ambiente laboral de forma completa y con carga positiva, hay que tener presente que un individuo motivado está preparado a entregar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente satisfecho con la correspondencia de dar y recibir.

Nelson y Quick (2013) Los autores señalan que al tratar de utilizar un enfoque de permanente motivación para lograr un clima de trabajo en equipo en la organización, incitan a las unidades operativas cuyo fin es el de alcanzar la perfección en el trabajo y utilizan la influencia de sus gerentes para lograr que el equipo se concentre con frecuencia en reuniones, juntas y celebraciones. Respecto a esta afirmación subrayamos lo manifestado por el autor que se utiliza la influencia de sus gerentes, en este sentido corrobora la necesidad de que la gestión y sobre todo el liderazgo guardan una relación directa con la motivación tal como encontramos en los resultados en el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

Según Robbins y Judge (2013), los autores señalan que es la motivación el que incide en los procesos de trabajo, incrementando la fuerza, orientación y perseverancia, que presenta un trabajador para obtener el objetivo de la entidad; es la motivación, la que incide en el esfuerzo, guardando relación directa en la labor de los trabajadores para alcanzar cualquier meta organizacional, la motivación conlleva hacer la fuerza, orientación y perseverancia en el trabajador.

Los directores deben encaminar a sus trabajadores a cumplir con los objetivos de la organización, igualmente la persistencia se enmarca en el tiempo que la persona es capaz de mantener su esfuerzo para lograr su objetivo.

Hackman y Oldham (1976), los autores en base a estos enunciados y condiciones, proponen una plantilla en base a las particularidades del centro

laboral que incidirán en la motivación interna de la persona. La motivación es el conjunto de fuerzas que conllevan a que las personas, participen con un comportamiento superior a un comportamiento alterno.

Como ejemplo tenemos que los alumnos que están despiertos todas las noches, para lograr que sus ensayos sean lo mejor que puedan ser, los mercaderes que laboran para que los sábados les vaya muy bien, los médicos realizando llamadas telefónicas, haciendo seguimiento del estado de sus pacientes; son todas personas motivadas. Los mercaderes que se van al cine para escapar de una pesada visita de ventas y los médicos que no hacen llamadas de seguimiento para irse a jugar tenis, también son individuos que están motivados, pero tienen objetivos diferentes.

La meta primordial del director, es motivar a sus trabajadores de manera que vaya acorde al interés de las organizaciones. Hay que motivar al trabajador para que realice un buen trabajo, asimismo debe tener la capacidad de realizar el trabajo de manera eficaz (capacidad) y poseer las herramientas, equipo, materiales e información para realizarlo (entorno), teniendo en cuenta que una insuficiencia en algunas de estas áreas daña el desempeño.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005), los autores expresan que el clima organizacional alcanza efectos subjetivos, que son percibidos de manera formal en los trabajadores interviniendo factores ambientales muy significativos que inciden en ellos tales como los valores, creencias y motivación del personal que trabaja en una organización, la misma que es reflejada en el comportamiento de los equipos de trabajo y a las personas que son influenciadas por ellas. Es decir que para poder comprender por qué una persona tiene una conducta de una manera determinada, se debe conocer el ambiente donde se desenvuelve la persona y la relación que hay entre ambos, concluyendo que son partes del todo.

Se pretende medir el clima laboral en una organización, bajo el enfoque de sus trabajadores, respecto a la importancia de la motivación, señalándose que existen numerosas clases de motivaciones según el momento en que se encuentra la persona, conceptualizándose la motivación como la relación que existe entre la empresa y el trabajador al expresar su deseo y compromiso al

ejecutar sus labores en beneficio de la organización, vale decir que es el poseer un estado anímico accesible que tiene una persona para alcanzar los resultados enfocándolos en forma atrayente, no siendo las mismas motivaciones iguales para todos.

Luthans (2008), el autor hace mención que la motivación ha sido esencia de innumerables investigaciones con el fin de descubrir determinados modelos de conducta, la misma que es motivado de manera general, por el hecho de querer alcanzar las metas u objetivos, no obstante la conducta de una persona aparece en gran medida por impulsos que proceden del inconsciente. Existen dos factores que intervienen como factor determinante de la fuerza de una motivación, ellos son la expectativa, que viene hacer la posibilidad que percibe una persona de poder satisfacer una necesidad tomando en cuenta su experiencia y la accesibilidad que señala las verdaderas posibilidades existentes que tiene una persona en el medio que le rodea, para satisfacer una necesidad.

Respecto a tomar el dinero como fuente de motivación, es considerada como una estrategia muy antigua, donde las compensaciones en el mundo actual y ante todo en las organizaciones de primer nivel, la señalan como de alto rendimiento, en tanto satisfaga el nivel estándar de salario en el mercado laboral y que cumpla con satisfacer las necesidades primordiales de la persona. Para que se utilicen las medidas más sencillas, como el de reconocimiento por el trabajo bien realizado, se debe estimular su participación en la planificación y organización de labores de manera proporcional y equipos de trabajo apropiados.

Chiavenato (2009), El autor conceptúa que la motivación es un tema muy importante en el individuo, ya que la motivación hace que una persona actúe y se comporte de una manera determinada, que se usa en un complejo de propulsiones, donde los directivos instan a los trabajadores, lo que se aguarda es satisfacer esos anhelos de los trabajadores en accionar en establecida circunstancia. La motivación de alguna forma interviene en la conducta de los individuos.

En los seres humanos, se establecen niveles de motivación muy elementales, que guarda relación con la complacencia de las insuficiencias, como

exhalar, beber, consumir, y el rango supletorio a que se refiere las insuficiencias de la sociedad, como el provecho y el de la amistad. Es muy importante indicar que la conducta individual de una persona, es una concepción muy importante en la motivación, el gerente no debe tratar al trabajador como a una persona separada, sino como que forma parte del todo, para que un gerente pueda promover la importancia de la motivación en los trabajadores, tiene que hacer que las labores sean interesantes, suministrar recompensas y la subordinación de la motivación respecto al ambiente organizacional.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), los autores han querido demostrar que la recompensa es un intenso estímulo que usan los directivos para optimizar el desempeño laboral, así mismo ese incentivo, provocará motivación en el personal y cuya acción inmediata repercutirá en una mayor obligación e identificación con la entidad. Es importante mencionar que en las organizaciones el gerente estimula a su personal, ya sea en reconocimientos verbales o escritos, con el objetivo de promover el entusiasmo y mantener un ambiente adecuado en el centro laboral.

Señalan que no es bueno que exista un clima autoritario o paternalista, ya que trae como resultado actitudes de dependencia conllevando a la paralización creativa y el sentido de compromiso de la persona, haciendo que esta pierda el equilibrio en la entidad, teniendo conocimiento que ninguna persona tiene la capacidad, el conocimiento y la experiencia para que en todo momento tome las decisiones correctas. Uno de los elementos que interviene en la motivación laboral, tiene que ver con el progreso y el reconocimiento de las personas, ya sea de forma verbal o monetaria, teniendo presente que la organización vigorizara las tácticas de reconocimiento al desempeño de los trabajadores, es importante para la entidad conservar a sus trabajadores talentosos para seguir consiguiendo sus objetivos y metas trazadas.

Robbins y Judge (2013), plantearon la hipótesis, de que en cada individuo existen cinco necesidades jerárquicas:

Fisiológicas del cuerpo.

Seguridad, se refiere que están al resguardo de cuidado y a la protección contra los perjuicios humanos y psicológicos.

Sociológicos, concerniente a la amistad.

Aprecio concerniente a componentes que afectación, la soberanía y los componentes externos, tales como la posición social, el reconocimiento y la valoración.

Autorrealización se refiere a aquello que uno es capaz de ser; que nos llevan al crecimiento y la autorrealización.

Para motivar al personal, hay que tener en cuenta en qué nivel de jerarquía se halla el trabajador, para luego centrarnos en satisfacer las necesidades de aquel nivel o niveles superiores.

Pintado (2014), el autor señala que la motivación, se convierte en un elemento importante en el trabajador, permitiendo dirigir su esfuerzo y conducta, en dirección a obtener las metas de la entidad y el bien de él mismo. El autor señala que la motivación viene hacer la identificación que tiene el empleado con su organización, identificándose ser parte de ella, dejar de ser uno para formar parte del todo.

Esa identificación constituye aceptar responsabilidades y la obtención permanente de los objetivos de la entidad, como por ejemplo: el buen trato a los usuarios, el grado de rentabilidad, disminución de tiempos y costos, etc., haciéndole sentir al trabajador que es parte de la organización, que es su socios estratégicos, considerado como activo fijo, el capital valioso.

Uno de los problemas que existen en las organizaciones, es la inoperancia de los gerentes de enlazar sus recursos humanos dentro de la organización, hay que tener en cuenta que no se debe confundir la motivación con la satisfacción; la primera hace referencia al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta,

mientras que la satisfacción, está relacionada directamente al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

### **1.3.1. Teorías de la variable motivación laboral**

García (2012) según la autora se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir, la primera las teorías de contenido, que ensayan los elementos que motivan a las personas y la segunda las teorías del proceso, se ocupan del proceso de la motivación, estableciendo cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

#### **Teorías de contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la jerarquía de los elementos de la temperamento humano, puesto que estos determinan la forma de elaborar las labores y la voluntad y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las insuficiencias y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su medio laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores: Maslow autor de la Teoría de la jerarquía de necesidades, Herzberg el de la Teoría bifactorial, el de McClelland de la Teoría de las necesidades aprendidas y el de la Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Maslow (1954) en su teoría de la jerarquía de necesidades, en su obra basada en la motivación y la personalidad, define la motivación como un conjunto de insuficiencias jerarquizadas que tiene el individuo, según la categoría que cada persona les concede en función de sus contextos. Las insuficiencias jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el nivel de motivación y dificultad, son cinco, la primera la necesidad básicas, las que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana, la segunda las necesidades de seguridad, son las que se basan en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos, la tercera la necesidad de relación social, relacionada a la necesidad que tienen las personas de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad, la cuarta la

necesidad de ego o estima, la persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí misma, las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo y la quinta la necesidad de autorrealización, también denominado de autoactualización o autosuperación, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma intenta alcanzar el nivel máximo de sus contenidos personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel escalonado en el que se encuentra una persona para motivarlas, para constituir estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las insuficiencias más primordiales de la persona y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano

Herzberg (1966) en su teoría bifactorial, dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación, los factores de higiene, asociados a la insatisfacción y los factores motivadores, asociados a la satisfacción. Su teoría está basada en una proporción entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unos escenarios de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la complacencia de la persona. En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están relacionados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el ambiente laboral y la privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral. Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores: el reconocimiento, las

responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro y el trabajo.

McClelland (1965) en su teoría de las necesidades aprendidas, señala en su teoría que muchas de las insuficiencias de los individuos se aprenden o se alcanzan en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o asimilado de los ambientes donde han vivido durante tiempo. El autor define motivador a aquella insuficiencia o insuficiencias que van a determinar la forma de comportarse de una persona. Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados el primero es el motivador de afiliación, es aquel que lleva a las personas a desenvolver relaciones de cordialidad y complacencia con otras personas.

La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este componente crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores, la segunda el motivador de logro que es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen, la tercera el motivador de poder que es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado.

El poder personal se desenvolverá cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa y el cuarto el motivador de la competencia, es el deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Clayton Alderfer, en su teoría de Jerarquía, consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación experimental. En su estudio se plantean tres grupos de necesidades

de carácter primario, la primera las necesidades de existencia, la segunda las necesidades de relaciones y la tercera las necesidades de crecimiento. El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material.

En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad, en el segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de conservar relaciones interpersonales significativas, los deseos sociales y los deseos de status que exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima y el tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Alderfer señala que no necesitaba se debe satisfacer en forma suficiente una necesidad inferior de la pirámide para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior, tal como lo afirmaba Maslow, sino que cuando un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

### **Teorías de proceso**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por Vroom, en su teoría de la expectativa, el de Locke, teoría de la finalidad y el de Adams en su teoría de la equidad o justicia laboral.

Vroom (1964) en su teoría de la expectativa, considerando que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder lograr. Dicha teoría se centra en la apreciación subjetiva que tiene

el trabajador sobre la contingencia de que su forma de efectuar su trabajo o desplegar determinados comportamientos, conlleve a la logro de un determinado resultado, señalaba asimismo que la gente se considerará motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones, la primera el esfuerzo-desempeño, que es la posibilidad que descubre el individuo, de que ejercer una cantidad determinada de energía llevará al desempeño, la segunda la relación desempeño-recompensa, que es el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel categórico lo conducirá al logro de un resultado ansiado y la tercera la relación recompensas-metas personales, es el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke (1968) en su teoría del establecimiento de metas, el autor afirma que la motivación que el trabajador despliega en su puesto de trabajo, es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de problema de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams (1963) en su teoría de la equidad o justicia laboral, el autor complementa a las teorías anteriores, incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para

conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros, para poder realizar esta valoración, el trabajador confrontará el galardón que obtiene individualmente por la entidad (nivel interno) con los galardones que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas clarividencias tienen una gran importancia. Cuando el individuo tenga la percepción de que su energía personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a reflexionar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Chiavenato (2009), hace referencia a lo expresado por Smith, respecto a la teoría de la equidad, que viene hacer la primera en que se refirió a la motivación, que se funda en la confrontación que las personas hacen, relacionándola entre sus aportaciones y recompensas, logros y otros. Asimismo se puede deducir que la teoría de la equidad explica como las personas reciben una distribución y la asignación de estímulos en la organización, la comparación se puede dar entre amigos, vecinos, colegas que trabajan en un mismo centro de trabajo o en otro distinto y tratan de compararse, la comparación se provee en cuatro variables tales como el sexo, años de servicio, experiencia y nivel de jerarquía alcanzada.

### **Teoría del reforzamiento**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), los autores hablan sobre la teoría del reforzamiento, haciendo referencia que la conducta está basada en función de sus propias consecuencias. Las consecuencias las denominan en positivas y negativas, determinando que a las consecuencias positivas, las llaman recompensas y las negativas bajo el término castigo.

## **Teoría de las características del puesto**

Según Griffin y Moorhead (2010), los autores hacen mención sobre la Teoría de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976), dando comienzo a la teoría en cinco importantes propuestas: primero señalando que los sujetos se dedican principalmente en conductas que consideran les producirán un resultado valorable. Segundo referente a que los resultados poseen valor porque compensan necesidades de la persona, tanto psicológica como fisiológica. Tercero respecto a que los empleados se esforzarán en lograr los objetivos de la organización cuando el logro de dichos objetivos, contengan la satisfacción de sus propias necesidades. Cuarto, la que se refiere a necesidades de crecimiento y/o logro personal, considerándolas como de alto nivel y las de bajo nivel las que se refieren a las necesidades físicas. Quinto, no todos los individuos se motivan a satisfacer las necesidades de alto nivel, pero los que lo efectúan, complaciéndose al alcanzar lo planificado, por su automotivación.

Cabe mencionar las características o dimensiones centrales de la teoría del puesto, consideradas como plantilla, las que son: la variedad de competencias, la identificación de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y la retroinformación. El quinquenio de dimensiones se abrevian en un concepto llamado potencial motivacional del puesto, que según la teoría en mención, para que un empleado tenga un alto estado de motivación interna, debe tener satisfechas los tres tipos de necesidades de desarrollo particular, lo que se denominan estados psicológicos críticos:

Debiendo calificar su sitio como importante; lográndolo en base a las tres primeras dimensiones, según piense que tiene complejidad de aptitudes, que asemeje las tareas que cumple y que localice una orientación a dichas actividades.

Debe asumir la responsabilidad del resultado obtenido, teniendo en cuenta que está en función de su esfuerzo, lo que se logra por disponer de la autonomía.

Debe alegrarse con los logros obtenidos en su trabajo gracias a su esfuerzo, sabiendo que su accionar ha sido el correcto.

Exclusivamente los empleados que posean elevada necesidad de crecimiento, formularán de manera positiva a los estados psicológicos críticos, razón por la cual para que un trabajo sea motivante, debe tener tres atributos generales: primero, que los resultados del trabajo realizado deben de ser conocidos o evaluados por el empleador. Segundo deben de permitir que el empleado se sienta responsable del resultado obtenido y tercero que el empleado debe de recolectar información sobre su esfuerzo.

### **Dimensiones de la motivación laboral**

Según el modelo Hackman y Oldham (1976), como se citó en (Robbins y Judge 2013) las dimensiones de la Motivación Laboral, se sintetiza en 5 dimensiones primordiales:

Variedad de habilidades

Identificación de las tareas

Significado de las tareas

Autonomía

Retroalimentación del desempeño

#### **Dimensión: Variedad de habilidades**

Hackman R. y Oldham G. (1976) como cito Robbins y Judge (2013), señalan que el puesto, requiere de niveles específicos, referente a realizar diferentes acciones de manera que el empleado logre manejar competencias diversas.

El autor manifiesta que en esta dimensión el empleado, pueda hacer uso de su talento y capacidades para hacer frente a cualquier labor que realiza, por ejemplo la labor del dueño y a su vez como técnico de su taller, que se dedica en la reparación eléctricas, reconstruye motores, repara carrocerías y actúa constantemente con los clientes conllevan a una gran variedad de habilidades, en cambio el trabajo que realiza el reparador de carrocerías que únicamente rocía pintura en el tiempo de ocho horas al día requiere pocas habilidades.

Por su parte Fincowsk y Krieger (2012), refiere que la experiencia es adquirida a lo largo de su vida profesional llena de experiencia, lo cual le permite desarrollar a la persona la dimensión de variedad de habilidades que le permitirán conseguir resultados exigidos por la organización.

El autor nos dice que la experiencia se adquiere a travez del tiempo, la misma que le permite a la persona adquirir una variedad de habilidades, que tendrá como objetivo de alcanzar ventajas que le permitirán competir ante otros.

El objetivo primordial de esta dimensión, es señalar que los gerentes deben dirigir la organización por medio de la motivación y el liderazgo, enfocado a lograr trabajadores eficientes, que permitan alcanzar las metas y poder desarrollar sus destrezas de alto esfuerzo en beneficio de la organización, por lo tanto resulta importante que los altos ejecutivos tengan amplio conocimiento, estudios y experiencia sobre cuestiones administrativas, pero teniendo presente que los conocimientos se obtienen con la extensa experiencia a través del tiempo, asociado al interés propio del trabajador.

#### **Dimensión: Identificación de las tareas**

Hackman R. y Oldham G. (1976), como se citó en Robbins y Judge (2013), indican que la identificación de las tareas, viene hacer cuando un trabajador más satisfecho; participa de principio a fin en una actividad, a manera de ejemplo es el carpintero el mismo que diseña un mueble, elige la madera, construye el objeto y lo termina, hasta el refinamiento, por lo tanto tiene un puesto de trabajo con una excelente identificación de las tareas.

#### **Dimensión: Significado de las tareas**

Hackman y Oldham (1976), citaron a Robbins y Judge 2013, indicando que la tarea es importante en el nivel en que el sitio conmueve la existencia o la labor de las demás personas.

Los autores tratan de explicarnos que la importancia de la tarea, al referirse que el trabajo es más satisfactorio cuando el trabajador está convencido en que hace la diferencia y está contribuyendo al crear valor en los demás trabajadores,

en la entidad y a la comunidad en general, a manera de ejemplo es la labor de una enfermera que atiende las numerosas necesidades de los pacientes internados en el área de terapia intensiva de una clínica, tal tarea es de suma importancia, por otro lado la tarea de quien realiza labores de aseo de los pisos de la clínica sería un trabajo, considerado como de baja puntuación en esta dimensión.

### **Dimensión: Autonomía**

Hackman y Oldham (1976) como se citó en Robbins y Judge 2013, indican que la autonomía viene hacer el nivel en que el sitio le promete al empleado otorgándoles de autonomía para que proyecte sus actividades, establezca las programaciones y los concluya. A más autonomía representa más satisfacción, una labor será más satisfactoria si la gente se involucra a tomar decisiones, en lugar de solo de ceñirse a las instrucciones, por ejemplo el mercader que planifica sus actividades diarias y toma sus decisiones sin supervisión en el procedimiento de ventas, gozando de una mayor autonomía, resultando ser más eficaz para atender a cada cliente, en contraposición con el mercader que cada día debe acoger un conjunto de indicaciones y debe continuar un guion de ventas estandarizado con cada comprador potencial, resultando en tener una escasa autonomía.

Palomo (2013) la autora hace entender que la dimensión de Autonomía, tiene una fuerte correlación en la realización de la actividad delegada de parte del superior hacia el trabajador en donde él tomará sus propias decisiones para la realización de sus labores encomendadas, mejorando el clima laboral, igual que la obligación por el trabajo y crearse sus propios requerimientos. La autonomía considera aspectos propios del individuo que constituyen parte del progreso profesional, cimentando su autoimagen permitiéndole relacionarse con los demás.

Se puede concluir que la dimensión de autonomía se refiere a una conducta autónoma donde el individuo procede según sus propias preferencias, intereses, exigencias y capacidades, teniendo en cuenta que nadie es totalmente autónomo de forma cabal, debiéndose tener presente en nuestra mentes tener presente la interdependencia de unos con otros.

### **Dimensión: Retroalimentación del desempeño**

Hackman y Oldham (1976) como se citó en Robbins y Judge 2013, indican que la retroalimentación del desempeño, es el nivel en que la después de realizar las acciones laborales otorgan al ciudadano indagación clara sobre la virtud de su trabajo.

Los autores tratan de explicarnos que la dimensión de retroalimentación del desempeño, mide el valor de la información que un trabajador recibe sobre su rendimiento laboral y el nivel en que él o ella pueden ver el impacto de su labor, dialogando entre sus compañeros sobre su rendimiento, interesándose en hacer bien las cosas, de tal manera que compartiendo información respecto a la cantidad de producción, las puntuaciones de la complacencia del cliente, etc., estos aumentan los niveles de retroalimentación. A manera de ejemplo es el que ensambla computadoras y luego las prueba para verificar su funcionamiento, en cambio en un puesto con poca retroalimentación sería el del individuo que ensambla computadoras y luego las envía a otra persona para un verificar su funcionamiento.

Gonzales y Olivares (2006) los autores señalan que la dimensión de retroalimentación, colabora con la motivación, al descubrir los objetivos, que los trabajadores se han fijado como meta y si la están realizando sus labores de manera adecuada, aceptando las instrucciones tanto verbal o no verbal. La retroalimentación tiene que ser segura, el mensaje debe ser franco, que funciona como una herramienta que permite evaluar el resultado del esfuerzo y comportamientos del individuo. Nos suministra a los individuos información sobre sus progresos, los individuos bien motivados pueden mejorar su comportamiento, para que de esta manera puedan alcanzar el aprendizaje de la manera más rápida posible. No olvidemos que sin la retroalimentación, el trabajador no puede evaluar su avance y es casi seguro que pierda sus intereses, la retroalimentación sirve al trabajador para su progreso en su trabajo, teniendo para ello las siguientes características:

Otorga una apreciación de la labor del trabajador, inspecciona sus avances y lo que falta por enseñar.

Proporcionando oportunidad de purificación, disertación y discusión.

Se aprovecha para levantar al empleado a realizar mejor las labores.

### **1.3.2. Bases Teóricas de la Variable Gestión Administrativa**

#### **Definición de Gestión Administrativa**

Fincowsk y Kieger (2012), señalan que la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Asimismo viene hacer el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajan en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas. Las personas deben realizar funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) señalan que las entidades poseen trabajadores para lograr sus objetivos. Los directores son responsables de definir y dirigir la entidad para alcanzar sus objetivos. La obtención de la meta en la entidad, tiene mucho que ver de la dirección de sus directivos. Es decir los directivos accionan su labor en forma eficiente, es factible que la entidad obtenga sus objetivos. Entonces se debe entender a la gestión administrativa como un proceso para subrayar las habilidades y aptitudes en los gerentes en la obtención de los objetivos.

Robbins y Coulter (2005), señalan respecto a la administración, el que tiene que ver en especificar las acciones laborales referentes a que se cumplan en forma buena en comparación con los demás ciudadanos. Se conoce que conjugar la labor con los demás es lo que resalta la dirección. Ello no significa que los directores realicen lo que ellos desean sino que la dirección requiere su culminación en forma buena o al menos eso se desea.

Finalmente, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la definen como el proceso donde se traza, conservando un lugar donde las personas que laboran en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

### **Teorías de la gestión administrativa**

Lo sustenta en diversas teorías, las mismas que nos brindan la base práctica, conceptual y metódica al momento de llevarla a la práctica. Entre las teorías más relevantes y vinculantes destacan las siguientes:

#### **Teoría de la administración burocrática de Max Weber**

Chiavenato (2008) consigna respecto a que Max Weber; sociólogo, historiador y economista alemán (1864-1920), debe ser considerado como el primer teórico de las organizaciones, el mismo que investigo sobre las instituciones respecto a una visión estructuralista, inquietándose por su coherencia, quiere expresar entonces que la correspondencia entre los recursos manejados y las metas que debían ser alcanzados por las entidades burocráticas. Weber expreso, que la institución por excelsa es la burocrática. La hipótesis administrativa que era considerada interna y direccionada únicamente a los fenómenos internos de la entidad, adquirió una nueva dimensión en base al enfoque estructuralista: adicionalmente del enfoque intraorganizacional, surgió el enfoque interorganizacional.

Ortiz (2012) señala que el análisis de Weber sobre la burocracia, estableciendo que la entidad, debe tener la obligación de ser direccionada en forma constante a través de líderes capaces que posean una buena trayectoria, donde es muy importante la instrucción educativa y activada mediante sus logros propios, es debido a esto que solicitan respeto. Las disposiciones se edifican en leyes coherentes con la finalidad de obtener sus metas, es este método el que otorga la óptima institución en esta sociedad actual. Weber concede un cuidado importante a los caminos de la modernidad burocrática el mismo que ha progresado en sus procedimientos. Viéndose transformado los problemas a favor del progreso financiero y la estabilidad estratégica en contraposición a las comunidades ortodoxas presumiblemente ligera profesionalmente y de su escaso procedimiento.

Ivancevich M., Konopaske R. y Mattesson T. (2012), señalan que según Max Weber, realizó uno de los aportes más simbólicos a la administración cuando postula que estas organizaciones se desarrollaron plenamente, en la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima tanto impersonal como racional en la organización; a esto lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y especificaba con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, proporcionaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos vivieron en un período donde este enfoque para diseñar organizaciones, se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. O sea, elogiaba este tipo de características pues en ella encontraba un sustento donde existían las condiciones para maximizar la efectividad con la que se consiguen las metas, y la propagación de la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, controlando la incertidumbre al uniformar a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados.

### **Teoría de la administración moderna de Henry Fayol**

De acuerdo con la descripción de Martínez (2005) el precursor de la disciplina de la administrativa moderna es Henry Fayol, el mismo que edifica el modelo del proceso administrativo y los planos funcionales; respecto a una configuración funcionalista aseverando que la Administración tiene como función básica, el de escoger metas adecuadas, hacia el logro de sus objetivos, es por eso que define a la administración como un procedimiento que solicita de la realización de una serie de funciones. Señalando que la función administrativa es aquella que se distribuye en forma proporcional con las otras funciones esenciales entre la dirección general y los demás integrantes de la institución. La administración, está constituida por el de prever, organizar, dirigir, integrar y controlar que constituyen los cinco elementos del proceso administrativo.

Por su parte Rivas (2009) describe los cuatro principios que sustentan la teoría de Fayol:

Proceso de una ciencia de comprobación de la labor de las personas, que reemplaza a las antiguas prácticas experimentales.

Selección científica, capacitación y desarrollo de los empleados, que reemplaza a los viejos diseños, donde los empleados se capacitaban por su propia cuenta según sus posibilidades.

Un arrojo mancomunado de los empleados para asegurar que toda la labor se realizara conforme a los cánones de la administración científica.

La concepción de que la labor y la responsabilidad son compartidos tanto por el empleador como por el empleado.

Ivancevich M., Konopaske R. y Mattesson T. (2012) señalan que un Henry Fayol (1841 – 1925) quien fue un Ingeniero civil francés, que dedicó su vida al trabajo en la sociedad anónima Commentutry –Fourchambault et Decazeville, donde llegó a ser director general en 1888, cargo que desempeñó hasta su jubilación en 1918. Utilizando una filosofía positivista y utilizando un método cartesiano consistente en observar, clasificar e interpretar los hechos, comprobando sus experiencias (si corresponde) y extrayendo reglas, desarrollando una teoría y un modelo administrativo, muy acogido en su época.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo (explicada anteriormente por Adam Smith, el fundador de la economía clásica, cuya idea central es la competencia, Smith es el autor de la obra La riqueza de las naciones; cuya ideas centrales son la especialización y el principio de la división del trabajo), la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Refuerza toda esta teoría, apoyado en la declaración de sus catorce principios administrativos, y que son: La división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los

intereses particulares al interés general, la remuneración o precio del servicio prestado, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, la unión del personal.

### **Teoría de la administración científica de Frederick W. Taylor**

Martínez (2005) hace referencia a Frederick Taylor (1856 – 1915), referente a que la labor es capaz de ser investigado científicamente, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y mal distribuidos. Surge así la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño del mismo; de esta forma descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.). A partir del análisis de la forma, como un trabajo es llevado a cabo, es posible eliminar las etapas innecesarias, los movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas y así diseñar un nuevo método; esto permite fijar estándares de trabajo (aspecto que en buena parte ha sido el resorte de la ingeniería industrial) a través de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción.

Carro y Caló (2012) señalan que es reconocida como fundador en el ámbito de la administración, la obra Principios de la Administración Científica, cuyo autor, es Frederick Winslow Taylor (1911), quien es considerado como el patriarca de esta disciplina, su primer exponente teórico formal, quien por primera vez se interesó en afrontar el laberinto inherente al proceso productivo que caracterizaba a las compañías de fines del siglo XIX, principios de siglo XX.

Taylor señaló la necesidad de enfocarse en el entrenamiento más que en buscar al hombre adecuado, enunciando que en el pasado el hombre fue primero y que en el futuro el sistema debe ser primero y que la principal meta de todo buen sistema debe ser el desarrollar hombres de primera clase. Razonó que la meta más importante tanto para el empleado como para la administración debería ser el entrenamiento y desarrollo de cada individuo en el negocio, para que pudiera realizar un trabajo de la más alta calidad y para el cual sus habilidades naturales le acomodan. Taylor demostró que la máxima prosperidad sólo puede

existir como resultado de la máxima productividad, ambos para el comercio y el individuo.

Taylor explicó sus principios de la administración científica. Comenzó describiendo lo que él consideró el mejor sistema de administración en actual uso, el sistema de "iniciativa e incentivo." En este sistema, la administración otorga incentivos para un mejor trabajo y los trabajadores dan su mejor esfuerzo. La forma de pago es prácticamente el sistema entero a diferencia de la administración científica. Taylor establece cuatro principios, la primera desarrollando una ciencia para cada elemento de trabajo del hombre, la segunda, seleccionar en forma científica y posteriormente entrenaron, enseñaron y desarrollaron al trabajador, tercero que la organización debe cooperar con sus trabajadores a fin de asegurarse que todo el trabajo se realice de acuerdo a los principios de la ciencia a planificado y cuarto existe una división del trabajo y responsabilidad entre la administración y el trabajador casi igual.

Es la Administración la disciplina científica que investiga a las instituciones, tratando de descubrir cómo se originan, cómo se desarrollan, cuáles son sus objetivos, de qué forma pueden perfeccionar su trabajo, y cuál es su ocupación en la comunidad. Taylor, considera a la administración, como logro del más alto bienestar para el empleador, en junto con la más alta prosperidad para cada uno de los trabajadores, tal prosperidad únicamente no se circunscribe en las utilidades en el caso de los dueños ni tampoco altos sueldos para los trabajadores, sino que se debe entender como la orientación hacia la calidad empresarial, sostenible en el tiempo, en la formación del trabajador basado en su entrenamiento y desarrollo de cada individuo en el negocio, para que pudiera realizar un trabajo de la más alta calidad y para el cual sus habilidades naturales le acomoden, hasta alcanzar el máximo de su calidad.

Expone Taylor respecto a la importancia de la capacitación al trabajador, respecto a la manera de enaltecer la capacidad de trabajo hasta el límite de sus contingencias naturales. Expresan respecto a Taylor que hace una investigación referente a la permuta de prácticas y formas que tiene que demostrar en los empleados para obtener una transformación famosa de la administración

experimental a la administración científica. Este ajuste es lento, dice el autor, no son cambios que se implementan con prontitud, solicitan soporte de la gerencia para apuntalar a los empleados, el autor manifiesta esperar años para palpar los resultados.

Se puede apreciar en Taylor un presentimiento de cultura organizacional, señalando que los empleados modelan tácitamente cánones laborales, regulando su accionar y beneficio laboral, no siendo fácil implantar canjes en sus valores y hábitos que imperan en ellos.

Taylor manifiesta su orientación positivista del conocimiento científico, acotando la actividad científica a un análisis de hechos verificados por la experiencia, así como la creencia vehemente del aporte de la administración científica al progreso económico de un país y del mundo en general.

Ivancevich M., Konopaske R. y Mattesson T. (2012) señalan que un ingeniero llamado Frederick W. Taylor, en 1886, presentó un trabajo en una reunión nacional de ingenieros titulado "El ingeniero como economista". Este trabajo y otros preparados por Taylor expresaban su filosofía de la administración científica. Asimismo señalan que en la tesis principal de Taylor, era que el bien máximo para la sociedad sólo puede darse por medio de la cooperación de la dirección y la fuerza laboral en la aplicación de métodos científicos.

### **Dimensiones de la gestión administrativa**

Las dimensiones de la gestión administrativa han sido tomadas de la propuesta de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes la clasificaron en:

Planear

Organizar

Integración del personal

Dirigir

Controlar

**Dimensión: Planear**

Fincowsk F. y Kieger M. (2012) señalan que es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Planear incluye elegir objetivos y acciones; a fin de obtenerlos, para lograrlos requiere preferir planes de operaciones futuras entre un abanico de alternativas de solución. Existiendo diversas formas de procedimientos que van desde los designios y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir. Un verdadero plan existe estableciéndose primero las acciones a seguir para luego comprometer los recursos logísticos y de personal; antes de adoptar una decisión, lo que existe es un estudio de planeación, no hay un plan real.

**Dimensión: Organizar**

Fincowsk F. y Kieger M. (2012) señalan que es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.

Los empleados que laboran en conjunto con el fin de obtener un objetivo, deben realizar funciones específicas por cumplir, a manera de ejemplo como los libretos que los actores cumplen en una obra literaria, editadas tal vez por ellos mismos o que sean creadas por casualidad o definidas por alguien que desea asegurarse de que contribuyan al esfuerzo del equipo. El significado de función presume que lo que los empleados realizan tiene una razón de ser u objetivo definido, el de organizar, es referente a este segmento de la administración que admite a la edificación de una estructura intencional de funciones que los empleados cumplan en una institución; es deliberado en el sentido de afirmar que todas las labores necesarias para obtener los objetivos que se asignen, asignándolas a las personas más competentes para ejecutarlas.

Establecer una estructura organizacional efectiva, no es una tarea sencilla para la gerencia; ajustándose las situaciones para enfrentar muchos problemas, incluidos el definir los tipos de trabajo que se debe realizar y el de encontrar a las personas idóneas para realizar dicha labor.

### **Dimensión: Integrar el personal**

Consolidar a los trabajadores que se requiere para el funcionamiento de la estructura organizacional. Logrando establecer las obligaciones de potencia laboral; identificar al personal disponible y reclutar a los mejores, compensarlos y capacitarlos, desarrollando candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se cumplan con efectividad y calidad.

### **Dimensión: Dirigir**

Fincowsk F. y Kieger M. (2012) señalan que es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que la dirección o liderazgo, implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Viene hacer la influencia que se les da a los trabajadores para que ayuden a lograr los objetivos institucionales y del equipo, la gerencia en su conjunto coinciden en que gran parte de sus problemas se originan por las mismas personas, comunicadas en sus anhelos, de la misma manera de su comportamiento individual y en grupo, y en los que los gerentes se deben convertir en verdaderos líderes eficaces.

El ser líder involucra tener seguidores y los seguidores siguen a aquel que les ofrece atender sus requerimientos, enfocado en la motivación y la comunicación.

### **Dimensión: Controlar**

Fincowsk F. y Kieger M. (2012) señalan que es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas

congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. Viene hacer el calcular y amonestar el desenvolvimiento individual e institucional para asegurar que las acciones se cumplan conforme a los objetivos planificados, adicionando el cálculo del cumplimiento de los objetivos, demostrando los extravíos de los patrones y ayudar a corregir los extravíos. En resumen el controlar facilita la consecución de los planes. Los directivos deben usar los recursos a fin de obtener las metas planificadas; por ende las actividades deben ser constantemente examinadas para determinar si verdaderamente son realizadas conforme a lo planificado.

Asegurándose de que los hechos se realicen según lo planificado, detectando a los trabajadores responsables de obtener los objetivos planeados y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. De esta manera los resultados son controlados al llevar un registro de las actividades que las personas realizan.

### **1.3.3. Definición de términos básicos**

Motivación Laboral: Según Robbins y Judge (2013) señalan los autores que la motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Variedad de habilidades: Hackman y Oldham (1976) como se citó en Robbins y Judge (2013), indican que la variedad de habilidades es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades de modo que el trabajador pueda utilizar capacidades y talentos diferentes.

Identificación de las tareas: Hackman y Oldham (1976) como se citó en Robbins S. y Judge T. (2013), indican que la identificación de las tareas, es el grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable.

Significado de las tareas: Hackman y Oldham (1976), como se citó en Robbins y Judge (2013), indican que la importancia de la tarea es el grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos.

Autonomía: Hackman y Oldham (1976) como se citó en Robbins y Judge (2013), indican que la autonomía es el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.

Retroalimentación del desempeño: Hackman y Oldham (1976), como se citó en Robbins y Judge (2013), indican que la retroalimentación es el grado en que la ejecución de las actividades laborables brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

#### **1.4. Formulación del problema**

En la actualidad las entidades, se encuentran expuestas a cambios grandes, algunos siendo muy drásticos debiendo tener en forma clara los conocimientos y las consecuencias a fin de afrontarlas con éxito, debiendo encontrar una herramienta competitiva que genere valor agregado para la entidad y al medio de nuestro entorno.

Los ciudadanos cada vez más reclaman que las entidades mejoren la calidad de sus servicios. Siendo todo un reto para el titular de la entidad, debiendo adoptar e implementar las mejores alternativas de solución, realizando un análisis estratégico a fin de hacer frente a los constantes cambios que se presentan.

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación de la Motivación Laboral y la Gestión Administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima - INPE, Lima 2017?

### **1.4.2. Problemas específicos**

#### **Problema Específico 1**

¿Cuál es la relación de la Variedad de habilidades y la Gestión Administrativa del personal administrativa de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?

#### **Problemas Específico 2**

¿Cuál es la relación de la Identificación de las tareas y la Gestión Administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?

#### **Problemas Específico3**

¿Cuál es la relación del Significado de las tareas y la Gestión Administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?

#### **Problemas Específico 4**

¿Cuál es la relación de la Autonomía y la Gestión Administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?

#### **Problemas Específico 5**

¿Cuál es la relación de la Retroalimentación del desempeño y la Gestión Administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

El presente estudio es integrante de un conjunto de proyectos, que este centro de altos estudios, universidad Cesar Vallejo, viene incentivando con el único objetivo de ayudar la gestión de las entidades. Las ciencias y la investigación es uno de los fundamentos de la universidad, por ende se denota su importancia en practicarlo y mejorarlo.

La relevancia de la justificación en una investigación, fue descrita por Bernal (2010) indicando que toda investigación tiende a buscar la solución de un problema o la descripción de un fenómeno, por lo que es importante justificarlo, donde se explique el motivo de su realización. La justificación revela su importancia en diversos niveles, como es la pertinencia, social, práctica, teórica y metodológica.

### **1.5.1. Justificación por su pertinencia**

La gestión es un componente primordial en el buen desarrollo de las actividades y procesos de una institución. Más aún, si se trata de una entidad pública y de naturaleza sensible como es el INPE (Instituto Nacional Penitenciario). Es en este ámbito que se justifica el estudio, ya que al observarse ciertas falencias y algunos limitantes en la gestión administrativa del INPE relacionados a la planificación, organización, Integración del personal, Dirección y Control de actividades que afectan directamente a la gestión administrativa. A partir de ello, analizar y buscar estrategias de solución, desde el plano teórico. Los resultados arribados ayudarán a mejorar los mecanismos empleados en la gestión administrativa, así optimizar los procesos, mejorando el servicio y actividades que brinda la Oficina Regional Lima del INPE.

Lo descrito hace pertinente el desarrollo de estudio, teniendo en cuenta que el INPE requiere de un buen manejo para las áreas administrativas.

### **1.5.2. Por su relevancia social**

Es una realidad que la situación penitencia en el país se encuentra con problemas por atender, debido a una sobrepoblación de presos en los penales y por las

dificultades de presupuesto y gestión de esta entidad. Por ello, es importante que a pesar de haber problemas estructurales en la gestión que van más allá de perfeccionar y optimizar la administración, se deba trabajar en objetivos alcanzables, uno de ellos es buscar mecanismos eficientes que favorezcan el cumplimiento de metas institucionales.

Entre los que destaca la motivación laboral y la gestión administrativa. Lograrlo favorecerá directamente a la población penitenciaria, ya que al garantizar las áreas administrativas como a la comunidad penitenciaria ayudará a modernizar la institución y alcanzar la misión establecida que es la de “ser una institución eficiente y eficaz que reincorpora positivamente al penado a la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país y de la paz social”.

### **1.5.3. Justificación por su implicancia práctica**

La importancia y alcances de la justificación en una investigación ha sido descrita por Bernal (2010) indicando que toda investigación tiende a buscar la solución de un problema o la descripción de un fenómeno, por lo que es importante justificarlo, donde se explique el motivo de su realización. La justificación revela su importancia en diversos niveles, como es la pertinencia, social, práctica, teórica y metodológica.

Su impulso ayuda a dar solución a un problema o, por lo menos, propone la manera de cómo solucionarlo. Referente al tema de investigación de carácter científico, la justificación se presenta cuando el plan que se pretende realizar propone un método nuevo o una estrategia nueva para generar conocimiento certero.

Los resultados obtenidos de este estudio servirán de guía para conocer el grado de compromiso e identificación del personal administrativo de la Oficina Administrativa de la Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, como resultado de la Motivación Laboral y la Gestión Administrativa en esta Entidad.

#### **1.5.4. Justificación por su valor teórico**

El conocimiento que sustenta la motivación laboral y la gestión administrativa, se encuentra relacionada con varias disciplinas de la ciencia, como es la administración, dirección estratégica, ciencias políticas, sociología, etc. Cada uno de estos componentes teóricos es parte del presente estudio, por lo que los resultados encontrados podrán ser incorporados a la ciencia general, desde el aspecto teórico. Teniendo en cuenta que la investigación se realiza en un área de estudio específico, por lo que las conclusiones arribadas ayudarán a entender la relación de la gestión administrativa en la sede administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE.

De igual forma, cada uno de los resultados y conclusiones, así como las recomendaciones del estudio, podrán ser utilizados como referencia por otros investigadores que exploran las mismas variables, generando así discusión teórica y analítica en base del estudio presentado.

En la actualidad muchas de las instituciones, pretenden instaurar a su sistema de gestión laboral un enfoque nuevo y teorías sobre gerencia nueva, en referencia a la Gestión Administrativa y señalando impotencias para aplicar fortalezas y ventajas verdaderas aspirando a ser como aquellas instituciones que han establecido instaurar en el momento adecuado los cambios precisos y obtener un aceptable y preciado comportamiento institucional.

El estudio es importante porque se dedica a confrontar elementos disfuncionales en el liderazgo del Director Regional de la ORL-INPE, percibida por el personal administrativo de la institución estudiada, para que de esta manera establecer la relación entre esta variable y la motivación laboral. Desde el punto de vista práctico, este estudio es importante, por cuanto los resultados que se obtengan servirán de guía al personal directivo y al personal administrativo, para lograr mediante una efectiva motivación laboral favorable los objetivos plasmados por parte de la Entidad.

En consecuencia esta investigación puede beneficiar a directivos, personal administrativo y a la sociedad en general, que permitiría conocimientos sobre el

proceso gerencial moderno, entre otros aspectos implicaría el proceso de un efectivo desarrollo de la organización, promoviendo la identificación con la institución, motivación y participación entre el personal administrativo y directivo. En la actualidad existe resistencia al cambio de parte de las entidades públicas, donde escasean los líderes en relación a los jefes, por lo que se debe generar un verdadero cambio radical y motivar el trabajo en equipo, para lograr un despegue en el desempeño organizacional de las entidades públicas del estado, y que deben responder con mayor urgencia y eficacia a las más crecientes demandas de una sociedad.

El actual estudio es muy importante ya que trata de demostrar el nivel de los síntomas disfuncionales de la motivación laboral con la gestión administrativa en la institución, para construir una relación entre ambas variables en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

En este presente estudio también asiste información que sirva de referencia para futuras investigaciones en esta área.

#### **1.5.5. Justificación por utilidad metodológica**

La investigación hace uso de la metodología científica para dar explicación y respuesta a los problemas y objetivos establecidos. Teniendo en cuenta la relación de causa y efecto de las variables motivación laboral y gestión administrativa. Los procedimientos y pasos utilizados permitirán arribar a nuevas respuestas y resultados, que servirán para proponer recomendaciones que ayuden a mejorar los problemas descritos.

#### **1.5.6. Justificación económica**

Que los impactos económicos igualmente están definidos con cierta precisión, cuenta con indicadores normalizados para tomar en cuenta la balanza de pagos de tecnología, el comercio de bienes de alta tecnología y principalmente como la innovación tecnológica. Esto se da por los recursos gastados en la investigación y asimismo por los recursos que se generaran después de realizar la investigación. Hay que tener en cuenta que el estudio de la motivación laboral y la Gestión

Administrativa es primordial para poder comprender el desempeño del personal, lo cual interviene en los resultados de la gestión de la Oficina Regional Lima – INPE.

## **1.6. Hipótesis**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones. Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación, la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis relevan a los objetivos y preguntas de investigación para guiar el estudio.

Por ello, como se puntualizará más adelante, las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura.

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la motivación laboral y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima-2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre la variedad de habilidades y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima-2017.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre la Identificación de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima-2017.

### **Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre el significado de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

### **Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la autonomía y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

### **Hipótesis específica 5**

Existe relación significativa entre la retroalimentación del desempeño y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la motivación laboral y la gestión administrativa, en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima-2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar los niveles de percepción de la variedad de habilidades y la gestión Administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre la identificación de las tareas y la gestión Administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre el significado de las tareas y la gestión Administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre la autonomía y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación que existe entre la retroalimentación del desempeño y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Diseño de Investigación**

Sánchez y Reyes (2009) sostienen que un diseño investigativo, se entiende como una estructura organizativa que adopta el investigador para controlar y relacionar las variables en estudio (p. 81).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño apropiado para esta investigación es no experimental de clasificación transversal o transeccional, de corte correlacional.

Se han señalado dos niveles de análisis: el primero corresponde a un nivel descriptivo de las variables motivación laboral y gestión administrativa y el segundo corresponde a un nivel correlacional entre las variables mencionadas para determinar algún tipo de relación entre ellas.

### **Diseño no experimental**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen referencia a Christensen (1980) definiendo al término “diseño” como al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. Esta investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal: es investigación no experimental, cuando no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Es transversal debido a que se dará en un momento determinado” (p.96).

La investigación es no experimental cuando es basado en la obtención de la información; sin manipular deliberadamente las variables, sino que se manifiestan las variables en la realidad, sin influencia del investigador en su comportamiento, observándolos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica.

## Investigación descriptiva

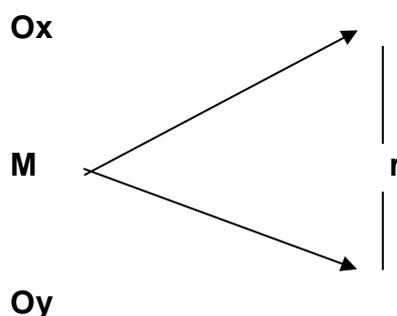
Quintanal D. y Begoña G. (2012) señala que Este tipo de investigación responde a las preguntas: ¿Cómo son?, ¿Dónde están?, ¿Cuánto son?, ¿Quiénes son?, etc., es decir cuando únicamente pretende describir los fenómenos estudiados”.

## Correlacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es correlacional, porque describe y mide las relaciones entre las dos variables en un momento determinado, se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones.

Según Sánchez y Reyes (1984 p.64), el esquema seguido en la investigación fue:

### Gráfico del diseño de investigación



### Dónde:

- M** = Muestra de estudio
- Ox** = Variable x: Variable (Motivación Laboral).
- Oy** = Variable y: Gestión Administrativa.
- r** = Relación entre las dos variables

## 2.2. Variables, operacionalización

Quezada (2015) indicó que la variable; es la unidad materia de un evento, objeto o persona, la cual es sensible de ser medida, analizada o modificada; dependiendo de lo que se desea lograr en la investigación. La variable puede ser

dividida en independiente, dependiente e interviniente, el orden y jerarquía de las mismas depende del tipo y diseño de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

### **2.2.1. Variables**

#### **Definición Conceptual: Motivación Laboral**

Robbins y Judge (2013) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo, que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Los autores tratan de explicar que la motivación laboral es una herramienta muy necesaria al momento de aumentar el desempeño de los empleados, provee la posibilidad a incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que asimismo las hagan con satisfacción lo cual proporciona un alto beneficio de parte de la empresa. Que los factores de motivación laboral no son solamente extrínsecos sino también intrínsecos

#### **Definición operacional**

Medición de la motivación laboral; han sido recogidos, mediante un cuestionario en sus dimensiones.

#### **Definición Conceptual: Gestión Administrativa**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) son acciones que garantizan un clima en el que las personas que laboran en grupos cumplen objetivos específicos en forma eficiente. El proceso administrativo consiste en incorporar personal, dirigir y controlar, planificar, constituir actividades de manera sistemática y ordenada, siguiendo protocolos que ayuden a alcanzar las metas a todo nivel.

## Definición operacional

Medición de la gestión administrativa; han sido recogidos, mediante un cuestionario en sus dimensiones

### 2.2.2. Operacionalización

Tabla 1.

*Matriz de operacionalización de la variable Motivación Laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/rango
	Facilidad de palabra			
Variedad de habilidades	Iniciativa	1, 2, 3,		Alto: (23 - 30)
	Actitud de servicio	4,5,6,		Medio: (14 – 22)
	Trabajo a presión			Bajo: (6 – 13)
Identificación de las tareas	Seguimiento de instrucciones			
	Ejecución de la tarea desde el inicio hasta el final		1. Nunca 2. Casi Nunca	
	Capacidad para desempeñar diversas funciones	7,8,9, 10, 11 y 12	3. A veces 4. Casi Siempre	Alto: (23 - 30) Medio: (14 – 22) Bajo: (6 – 13)
	Resultados positivos del trabajo		5. Siempre	
	Significado de las tareas	Significado de su actividad laboral	13,	
Autonomía	Grado de responsabilidad	14,15,16,		Medio: (14 – 22)
	Cumplimiento con los objetivos	17 y 18.		Bajo: (6 – 13)
	Grado de independencia	19, 20,		Alto: (23 - 30)
	Toma de decisiones	21, 22,		Medio: (14 – 22)
	Satisfacción con el propio trabajo	23 y 24.		Bajo: (6 – 13)
Retroalimentación del desempeño	Responsabilidad			
	Eficacia del desempeño			
	Decisión sobre acciones correctivas	25, 26, 27, 28,		Alto: (23 - 30) Medio: (14 – 22)
	Comunicación fluida	29 y 30.		Bajo: (6 – 13)
Motivación Laboral	Motivación del personal			Alto: (110 - 150)
		1 - 30.		Medio: (70 – 109) Bajo: (30 – 69)

Tabla 2.

*Matriz de operacionalización de la variable Gestión Administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/rango
	Elegir misiones			
Planificación	Proponer objetivos	1, 2, 3, 4 y 5		Alto: (19 - 25) Medio: (12 – 18) Bajo: (5 – 11)
	Elegir proyectos de acciones futuras			
	Manejo de los recursos			
	Toma de decisiones			
Organización	Delegar funciones	6, 7, 8 y 9,	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	Alto: (16 - 20) Medio: (9 – 15) Bajo: (4 – 8)
	Promover el trabajo en grupo			
	Establecer estructura de funciones			
	Verificar si se cumplen con las tareas			
Integración de personal	Identificar requisitos de fuerza de trabajo	10,11 y 12.		Alto: (12 - 15) Medio: (7 – 11) Bajo: (3 – 6)
	Reclutar y seleccionar personal que cumplan con el perfil requerido			
Dirección	Capacitar al personal	13, 14 y 15.		Alto: (12 - 15) Medio: (7 – 11) Bajo: (3 – 6)
	Liderazgo			
	Motivar Comunicación			
Control	Medir y corregir el desempeño individual	16, 17, 18 y 19.		Alto: (16 - 20) Medio: (9 – 15) Bajo: (4 – 8)
	Medir el cumplimiento de metas			
	Inspeccionar Requerimiento de registro de datos			
Gestión Administrativa		1 - 19.		Alto: (70 - 95) Medio: (44 – 69) Bajo: (19 – 43)

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Carrasco (2011) define la población como “conjunto de elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 237).

Una población se define como el conjunto de todos aquellos elementos que concuerdan con una serie de características dadas. Comprende al fenómeno de estudio en toda su totalidad, en las que las entidades que forman parte presentan características semejantes las cuales se desean estudiar y dan origen a los datos de la investigación.

Corbetta (2010) define a la población o Universo, como un todo, conjunto o grupo de individuos, cosas u objetos con ciertos atributos comunes.

Méndez (2008) define a la población como el conjunto de todos los elementos (individuos) que cumplen una o varias características o propiedades. Pueden ser finitas, si están compuestas de un número concreto de elementos, o infinitas, si su número es ilimitado.

La población o universo de estudio en esta investigación, está conformada por 113 trabajadores administrativos de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, Lima 2017

Tabla 3.

*Población de trabajadores administrativos de la Sede de la ORL-INPE, distribuido en cuatro zonas.*

Zona	Nombrados N°	CAS N°	Población N°	%
Administración	33	0	33	29.20
Contabilidad	25	0	25	22.12
Logística	22	3	25	22.12
Recursos Humanos	29	1	30	26.56
Total:	113			100%

### 2.3.2. Muestra

La muestra utilizada para esta investigación es probabilístico, aleatoria simple.

De acuerdo con la explicación de Quezada (2015):

Constituye una selección al azar de una porción de la población, es decir, un sub conjunto que se selecciona de la población. La muestra consiste en un grupo reducido de elementos de dicha población, la cual se le evalúan características particulares, generalmente, con el propósito de inferir tales características a toda la población (p.95).

Se obtuvo la muestra mediante la aplicación de la fórmula para problemas fortuitos la cual sirvió para determinar el número de trabajadores que serán encuestados.

Para que sea posible hallar la muestra de nuestra población se realiza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

N = Población o universo

Z = Valor del nivel de confianza

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio

e = Porcentaje o margen de error

Los valores de la formula son los siguientes:

N= 113

Z= 95% --- 1,96

p= 50% --- 0,5

q = 50% --- 0,5

E= 5% --- 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{113 * (1.96^2) * (0.5 * 0.5)}{(0.05^2) * (113 - 1) + (1.96^2) * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 87$$

Para nuestra investigación, hemos tomado como muestra 87 trabajadores administrativos que fueron agrupados y sorteados en 4 grupos, con los nombres de cada uno de los trabajadores de las 4 áreas administrativas, que laboran bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 y del 1057.

Tabla 4.  
Distribución de la muestra probabilística aleatoria simple en la

Zona	Población (N)	% Total	(Muestra=n)
Administración	33	29.20	23
Contabilidad	25	22.12	22
Logística	25	22.12	22
Recursos Humanos	30	26.56	21
Total	113	100%	87

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Gonzales (2009) señala que los analistas usan una variedad de métodos con la finalidad de recopilar los datos e información sobre un contexto existente, como cuestionarios, entrevistas, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Habitualmente, se utilizan dos o tres para complementar la labor de cada una y ayudar a cerciorar una investigación completa.

Sánchez y Reyes (2006) sostienen que las técnicas de recolección de datos son medios que permiten al investigador obtener información necesaria de un evento o fenómeno, la cual permitirá al investigador conseguir los objetivos

propuestos en la investigación. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta. Se considera a esta técnica de tipo primario en la consecución de información sobre la base de un conjunto articulado y coherente de preguntas, la cual garantizan que la información obtenida pueda ser analizada utilizando para ello métodos cuantitativos y sus resultados puedan ser extrapolados con determinados errores y confianza a una población.

### **Encuesta**

Es un conjunto de preguntas que se encuentran dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer sus opiniones o hechos específicos. Se seleccionó esta técnica porque permitió recoger datos de manera directa de parte de los administrados.

Se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos.

En la presente investigación la encuesta es la técnica más oportuna y adecuada para la recopilación de la información.

### **Cuestionario**

Es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactados en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación. La información que contiene un cuestionario está determinada por los objetivos de la investigación, que se desea realizar, la misma que pueden medir comportamientos, actitudes u opiniones de la muestra de estudio (Abascal y Grande, 2005).

#### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

A través de los cuestionarios las personas responden a las preguntas hechas a una muestra determinada para conseguir la información deseada a escala masiva, lo que nos facilitara conocer la percepción de un determinado conjunto de

personas respecto a las variables de estudio. El cuestionario que se ha utilizado para nuestras variables fue el cuestionario tipo Likert.

Para recoger datos de la variable motivación laboral y gestión administrativa se ha utilizado la técnica de la encuesta y el cuestionario como su instrumento utilizando la escala tipo Likert, la que según Sánchez y Reyes (2006) es utilizada para medir opiniones y especialmente actitudes sociales.

Para el recojo de datos de la variable motivación laboral, se utilizó un instrumento elaborado por el propio investigador. Este instrumento ha sido diseñado para ser aplicado en un tiempo de 45 minutos por cada entrevistado y consta de 30 ítems distribuidos entre sus 5 dimensiones, 6 ítems en la dimensión variedad de habilidades, 6 ítems en la dimensión identificación de las tareas, 6 ítems en la dimensión importancia de la tarea, 6 ítems en la dimensión autonomía y 6 ítems en la dimensión retroalimentación. En la ponderación de las respuestas se ha utilizado una escala de Likert con cinco opciones de respuesta desde nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Para el recojo de datos de la variable gestión administrativa, se utilizó un instrumento elaborado por el propio investigador. Este instrumento ha sido diseñado para ser aplicado en un tiempo de 45 minutos por cada entrevistado y consta de 19 ítems distribuidos entre sus 5 dimensiones, 5 ítems en la dimensión planificación, 4 ítems en la dimensión organización, 3 ítems en la dimensión integración de personal, 3 ítems en la dimensión dirección y 4 ítems en la dimensión control. En la ponderación de las respuestas se ha utilizado una escala de Likert con cinco opciones de respuesta desde nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

### **2.4.3. Validez y confiabilidad**

Todo instrumento que se utiliza en la recolección de datos debe cumplir con dos requisitos básicos: confiabilidad y validez.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) los autores se refieren a la validez como al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se entiende como la consistencia de las puntuaciones obtenidas por la misma persona, cuando se le evalúa en distintas ocasiones y con el mismo instrumento. Para garantizar la confiabilidad de las preguntas, se emplea el coeficiente Alpha de Cronbach como uno de los métodos más utilizados, el cual tomar valores entre 0 y 1, en donde el 0 indica que la confiabilidad es nula y el 1 representa una confiabilidad total. El instrumento se considera aceptable cuando el resultado obtenido es 0.65 o más.

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos, motivación laboral y gestión administrativa, fue necesario realizar una prueba piloto a una muestra de 15 personas con las mismas características de nuestra unidad de análisis. Utilizando la fórmula del Alpha de Cronbach se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5.

*Resumen del procesamiento de los casos del Instrumento motivación laboral y el estadístico de confiabilidad*

<b>Estadístico de confiabilidad</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Variable: Motivación Laboral	0.934

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se expresa el valor del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento motivación laboral, con un resultado que está por encima de 0.65 lo que indica que dicho instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

Cuestionario para medir la motivación laboral

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Motivación Laboral.

Autor: Wilver C. Trujillo Andía

Año: 2017

Aplicación: Directa

Duración: 45 minutos aproximadamente

Objeto: Medir la percepción de los encuestados respecto a la motivación laboral.

**Descripción:** comprende 30 ítems distribuidos en 5 dimensiones: 6 ítems en la dimensión variedad de habilidades, 6 ítems en la dimensión identificación de las tareas, 6 ítems en la dimensión importancia de la tarea, 6 ítems en la dimensión autonomía y 6 ítems en la dimensión retroalimentación del desempeño. Asimismo la escala de Likert: con cinco opciones de respuesta desde nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Tabla 6. Resumen del procesamiento de los casos del Instrumento gestión administrativa y el estadístico gestión administrativa

<b>Estadístico de confiabilidad</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Variable: Gestión Administrativa	0.912

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se expresa el valor del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento gestión administrativa, con un resultado que está por encima de 0.65 lo que indica que dicho instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

Cuestionario para medir la gestión administrativa

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Gestión Administrativa.

Autor: Wilver C. Trujillo Andía

Año: 2017

Aplicación: Directa

Duración: 45 minutos aproximadamente

Objeto: Medir la percepción de los encuestados respecto a la motivación laboral.

Descripción: comprende 19 ítems distribuidos en 5 dimensiones: 5 ítems en la dimensión planificación, 4 ítems en la dimensión organización, 3 ítems en integración de personal, 3 ítems para la dimensión dirección y 4 ítems para la dimensión control. Asimismo la escala de Likert: con cinco opciones de respuesta desde nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

### **Validez del contenido**

En la presente investigación se considera validez al grado en que el instrumento realmente mide a la variable de estudio.

Se refiere al grado de medición que un instrumento calcula en forma efectiva a la variable que se pretende medir. La validez de los instrumentos estará dada por el juicio de expertos y se confirmara con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta los resultados favorables en el juicio de expertos (Apéndice 3). La validación se realizó con el juicio de expertos.

Según Bernal (2010) un instrumento de medición será válido si cumple con la función de medir exclusivamente la variable que se pretende medir. La validez de un instrumento se puede examinar desde diferentes puntos de vista como: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. En la

presente investigación se hace uso de la validez de contenido, que según Bernal (2010), se refiere el grado en que el instrumento de medición mide lo que pretende medir. Para ello debe tener un concepto claro de la variable a medir y evaluar si las preguntas del instrumento en realidad la miden.

Para la validación de los instrumentos de motivación laboral y gestión administrativa, se contó con el juicio de tres expertos. Consecuentemente a esto se puede afirmar que los resultados determinaron que respecto a las variables que se pretendía medir en ese momento sus dimensiones si son consistentes.

Tabla 7.

*Relación de Validadores*

Validador	Resultado
Mg. Guido Junior Bravo Huaynates	Hay Suficiencia
Mg. Luzmila Garro Aburto	Hay Suficiencia
Mg. Antonio Díaz Urbina	Hay Suficiencia

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado el paquete estadístico IBM SPSS V. 22.0, porcentajes en figuras y tablas, que generó los siguientes resultados, se presentó el Análisis descriptivo (niveles) de las variables y dimensiones. Para la contratación de la hipótesis general con las específicas para ello se empleó el estadístico Rho Spearman, así se estableció las correlaciones. Para el cálculo se procedió aplicar los instrumentos según cada variable de la investigación; seguidamente, se procedió a calificar y procesar los instrumentos ya aplicados, se ordenaron los resultados en una hoja del programa excel, y se procesó la información recopilada mediante el análisis estadístico en SPSS, en las siguientes fases:

En este caso se considera dos fases, la primera Fase Descriptiva, según Sánchez y Reyes (2010), indica la presentación de manera resumida del total de observaciones hechas, como resultado de un trabajo experimental realizado, con

la finalidad de describir los valores de la medición de las variables a través de estadísticos descriptivos y gráficos de barras.

La segunda fase la inferencial según Sánchez y Reyes (2010) ayuda a que el investigador construya un significado a los resultados obtenidos.

Rho Spearman: Se utiliza la prueba de correlación de spearman (prueba no paramétrica) o correlación de Pearson (prueba paramétrica), para encontrar el grado de relación de las variables.

Con la prueba Rho Spearman, permite encontrar las correlaciones de variables del presente trabajo de investigación.

Prueba hipótesis: La hipótesis son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.

Con la prueba de la hipótesis, sirve como una guía para el presente trabajo de investigación, que probará si existe suficiente evidencia en una muestra de datos para explicar las tentativas del trabajo investigado.

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica del cuestionario, basado en una serie de preguntas, en el cual los individuos entrevistados formulan sus opiniones de acuerdo a las escalas expresadas en el mismo; de esta manera obtenemos la información deseada para el resultado de nuestro objetivo de estudio, por eso es muy trascendental que las preguntas sean claras, precisas y de fácil comprensión para los encuestados.

## **2.6. Aspectos éticos**

Las fuentes empleadas han sido debidamente referenciadas, respetando la autoría intelectual. Todos los resultados han sido descritos de manera fidedigna tal como lo señalaron los encuestados en el llenado del cuestionario.

Para la aplicación de los instrumentos de este trabajo de investigación, se solicitó la autorización correspondiente al Director Regional de la Oficina Regional Lima, lo que se me fue respondido y concedido mediante Constancia de Autorización, de fecha 18 de julio del año 2017.

Asimismo, reconozco que en este trabajo de investigación se ha hecho uso de aportes de otros autores que han sido citados. Los contenidos no citados son aportes intelectuales de mi persona, producto de la experiencia, el estudio, y de la investigación realizada.

Así también, al aplicarse los instrumentos de este trabajo de investigación, mi persona se comprometió con los encuestados a guardar plena confidencialidad de su integridad personal, a efectos de que las respuestas obtenidas sean anónimas.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo de la variable motivación laboral.

#### 3.1.1. Resultado descriptivo de la variable motivación laboral

Tabla 8.

Niveles de la variable Motivación Laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	16.09%
Medio	46	52.87%
Alto	27	31.03%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

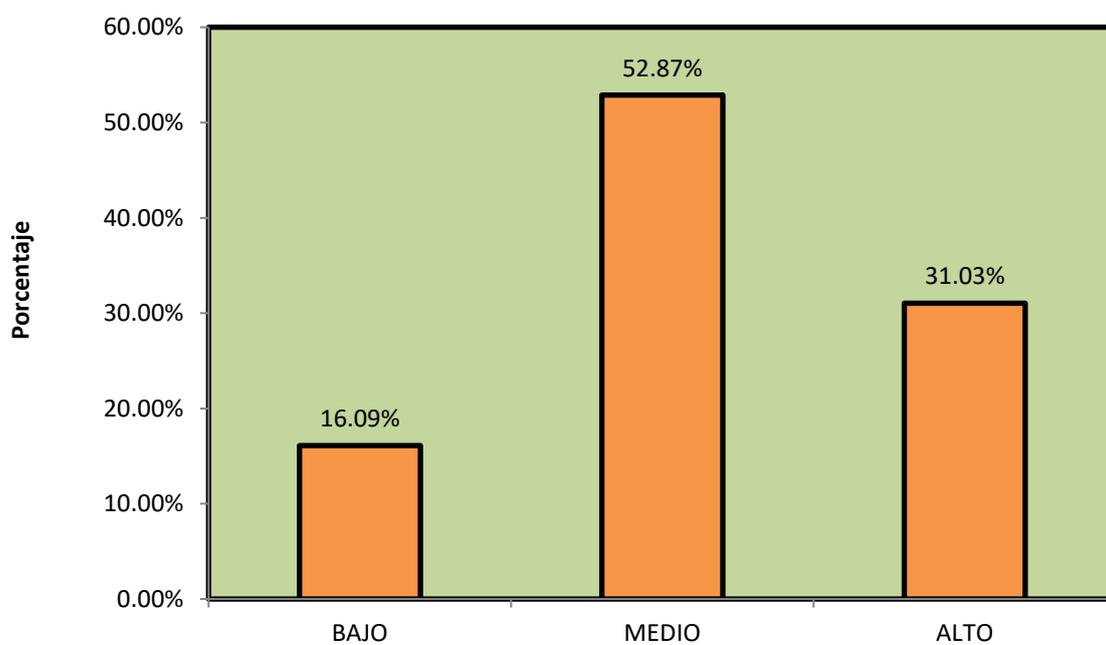


Figura 1. Niveles de la motivación laboral

#### Interpretación

Según la tabla 8 y la figura 1 en lo referente a la variable motivación laboral, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 31.03%, medio en un 52.87% y bajo en un 16.09%.

Tabla 9.  
*Niveles de la dimensión Variedad de Habilidades*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	18.39%
Medio	60	68.97%
Alto	11	12.64%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

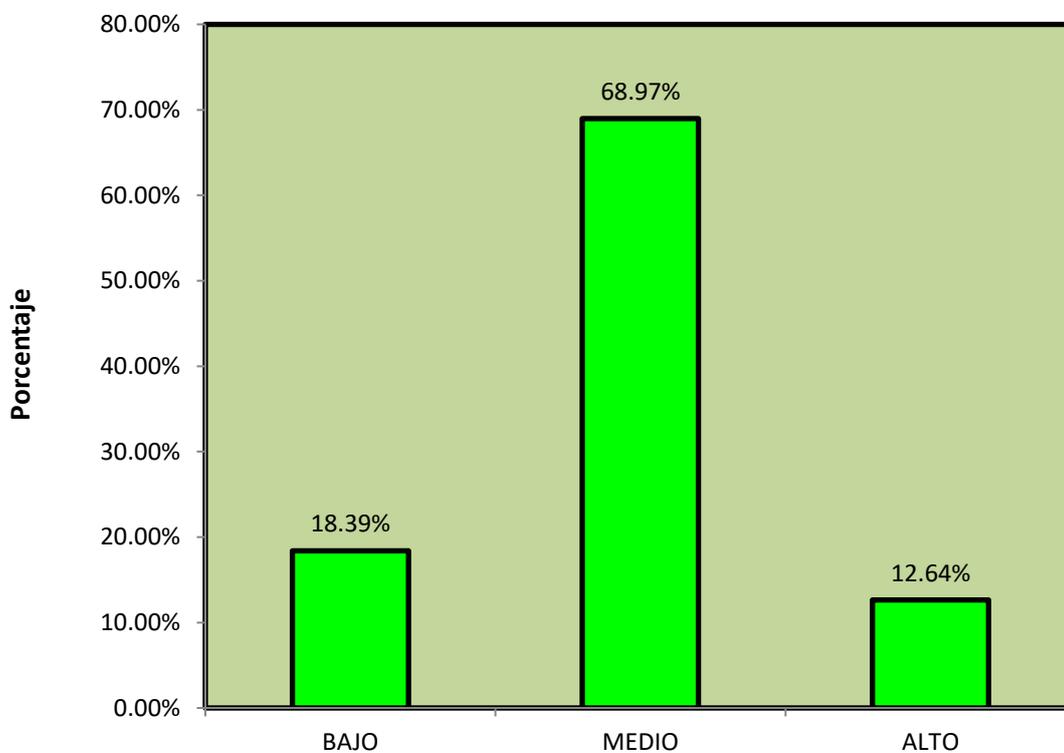


Figura 2. Niveles de la dimensión Variedad de Habilidades

### Interpretación

Según la tabla 9 y la figura 2 en lo referente a la percepción de la dimensión variedad de habilidades, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 12.64%, medio en un 68.97% y bajo en un 18.39%.

Tabla 10.

*Niveles de la dimensión Identificación de las tareas laborales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	12.64%
Medio	55	63.22%
Alto	21	24.14%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

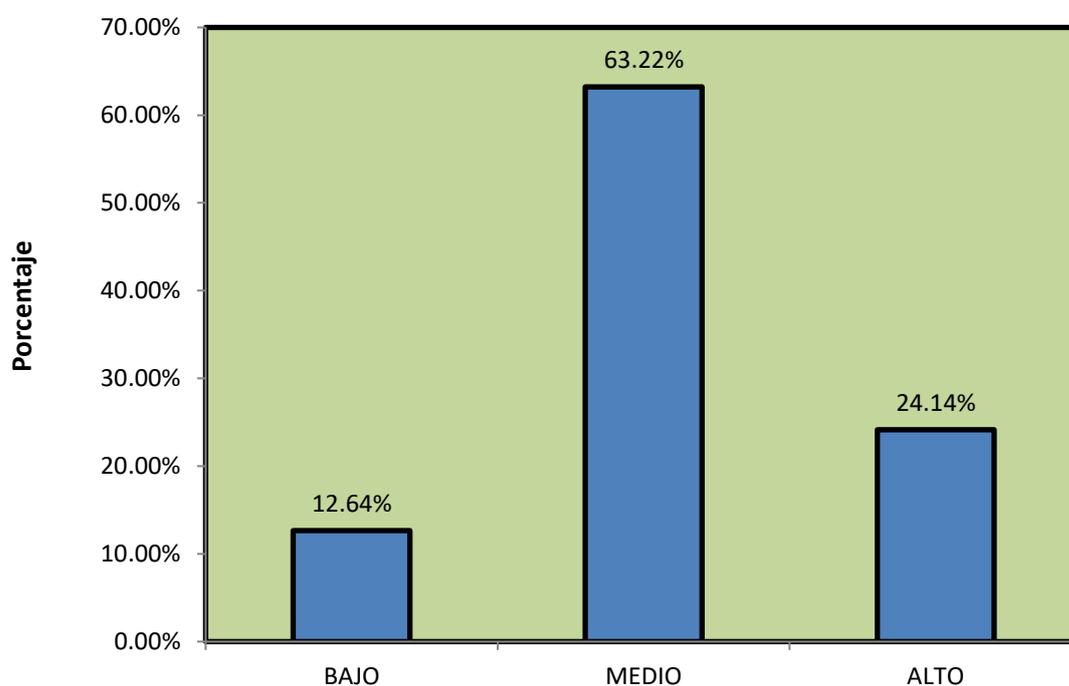


Figura 3. Niveles de la dimensión Identificación de las tareas laborales

**Interpretación**

Según la tabla 10 y la figura 3 en lo referente a la percepción de la dimensión identificación de las tareas, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 24.14%, medio en un 63.22% y bajo en un 12.64%.

Tabla 11.  
Niveles de la dimensión Significado de las Tareas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	13.79%
Medio	53	60.92%
Alto	22	25.29%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

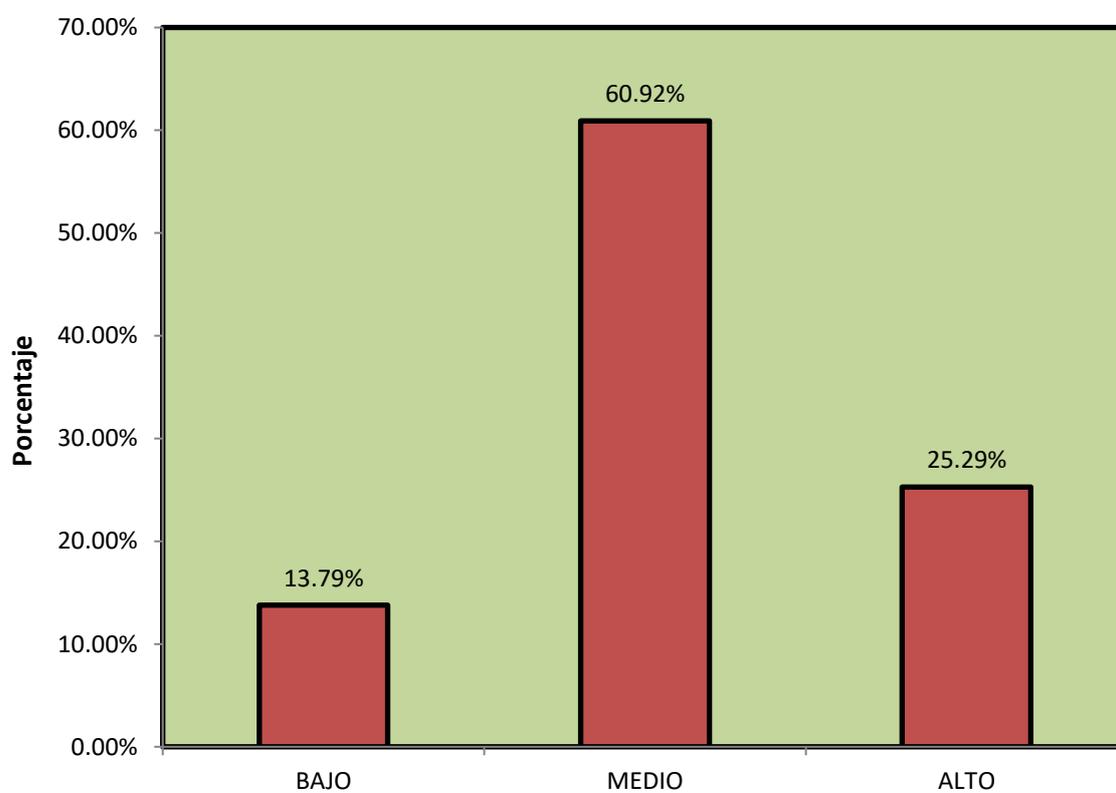


Figura 4. Niveles de la dimensión Significado de las Tareas

### Interpretación

Según la tabla 11 y la figura 4 en lo referente a la percepción de la dimensión significado de las tareas, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 25.29%, medio en un 60.92% y bajo en un 13.79%.

Tabla 12.

*Niveles de la dimensión Autonomía*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	18.39%
Medio	50	57.47%
Alto	21	24.14%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

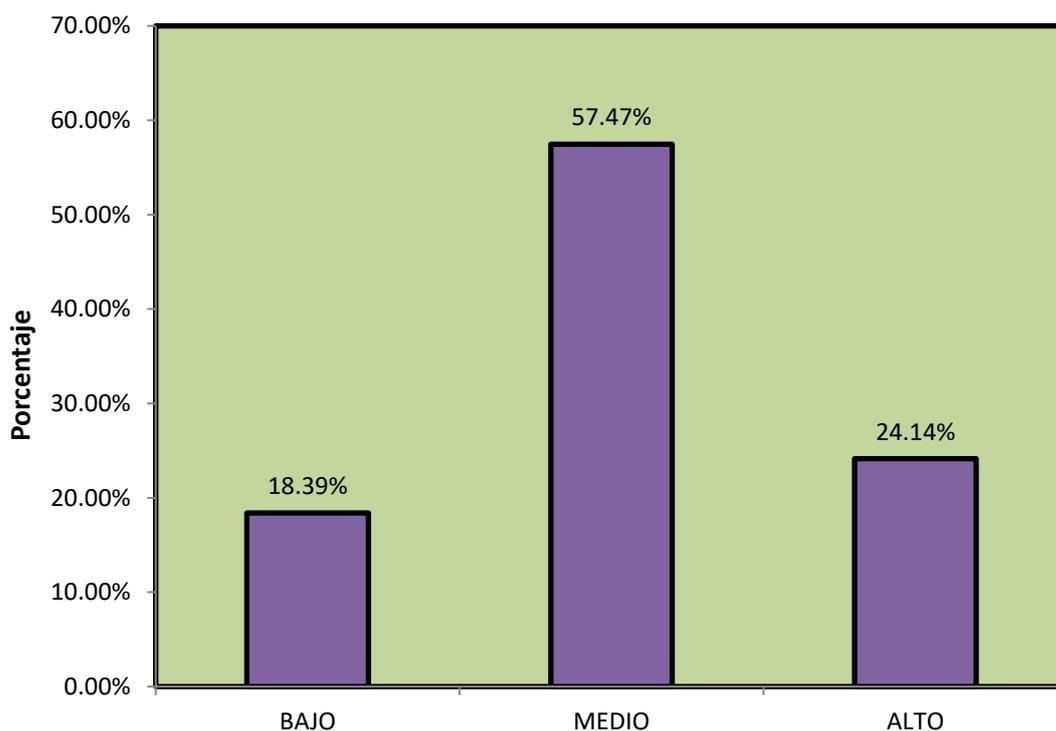


Figura 5. Niveles de la dimensión autonomía

**Interpretación**

Según la tabla 12 y la figura 5 en lo referente a la percepción de la dimensión autonomía, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 24.14%, medio en un 57.47% y bajo en un 18.39%.

Tabla 13.

*Niveles de la dimensión retroalimentación del desempeño*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5.75%
Medio	64	73.56%
Alto	18	20.69%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

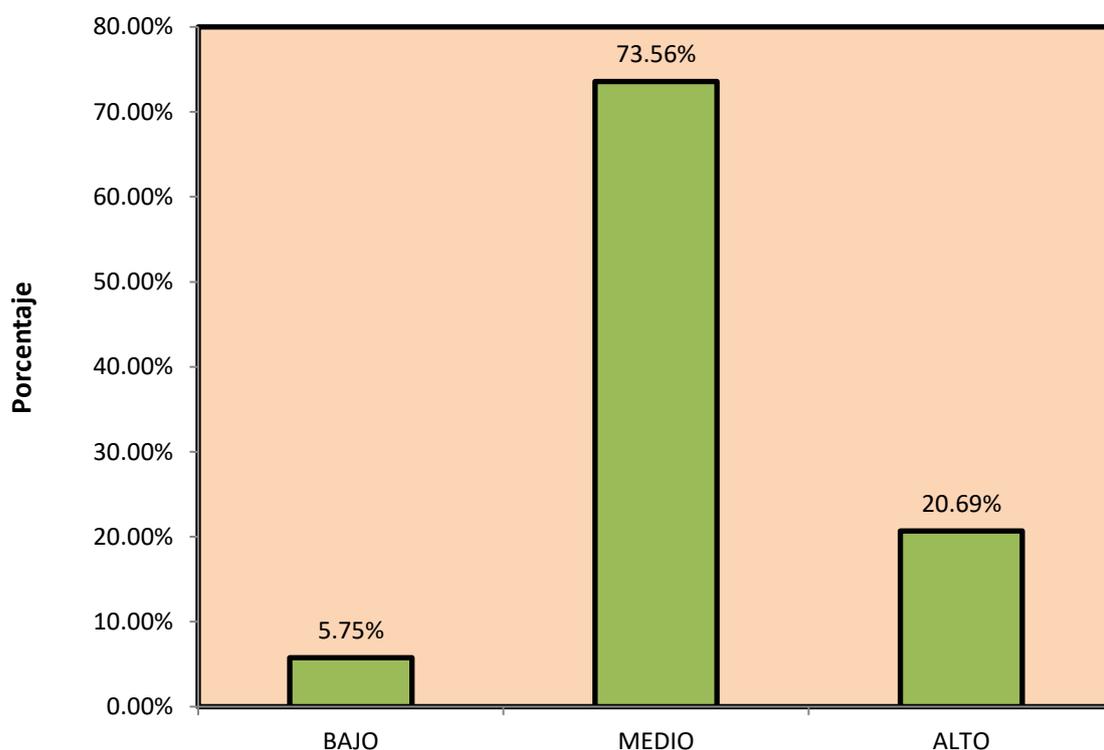


Figura 6. Niveles de la dimensión retroalimentación del desempeño

**Interpretación**

Según la tabla 13 y la figura 6 en lo referente a la percepción de la dimensión retroalimentación, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 20.69%, medio en un 73.56% y bajo en un 5.75%.

### 3.1.2. Resultado descriptivo de la variable Gestión Administrativa

Tabla 14.

*Niveles de la variable Gestión Administrativa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5.75%
Medio	51	58.62%
Alto	31	35.63%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

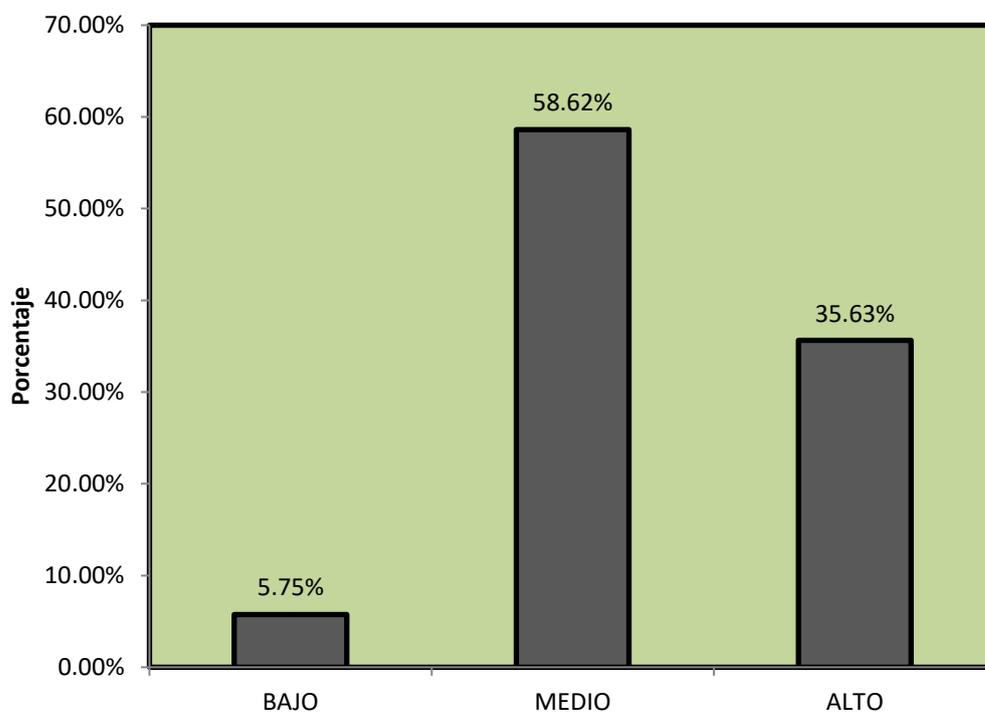


Figura 7. Niveles de la variable gestión administrativa

#### **Interpretación:**

Según la tabla 14 y la figura 7 en lo referente a la variable gestión administrativa, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 35.63%, medio en un 58.62% y bajo en un 5.75%.

Tabla 15.

*Niveles de la dimensión Planificación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.30%
Medio	60	68.97%
Alto	25	28.74%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

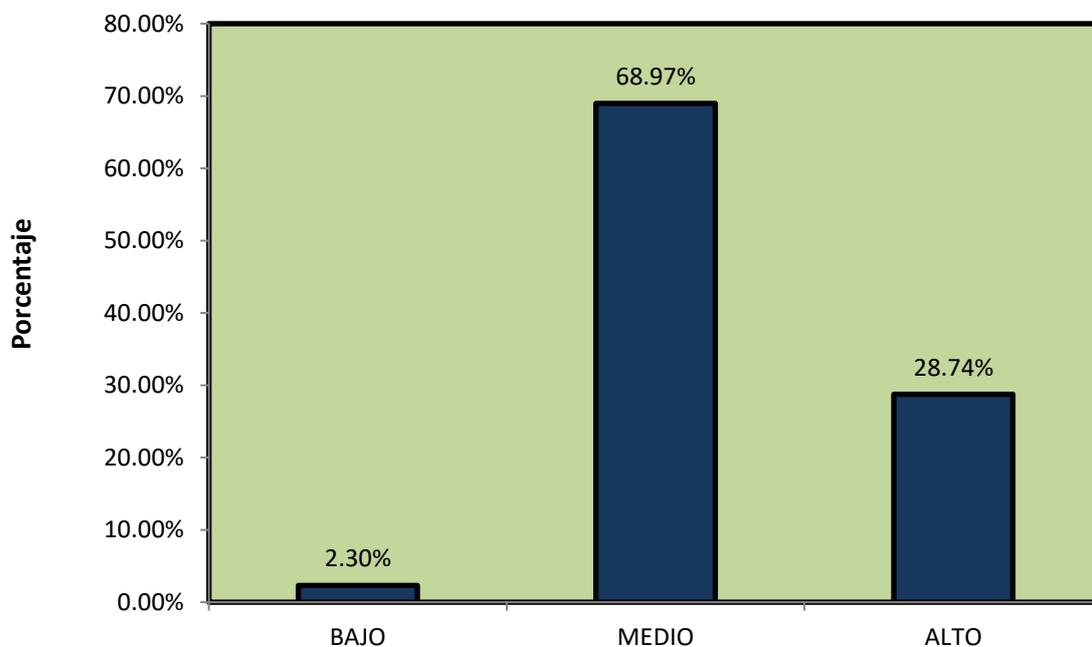


Figura 8. Niveles de la dimensión planificación

**Interpretación**

Según la tabla 15 y la figura 8 en lo referente a la percepción de la dimensión planificación, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 28.74%, medio en un 68.97% y bajo en un 2.30%.

Tabla 16.

*Niveles de la dimensión Organización*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3.45%
Medio	71	81.61%
Alto	13	14.94%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

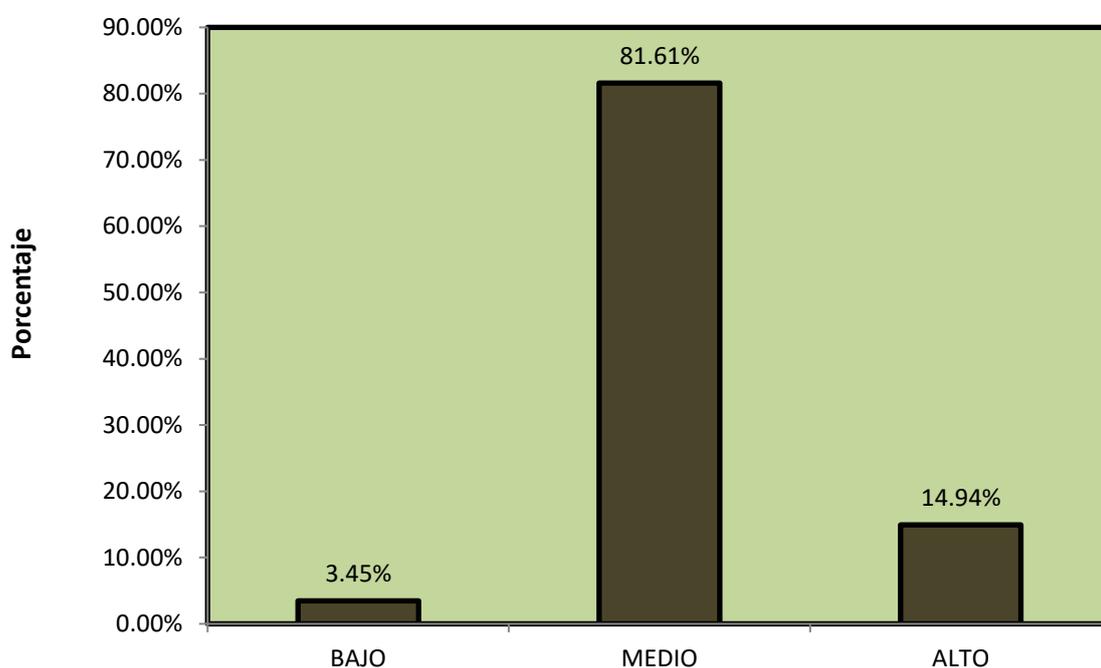


Figura 9. Niveles de la dimensión organización

**Interpretación**

Según la tabla 16 y la figura 9 en lo referente a la percepción de la dimensión organización, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 14.94%, medio en un 81.61% y bajo en un 3.45%.

Tabla 17.

*Resultado de la dimensión Integración del Personal*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3.45%
Medio	66	75.86%
Alto	18	20.69%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

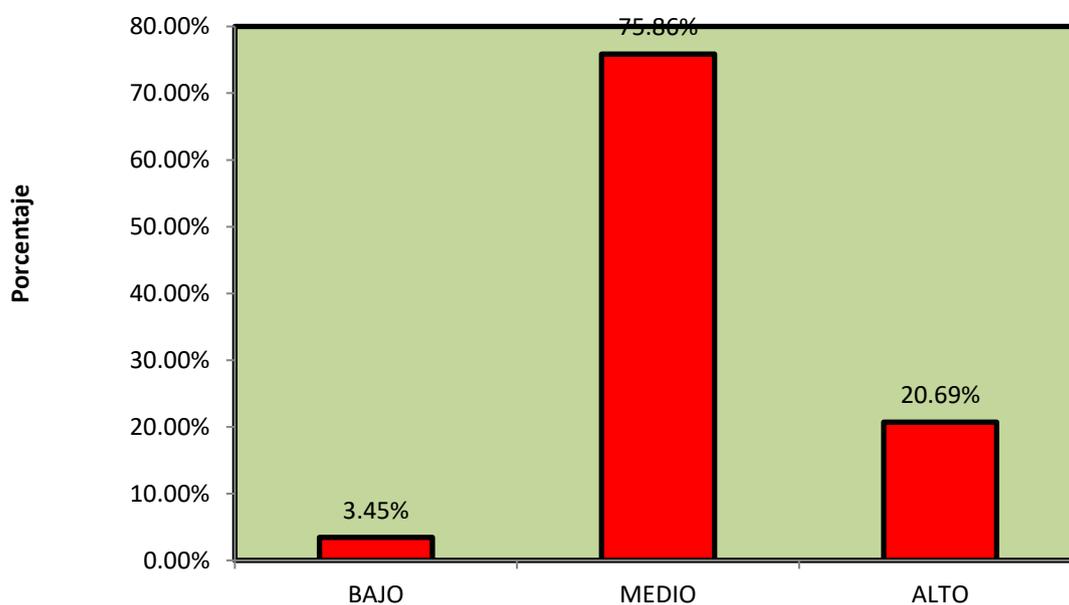


Figura 10. Niveles de la dimensión Integración del Personal

**Interpretación**

Según la tabla 17 y la figura 10 en lo referente a la percepción de la dimensión integración de personal, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 20.69%, medio en un 75.86% y bajo en un 3.45%.

Tabla 18.

*Niveles de la dimensión Dirección*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4.60%
Medio	39	44.83%
Alto	44	50.57%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

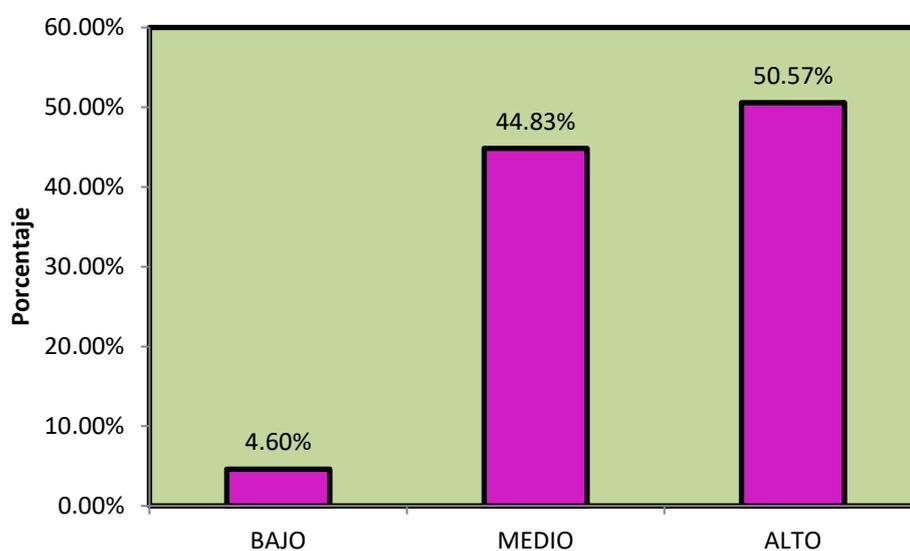


Figura 11. Niveles de la dimensión Dirección

**Interpretación**

Según la tabla 18 y la figura 11 en lo referente a la percepción de la dimensión dirección, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 50.57%, medio en un 44.83% y bajo en un 4.60%.

Tabla 19.

*Niveles de la dimensión Control*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4.60%
Medio	75	86.21%
Alto	8	9.20%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

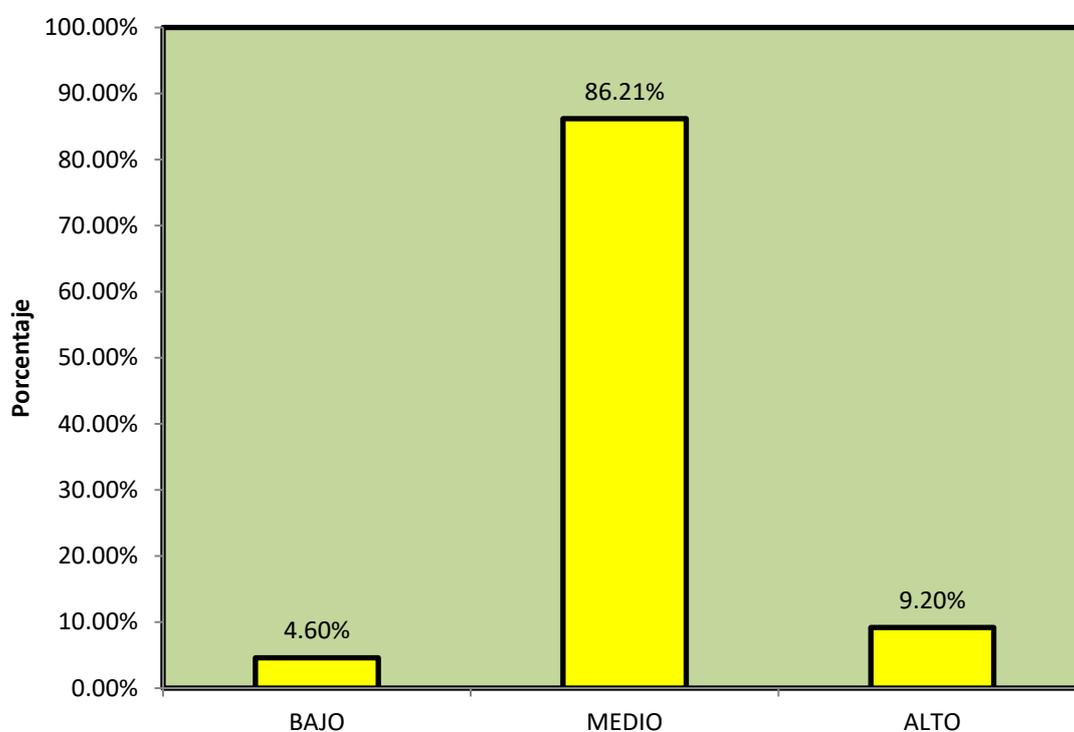


Figura 12. Niveles de la dimensión Control

**Interpretación**

Según la tabla 19 y la figura 12 en lo referente a la percepción de la dimensión control, los trabajadores encuestados la perciben que es alto 9.20%, medio en un 86.21% y bajo en un 4.60%.

### 3.2. Contrastación de la hipótesis

Hipótesis general de la investigación

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la motivación laboral y la Gestión Administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre la motivación laboral y la Gestión Administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Nivel de significación = 0,05

Regla de decisión: Si  $p$  valor  $<$  0,05 en este caso se rechaza el H<sub>0</sub>

Si  $p$  valor  $>$  0,05 en este caso se acepta el H<sub>0</sub>

Tabla 20.

*Grado de correlación entre la motivación laboral y gestión administrativa*

		Motivación Laboral	Gestión Administrativa
Rho de Spearman Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,772**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	87	87
Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,772**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	87	87

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados mostrados en la tabla adjunta se exponen los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.772 lo cual significa que entre las variables existe correlación alta, estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la motivación laboral y la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

### Hipótesis específica 1

**Ho:** No existe relación significativa entre la variedad de habilidades y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la variedad de habilidades y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Nivel de significación = 0,05

Regla de decisión: Si  $p$  valor  $<$  0,05 en este caso se rechaza el  $H_0$

Si  $p$  valor  $>$  0,05 en este caso se acepta el  $H_0$

Tabla 21.

#### *Grado de correlación entre variedad de habilidades y gestión administrativa*

		Variedad	Gestión
		Habilidades	Administrativa
Rho de Spearman	Variedad Habilidades	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,715**
		N	,000
			87
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,715**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	.
		87	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Del resultado específico se aprecian en la tabla 21 los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.715 lo cual significa que entre las variables de estudio existe correlación moderada estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la variedad de habilidades se relaciona directamente con la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

## Hipótesis específica 2

**Ho:** No existe una relación significativa entre la identificación de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la identificación de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Tabla 22.

### *Correlación identificación de las tareas y gestión administrativa*

		Identificación de las Tareas	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Identificación de las Tareas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,728**
		N	,000
	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	87
		Sig. (bilateral)	87
		N	,728**
		,000	1,000
		,000	.
		87	87

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Del resultado específico se aprecian en la tabla 22 los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.728 lo cual significa que entre las variables de estudio existe correlación moderada, estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la identificación de las tareas se relaciona directamente con la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** No existe una relación significativa entre el significado de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**Hi:** Existe una relación significativa entre el significado de las tareas y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Tabla 23.

*Correlación significado de las tareas y gestión administrativa*

		Significado de las Gestión		
			Tareas	Administrativa
Rho de Spearman	Significado de las	Coefficiente de correlación	1,000	,741**
	Tareas	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	87	87
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	,741**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	87	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Del resultado específico se aprecian en la tabla 23 los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.741 lo cual significa que entre las variables de estudio existe correlación moderada, estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre el significado de las tareas se relaciona directamente con la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

#### Hipótesis específica 4

**Ho:** No existe una relación significativa entre la autonomía y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**Hi:** Existe una relación significativa entre la autonomía y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Tabla 24.

#### *Correlación la autonomía y gestión administrativa*

		Autonomía	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Autonomía	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	87
	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	,661**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Del resultado específico se aprecian en la tabla 24 los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.661 lo cual significa que entre las variables de estudio existe correlación moderada, estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la autonomía se relaciona directamente con la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

### Hipótesis específica 5

**Hi:** Existe una relación significativa entre la retroalimentación del desempeño y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

**Ho:** No existe una relación significativa entre la retroalimentación del desempeño y la gestión administrativa del personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima - INPE, 2017.

Tabla 25.

*Correlación la retroalimentación del desempeño y gestión administrativa*

			Retroalimentación del desempeño	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Retroalimentación	Coeficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	87	87
	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	,664**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	87	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Del resultado específico se aprecian en la tabla 25 los estadísticos respecto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.664 lo cual significa que entre las variables de estudio existe correlación moderada, estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la retroalimentación del desempeño, se relaciona directamente con la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

## **IV. Discusión**

Habiéndose realizado los trabajos de campo, donde se aplicó los instrumentos de motivación laboral y gestión administrativa ambos con carácter tipo Likert, se tienen los resultados percibidos de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017, donde se encontraron evidencias empíricas que existe relación entre las variables motivación laboral y gestión administrativa y que existe relación entre las dimensiones de la primera variable con la segunda variable, lo que nos permite manifestar que a medida que varía el nivel de la motivación laboral lo hace también en esa misma dirección la gestión administrativa.

De acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo general con variables de estudios motivación laboral y variable Gestión Administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de Rho de Spearman es 0,772, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables con un nivel de correlación alta, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre motivación laboral y gestión administrativa según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

Que de acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo específico 1, sobre la dimensión variedad de habilidades y la variable gestión administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de Rho de Spearman es 0,715, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables con un nivel de correlación moderada, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre Gestión Administrativa y la variedad de habilidades según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

De acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo específico 2, sobre la dimensión Identificación de las tareas laborales y la variable Gestión Administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de

Rho de Spearman es 0,728, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables con un nivel de correlación moderada, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre Gestión Administrativa y la identificación de las tareas, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

De acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo específico 3, sobre la dimensión significado de la tarea y la variable Gestión Administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de Rho de Spearman es 0,741, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables con un nivel de correlación moderado, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre Gestión Administrativa y el significado de la tarea, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

De acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo específico 4, sobre la dimensión autonomía y la variable Gestión Administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de Rho de Spearman es 0,661, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables con un nivel de correlación moderada, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre Gestión Administrativa y la identificación de las tareas, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

De acuerdo a los análisis realizados respecto del objetivo específico 5, sobre la dimensión retroalimentación del desempeño y la variable Gestión Administrativa, encontramos que estadísticamente son significativas ya que el valor de  $p = 0,000 < 0,01$  es de alta significancia bilateral; además el valor de Rho de Spearman es 0,664, el valor positivo nos indica que existe una relación moderada, entre variables con un nivel de correlación moderado, en consecuencia afirmamos que existe relación significativa entre Gestión Administrativa y la retroalimentación del desempeño, según el personal

administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

Según lo manifestado por Nelson y Quick (2013) respecto a la motivación laboral, estos autores señalan que al tratar de utilizar un enfoque de permanente motivación para lograr un clima de trabajo en equipo en la organización, incitan a las unidades operativas cuyo fin es el de alcanzar la perfección en el trabajo y utilizan la influencia de sus gerentes para lograr que el equipo se concentre con frecuencia en reuniones, juntas y celebraciones.

Respecto a esta afirmación subrayamos lo manifestado por los autores que se utiliza la influencia de sus gerentes, en este sentido corrobora la necesidad de que la gestión y sobre todo el liderazgo guardan una relación directa con la motivación tal como encontramos en los resultados en el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.

De igual forma Carrasco (2011) reveló que a partir de la implementación de una buena gestión administrativa basada en procesos; los indicadores de gestión alcanzaron los porcentajes esperados. Estos resultados demuestran que la gestión administrativa es la base angular para optimizar los objetivos y metas plasmadas por parte de la Entidad, ya que a partir de la planificación, organización, dirección y control de actividades se puede prevenir fallas y optimizar procesos, logrando así una eficiente gestión administrativa.

Al revisar nuestros antecedentes no hemos encontrado investigaciones que contengan nuestras variables de estudio, pero si tesis similares que a continuación detallamos.

Nuestra investigación guarda similitud con la investigación realizada por Cerdan (2014) "Gestión administrativa y la motivación laboral en el RENIEC – Lima, 2014". La conclusión arribada de la tesis fue de que existe relación significativa entre la motivación laboral y gestión administrativa de los servidores de la SGDI-RENIEC-Lima, 2014. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. Bilateral = .000 <.01; Rho = ,555\*\*). De los resultados derivados

concluimos la importancia de la motivación laboral en la gestión administrativa para alcanzar altos horizontes de eficiencia y eficacia en la gestión.

Como observamos esta investigación guarda similitud con la nuestra en el diseño y las pruebas realizadas, además la variable gestión administrativa guarda relación con la motivación laboral, corroborando nuestros resultados obtenidos en nuestra investigación.

También nuestra investigación guarda similitud con la investigación realizada por Alvarado y Mejía (2014) en su tesis "Compromiso organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash-2014" la conclusión que se arribó fue que existe relación significativa entre Compromiso organizacional y la motivación laboral, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de  $r=0,659^*$ , con una  $p=0.000$  ( $p<.01$ ). En esta correlación entre las variables Compromiso organizacional y la motivación laboral, los resultados arrojaron una relación estadísticamente significativa muy alta y positiva.

Observamos que esta investigación en su diseño muestra similitudes con la nuestra el compromiso organizacional es una variable que guarda similitudes con la motivación laboral lo que nos permite contrastar con nuestros resultados.

Como observamos en estos resultados al ser contrastados con los nuestros corroboran nuestras afirmaciones planteadas.

También nuestros resultados guardan similitud con los resultados encontrados por Mendoza (2014) en su Tesis "Relación entre el Liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Dirección de Información de la marina - 2014". La conclusión que se arribó fue que se observa a través de los resultados obtenidos que existe una relación significativamente muy fuerte entre el liderazgo transformacional con motivación laboral y estas a su vez con la gestión administrativa. Puesto que  $p=0.000<=0.05$ , afirma también que la investigación permite analizar cómo se puede hacer frente a los cambios del entorno, siendo el comunicador ese líder con sensibilidad social y vocación de servicio que en su rol puede incidir positiva o negativamente sobre el grupo,

motivando y capacitando a las personas para que comprendan los contenidos temáticos y puedan concebir nuevas visiones.

Este resultado refuerza nuestra investigación en cuanto al tipo y diseño también y la utilización de la variable motivación laboral y su asociación con la gestión administrativa, en razón a que alude la sensibilidad social, vocación y la incidencia a actuar positivamente en el grupo o equipo de trabajo, para cumplir las metas y objetivos de la Entidad.

No encontramos una investigación que corrobore directamente nuestros resultados pero consideramos que los resultados anteriores mencionados tienen el sustento científico para afirmar que nuestra investigación tiene la rigurosidad científica.

A la luz de los resultados que se obtuvieron y contrastándolos con las tesis presentadas y autores sobre el tema de investigación afirmamos que nuestro trabajo realizado tiene consistencia científica y lógica.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** De acuerdo al primer objetivo específico, la presente investigación demuestra que la dimensión variedad de liderazgo, tiene relación significativa directa con la variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,715 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.
- Segunda:** De acuerdo al segundo objetivo, la presente investigación demuestra que la dimensión identificación de las tareas laborales, tiene relación significativa directa con la variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,728 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.
- Tercera:** De acuerdo al tercer objetivo, la presente investigación demuestra que la dimensión significado de la tarea, tiene relación significativa directa con la variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,741 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.
- Cuarta:** De acuerdo al cuarto objetivo, la presente investigación demuestra que la dimensión autonomía, tiene relación significativa directa con la variable gestión administrativa, según el personal administrativo

de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,661 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.

**Quinta:** De acuerdo al quinto objetivo, la presente investigación demuestra que la dimensión retroalimentación del desempeño, tiene relación significativa directa con la variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,664 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.

**Sexta:** Finalmente de acuerdo al objetivo general, la presente investigación demuestra que la gestión administrativa tiene relación significativa directa con la motivación laboral, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,772 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación alta entre las variables.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Respecto la motivación laboral, observamos que se deben buscar mecanismos de gestión por parte de la plana superior jerárquica de la entidad, que conlleven a elevar los niveles de motivación en el personal administrativo de la sede administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, a través de incentivos de diferente índole (económicos, promocionales, etc)
- Segunda:** Respecto a la gestión administrativa, recomendamos que se deban mejorar sus niveles, continuando con su política de capacitación al personal administrativa, continuando con la realización de cursos y talleres con el objetivo de obtener un personal debidamente capacitado a fin de evitar errores administrativos y mejorar la calidad en el servicio al ciudadano por parte del personal administrativo de la sede administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017.
- Tercera:** Establecer políticas innovadoras, con estrategias de mejora continua, determinando los factores que no permiten alcanzar los niveles altos de motivación laboral y gestión administrativa en el personal administrativo de la sede administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, que permitan optimizar los resultados de gestión.
- Cuarta:** Tener en cuenta el presente trabajo de investigación y difundir los resultados para que sirvan como base teórica a futuras investigaciones.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Adams, J. (1965). *Avances en la psicología social experimental*, Elsevier.
- Alvarado B. y Mejia L. (2014). *Compromiso organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz- Ancash-2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Arbaiza L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y Fundamentos*. 1ra. Edición Argentina. Ed. Cengage learning
- Bernal Torres B. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Tercera Edición Editorial Pearson.
- Carro F. Caló A. (2012). *La administración científica de frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.  
Recuperado de:  
  
<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>
- Carrasco Z. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión administrativa basada en procesos en banco estado, Chile*. (Tesis de maestría).  
Recuperada de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco\\_fz/pdfAmont/cf-carrasco\\_fz.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco_fz/pdfAmont/cf-carrasco_fz.pdf)
- Castro P. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas – 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Cerdan T. (2014). *Gestión administrativa y la motivación laboral en el RENIEC – Lima, 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Cegarra Sanchez J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España.

- Corbetta, Piergiorgio (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Editorial McGrawHill.
- Fincowsk, F., Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- García S. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis en Relaciones Laborales y Recursos Humanos), Universidad de Valladolid. Recuperado de:  
  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gibson L., Ivancevich M., y Donnelly H. (2005). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, (10va. Edición), Santiago McGraw-Hill. Interamericana, 2001.
- Griffin R. y Moorhead G. (2010). *Comportamiento organizacional*, (9a. Ed.), México. Ed. Cengage learning
- Gonzales M. y Olivares S., (2006). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México. Ed. Cecsá.
- Gonzales W. (2009). *Técnicas de recolección de datos*.
- Gutiérrez E. (2012). *Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana). (Acceso el 02 de junio de 2016).
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Prentice-Hall.
- Fincowsk F. y Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*, (1a. Ed.), México. Ed. Pearson Educación
- Hackman R. y Oldham, G. (1976). *Modelo de las características del puesto*.
- Hellriegel D., Jackson E. y Slocum W. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, (11va. Edición), México. Ed. Cengage learning

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.
- Ivancevich M., Konopaske R. y Mattesson T. (2012). *Comportamiento organizacional*, (7ma. Edición), México. Ed. McGraw-Hill
- José Yuni y Claudio Urbano (2014), *Técnicas para Investigar - Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14va. Edición
- López A. (2015). *Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua*. (Tesis en Psicología industrial), Universidad técnica de Ambato. Recuperado de:  
  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13915/1/Tesis%20-%20L%C3%B3pez%20Arias%20Giovanna%20Betzab%C3%A9.pdf>
- Locke, E. (1968). *Transcripción de Teoría del Establecimiento de Metas*.
- Luthans, F., (2008). *Comportamiento organizacional*, (11a. Ed.), México. Ed. McGraw-Hill
- Martínez Crespo, J. (2005). *Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Rev. Semestre Económico, vol. 8, núm. 16, julio-diciembre, 2005, pp. 67-97 Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

- Marín Villada A. (2008). *Clasificación de la investigación*. Colombia.
- Maslow A. (1954). *Las necesidades humanas*. Informe realizado por Ma. Carolina Morales B., Ma. Paola Pandolfi P., Romina Perfetti M. y M. Marcela Uribe V. (Concepción, Octubre de 1998)
- Mendoza R. (2014). *Relación entre el Liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Dirección de Información de la marina - 2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Méndez, A. (2008). *Observaciones y Estudios Experimentales sobre las Deformaciones, Características Morfológicas y Técnicas de la Cerámica Angualasto*. Recibido el 25 de mayo de 2008. Aceptado el 5 de junio de 2008
- Moreira M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:  
<http://eprints.sim.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20, 321-333. doi:10.1037/h0022225
- Nelson, L. y Quick, C. (2013). *Comportamiento organizacional*, (3ra. Edición), México. Ed. Cengage learning.
- Ordoñez R. y Chavez Ch. (2014). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Ortiz C. (2012). *Acercamiento a la actualidad de Max Weber*. *Rev. Reencuentro*, núm. 64, agosto, pp. 21-25. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/340/34023236003.pdf>

Teoría clásica de la administración de Henry Fayol

Pintado P. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*, (4ta. Ed.), Perú. Ed. Autores nacionales

Palomo V. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, (8a. Ed.), Madrid Ed. ESIC

Peña Acuña, B. (2011). *Métodos científicos de observación en educación*. España: Editorial Visión libros.

Quezada Lucio N. (2015). *Metodología de la investigación – estadística aplicada en la investigación*. Lima: Editorial Macro.

Quintanal Díaz. y Begoña García (2012). *Fundamentos básicos de metodología de investigación educativa*.

Rivas Tovar L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. *Universidad & Empresa*, vol. 11, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 11-32. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

Robbins S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15va. Ed.), México. Ed. Pearson

Robbins S. y Coulter M. (2005) *Administración*. 8va. Edición México: Pearson Educación.

Rueda López N. (2011). *La eficiencia y su importancia en el sector público*. Recuperado de:

<http://www.extoikos.es/pdf/n1/laeficiencia.pdf>

Sánchez H. y Reyes C. (2009). *Metodología y diseño de investigación científica*. Lima (N.E.) 149 pp

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. 6ta. Edición México: Prentice-Hall.

## **VIII. Apéndices**

## Apéndice 1. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Motivación laboral y Gestión Administrativa en el Personal Administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017.																			
<b>AUTOR:</b> Wilver C. Trujillo Andía																			
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>																
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la Motivación Laboral con la Gestión Administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la variedad de habilidades y la gestión administrativa según el personal administrativa de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre la motivación laboral y la gestión administrativa, en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar cómo se relaciona la variedad de habilidades con la gestión administrativa del personal administrativo de la</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre la motivación laboral y la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre la variedad de habilidades con la gestión administrativa del personal administrativo</p>	<p><b>Variable 1: Motivación Laboral – Robbins y Judge 2013</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Dimensiones</b></th> <th><b>Indicadores</b></th> <th><b>Ítems</b></th> <th><b>Nivel y Rangos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Variedad de habilidades</td> <td>Facilidad de palabra</td> <td rowspan="5">Del (1) al (6)</td> <td rowspan="5">Baja</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Actitud de servicio</td> </tr> <tr> <td>Trabajo a presión</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento de instrucciones</td> </tr> <tr> <td>Identificación de las tareas</td> <td>Ejecución de la tarea desde el inicio hasta el final</td> <td></td> <td>30 - 69</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Nivel y Rangos</b>	Variedad de habilidades	Facilidad de palabra	Del (1) al (6)	Baja	Iniciativa	Actitud de servicio	Trabajo a presión	Seguimiento de instrucciones	Identificación de las tareas	Ejecución de la tarea desde el inicio hasta el final		30 - 69
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Nivel y Rangos</b>																
Variedad de habilidades	Facilidad de palabra	Del (1) al (6)	Baja																
	Iniciativa																		
	Actitud de servicio																		
	Trabajo a presión																		
	Seguimiento de instrucciones																		
Identificación de las tareas	Ejecución de la tarea desde el inicio hasta el final		30 - 69																

<p>¿Qué relación existe entre la identificación de las tareas y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre el significado de la tarea y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la autonomía y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la retroalimentación y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima – INPE, Lima 2017?</p>	<p>Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Determinar cuál es la relación entre la identificación de las tareas con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Determinar de qué manera el significado de la tarea se relaciona con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Determinar cómo se relaciona la autonomía con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional</p>	<p>de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Existe relación significativa entre la identificación de las tareas laborales con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Existe relación significativa entre el significado de las tareas con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017. Existe relación significativa entre la autonomía con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.</p>	Capacidad para desempeñar diversas funciones	Del (7) al (12)	Regular	
			Resultados positivos del trabajo			
			Significado de las tareas	Significado de su actividad laboral	Del (13) al (18)	70 - 109
				Grado de responsabilidad		
				Cumplimiento con los objetivos		
			Autonomía	Grado de independencia	Del (19) al (24)	Alto 110-150
				Toma de decisiones		
				Satisfacción con el propio trabajo		
				Responsabilidad		
			Retroalimentación del desempeño	Eficacia del desempeño	Del (25) al (30)	
				Decisión sobre acciones correctivas		
				Comunicación fluida		
Motivación del personal						

	<p>Penitenciario Lima, 2017. Determinar cuál es la relación entre la retroalimentación del desempeño con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.</p>	<p>Existe relación significativa entre el retroalimentación del desempeño con la gestión administrativa del personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario Lima, 2017.</p>	<b>Variable 2: Gestión Administrativa – Koontz, Weihrich y Cannice (2,012).</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Número de Ítems</b>	<b>Niveles y rangos</b>			
Planificación	Proponer objetivos	Del (1) al (5)	Bajo  19 - 43			
	Elegir misiones					
	Toma de decisiones					
	Elegir proyectos de acciones futuras					
	Manejo de los recursos					
Organización	Establecer la estructura organizacional	Del (6) al (9)	Intermedio  44 - 69			
	Enmarcar el principio de modernidad					
	Delegar funciones					
	Promover el liderazgo y eficiencia					
Integración de personal	Apreciar el esfuerzo de personal					

				Dar respuesta a las necesidades del personal	Del (10) al (12)	Alto  70 - 95
				Capacitar al personal		
			Dirección	Conocer las fortalezas y debilidades de su personal	Del (13) al (15)	
				Dar solución a los problemas de índole laboral		
				Fomentar un buen clima laboral		
			Control	Establecer controles a las tareas asignadas	Del (16) al (19)	
				Medir el desempeño individual		
				Inspeccionar el cumplimiento de metas		
				Registrar el porcentaje de logros obtenidos		

## Apéndice 2. Constancia de autorización

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"



INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO  
OFICINA REGIONAL LIMA  
DIRECCIÓN GENERAL

# CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, se deja constancia que el Director Regional de la Oficina Regional Lima del INPE, Lic. EDINSON ALVARADO ORTIZ, autoriza al Sr. WILVER C. TRUJILLO ANDIA, con DNI N° 09748271, quien labora como Técnico Administrativo, a desarrollar su trabajo de investigación para optar el grado de Magister de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, aplicando sus encuestas sobre **"MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA REGIONAL LIMA DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO, LIMA 2017"**, tomando como población al personal administrativo de esta Sede.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Lima, 18 de Julio del 2,017.



  
LIC. EDINSON ALVARADO ORTIZ  
DIRECTOR REGIONAL  
OFICINA REGIONAL LIMA

### Apéndice 3. Instrumento

#### INSTRUMENTO

#### Motivación Laboral

##### Datos generales

Tiempo de servicio en esta Institución..... Edad.....

Sexo M( ) H( ) Cargo .....

##### Instrucciones

Estimado trabajador/a, con la finalidad de conocer qué opina acerca de la gestión de recursos humanos en esta institución, a continuación, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un solo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

#### ENCUESTA: MOTIVACION LABORAL

##### Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

N°	Dimensión 1: Variedad de Habilidades En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....					
		1	2	3	4	5
1	Es importante poseer facilidad de palabra para poder transmitir un mensaje claro en el ámbito laboral					
2	Su Jefe le permite dar opiniones respecto a su labor					
3	Muestra Ud., iniciativa en las labores encomendadas					
4	Tiene actitud de servicio para la institución					
5	Está preparado para trabajar a presión					

6	Las instrucciones dadas por la institución son importantes					
<b>Dimensión 2: Identificación de las tareas En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Es importante realizar y ejecutar las labores con responsabilidad					
8	Está capacitado para desempeñar diversas funciones en la institución					
9	El rol que realiza, tiene resultados positivos					
10	La imagen que proyecta su jefe, genera fuerte sentido de identificación					
11	Se siente satisfecho por trabajar en equipo, apoyando a la Dirección de Administración.					
12	Su Jefe le orienta adecuadamente, para el logro de los objetivos de la Institución					
<b>Dimensión 3: Significado de las Tareas En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Conoce bien la actividad laboral que realiza					
14	La labor lo realiza con responsabilidad					
15	Cumple con los objetivos trazados por la institución					
16	Su Jefe le expresa su agrado, cuando realiza una buena labor					
17	Cuenta con la asesoría y consejo de su Jefe para resolver determinadas tareas					
18	conoce bien la actividad laboral que realiza					
<b>Dimensión 4: Autonomía En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Pide ayuda cuando no puede solucionar el problema por sí mismo					
20	Reconoce sus capacidades y limitaciones, y las tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones					
21	Muestra confianza en sí mismo al expresar sus opiniones y a la hora de tomar decisiones					
22	Se siente satisfecho con la labor que realiza					
23	Se responsabiliza de sus materiales y objetos personales					
24	Conoce sus capacidades y limitaciones a la hora de abordar tareas y asumir responsabilidades					
<b>Dimensión 5: Retroalimentación del desempeño En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

25	Su Jefe provee en lo que le hace falta, para que pueda cumplir con sus tareas encomendadas						
26	Para su Jefe, son los trabajadores el recurso más importante, del que dispone para lograr los objetivos						
27	Su Jefe, le permite adoptar acciones correctivas para resolver problemas que se hallan presentado						
28	Su Jefe, realiza una comunicación fluida hacia los trabajadores, explicando en forma comprensible los procedimientos para lograr las metas						
29	Los recursos de expresión verbal utilizados por su jefe, le resultan agradables						
30	Su Jefe, sabe valorar la labor que realiza						

## INSTRUMENTO

### Gestión Administrativa

#### Datos generales

Tiempo de servicio en esta Institución..... Edad.....

Sexo M( ) H( ) Cargo .....

#### Instrucciones

Estimado trabajador/a, con la finalidad de conocer qué opina acerca de la gestión de recursos humanos en esta institución, a continuación, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un solo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### ENCUESTA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

N°	Dimensión 1: Planeamiento En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....	1	2	3	4	5
1	Se ha planteado objetivos y metas; enmarcadas en una visión futurista y progresista.					
2	Se ha establecido como línea de acción, una misión razonable y acorde a las necesidades de los usuarios y comunidad de trabajadores penitenciarios.					
3	Se los objetivos institucionales se realizaran en el plazo propuesto.					
4	Se ha elegido proyectos de acciones futuras que han de garantizar la unidad y consolidarán a la Institución en el sector estatal.					
5	Se cuenta con un plan pormenorizado en el manejo de recursos, los que conllevarán a atender las necesidades de la Institución.					

<b>Dimensión 2: Organización</b> <b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	Se ha establecido una estructura organizacional, especificando al detalle cada una de las actividades de cada área.					
<b>7</b>	El organigrama de la Institución, se enmarca al principio de modernidad del Estado haciéndola cada vez eficiente en su servicio al ciudadano.					
<b>8</b>	En base al actual organigrama, se ha delegado funciones a las Oficinas o Áreas idóneas, conocedoras de la idiosincrasia de nuestra Institución.					
<b>9</b>	En base a la actual organización de la Institución, las Oficinas y/o Áreas, demuestran liderazgo y eficiencia.					
<b>Dimensión 3: Integración al Personal</b> <b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	El Jefe, aprecia es esfuerzo de su personal, cuando cumplen una buena labor					
<b>11</b>	El Jefe, está pendiente de las necesidades de su personal					
<b>12</b>	El Jefe, promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores administrativos.					
<b>Dimensión 4: Dirección</b> <b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	El Director, conoce las fortalezas y débiles de su personal.					
<b>14</b>	El Director, es un mediador cuando sucede algún problema de índole laboral, recomendando las posibles soluciones.					
<b>15</b>	El Director, fomenta un buen clima laboral, para todos los trabajadores					
<b>Dimensión 5: Control</b> <b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>16</b>	Existen controles para supervisar las tareas y actividades de cada área.					
<b>17</b>	Se realizan medición del desempeño individual de cada trabajador, a fin de corregir y perfeccionar el desarrollo de las tareas.					
<b>18</b>	Existen mecanismos que miden el cumplimiento de las metas establecidas por la Institución.					
<b>19</b>	Se lleva un control sobre el cumplimiento de las tareas establecidas por nuestra Entidad, controlando el porcentaje de logros de la Institución.					

Apéndice 4. Certificado de validez

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Motivación Laboral y Gestión Administrativa”**

**VARIABLE 1: MOTIVACION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIEDAD DE HABILIDADES</b>							
	En relación a nuestra Institución, considera Ud que....							
1	Es importante poseer facilidad de palabra para poder transmitir un mensaje claro en el ámbito laboral	✓		✓		✓		
2	Su Jefe le permite dar opiniones respecto a su labor	✓		✓		✓		
3	Muestra Ud, iniciativa en las labores encomendadas	✓		✓		✓		
4	Tiene actitud de servicio para la institución	✓		✓		✓		
5	Está preparado para trabajar a presión	✓		✓		✓		
6	Las instrucciones dadas por la institución son importantes	✓		✓		✓		
	<b>IDENTIDAD DE LA TAREA</b>							
	Es importante realizar y ejecutar las labores con responsabilidad	✓		✓		✓		
7	Está capacitado para desempeñar diversas funciones en la institución	✓		✓		✓		
8	El rol que realiza, tiene resultados positivos	✓		✓		✓		
9	La imagen que proyecta su jefe, genera fuerte sentido de identificación	✓		✓		✓		
10	Se siente satisfecho por trabajar en equipo, apoyando a la Dirección de Administración.	✓		✓		✓		
11	Su Jefe le orienta adecuadamente, para el logro de los objetivos de la Institución	✓		✓		✓		
12		✓		✓		✓		

		<b>IMPORTANCIA DE LA TAREA</b>							
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
13	Conoce bien la actividad laboral que realiza	✓		✓		✓		✓	
14	La labor lo realiza con responsabilidad	✓		✓		✓		✓	
15	Cumple con los objetivos trazados por la institución	✓		✓		✓		✓	
16	Su Jefe le expresa su agrado, cuando realiza una buena labor	✓		✓		✓		✓	
17	Cuenta con la asesoría y consejo de su Jefe para resolver determinadas tareas	✓		✓		✓		✓	
18	conoce bien la actividad laboral que realiza	✓		✓		✓		✓	
	<b>AUTONOMÍA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
19	Pide ayuda cuando no puede solucionar el problema por sí mismo	✓		✓		✓		✓	
20	Reconoce sus capacidades y limitaciones, y las tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones	✓		✓		✓		✓	
21	Muestra confianza en sí mismo al expresar sus opiniones y a la hora de tomar decisiones	✓		✓		✓		✓	
22	Se siente satisfecho con la labor que realiza	✓		✓		✓		✓	
23	Se responsabiliza de sus materiales y objetos personales	✓		✓		✓		✓	
24	Conoce sus capacidades y limitaciones a la hora de abordar tareas y asumir responsabilidades	✓		✓		✓		✓	
	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

25	Su Jefe provee en lo que le hace falta, para que pueda cumplir con sus tareas encomendadas	✓		✓		✓	
26	Para su Jefe, son los trabajadores el recurso más importante, del que dispone para lograr los objetivos	✓		✓		✓	
27	Su Jefe, le permite adoptar acciones correctivas para resolver problemas que se hallan presentado	✓		✓		✓	
28	Su Jefe, realiza una comunicación fluida hacia los trabajadores, explicando en forma comprensible los procedimientos para lograr las metas	✓		✓		✓	
29	Los recursos de expresión verbal utilizados por su jefe, le resultan agradables	✓		✓		✓	
30	Su Jefe, sabe valorar la labor que realiza	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Garro Aburto Lumila    DNI: 09469026

Especialidad del validador: Docente de Investigación  
..... de junio del 2017.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Motivación Laboral y Gestión Administrativa”

VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems PLANEAMIENTO En relación a nuestra Institución, considera Ud que....	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se ha planteado objetivos y metas; enmarcadas en una visión futurista y progresista.	✓		✓		✓		
2	Se ha establecido como línea de acción, una misión razonable y acorde a las necesidades de los usuarios y comunidad de trabajadores penitenciarios.	✓		✓		✓		
3	Los objetivos institucionales se realizaran en el plazo propuesto.	✓		✓		✓		
4	Se ha elegido proyectos de acciones futuras que han de garantizar la unidad y consolidarán a la Institución en el sector estatal.	✓		✓		✓		
5	Se cuenta con un plan pormenorizado en el manejo de recursos, los que conllevarán a atender las necesidades de la Institución.	✓		✓		✓		
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>							
6	Se ha establecido una estructura organizacional, especificando al detalle cada una de las actividades de cada área.	✓		✓		✓		
7	El organigrama de la Institución, se enmarca al principio de modernidad del Estado haciéndola cada vez eficiente en su servicio al ciudadano.	✓		✓		✓		
8	En base al actual organigrama, se ha delegado funciones a las Oficinas o Áreas idóneas, conocedoras de la idiosincrasia de nuestra Institución.	✓		✓		✓		
9	En base a la actual organización de la Institución, las Oficinas y/o Áreas, demuestran liderazgo y eficiencia.	✓		✓		✓		
	<b>INTEGRAR AL PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>							
10	El Jefe, aprecia es esfuerzo de su personal, cuando cumplen una buena labor	✓		✓		✓		
11	El Jefe, está pendiente de las necesidades de su personal	✓		✓		✓		
12	El Jefe, promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		

		DIRECCIÓN				CONTROL			
En relación a nuestra Institución, considera Ud. ....		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
13	El Director, conoce las fortalezas y débiles de su personal.	✓		✓				✓	
14	El Director, es un mediador cuando sucede algún problema de índole laboral, recomendando las posibles soluciones.	✓		✓				✓	
15	El Director, fomenta un buen clima laboral, para todos los trabajadores	✓		✓				✓	
	<b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
16	Existen controles para supervisar las tareas y actividades de cada área.	✓		✓				✓	
17	Se realizan medición del desempeño individual de cada trabajador, a fin de corregir y perfeccionar el desarrollo de las tareas.	✓		✓				✓	
18	Existen mecanismos que miden el cumplimiento de las metas establecidas por la Institución.	✓		✓				✓	
19	Se lleva un control sobre el cumplimiento de las tareas establecidas por nuestra Entidad, controlando el porcentaje de logros de la Institución.	✓		✓				✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

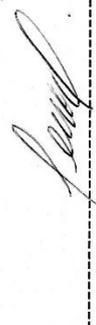
Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: GARRO Aburto Luzmila      DNI: 09469026

Especialidad del validador: **Docencia y Metodología de la Investigación**

Lima, 15 de 06 del 2017

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral y Gestión Administrativa"**

**VARIABLE 1: MOTIVACION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIEDAD DE HABILIDADES</b>							
	En relación a nuestra Institución, considera Ud que....							
1	Es importante poseer facilidad de palabra para poder transmitir un mensaje claro en el ámbito laboral	✓		✓		✓		
2	Su Jefe le permite dar opiniones respecto a su labor	✓		✓		✓		
3	Muestra Ud, iniciativa en las labores encomendadas	✓		✓		✓		
4	Tiene actitud de servicio para la institución	✓		✓		✓		
5	Está preparado para trabajar a presión	✓		✓		✓		
6	Las instrucciones dadas por la institución son importantes	✓		✓		✓		
	<b>IDENTIDAD DE LA TAREA</b>							
7	Es importante realizar y ejecutar las labores con responsabilidad	✓		✓		✓		
8	Está capacitado para desempeñar diversas funciones en la institución	✓		✓		✓		
9	El rol que realiza, tiene resultados positivos	✓		✓		✓		
10	La imagen que proyecta su jefe, genera fuerte sentido de identificación	✓		✓		✓		
11	Se siente satisfecho por trabajar en equipo, apoyando a la Dirección de Administración.	✓		✓		✓		

12	Su Jefe le orienta adecuadamente, para el logro de los objetivos de la Institución	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	<b>IMPORTANCIA DE LA TAREA</b>	Si ✓	No	Si ✓	No	Si ✓	No	Si ✓
13	Conoce bien la actividad laboral que realiza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	La labor lo realiza con responsabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Cumple con los objetivos trazados por la institución	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Su Jefe le expresa su agrado, cuando realiza una buena labor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Cuenta con la asesoría y consejo de su Jefe para resolver determinadas tareas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	conoce bien la actividad laboral que realiza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	<b>AUTONOMÍA</b>	Si ✓	No	Si ✓	No	Si ✓	No	Si ✓
19	Pide ayuda cuando no puede solucionar el problema por sí mismo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Reconoce sus capacidades y limitaciones, y las tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Muestra confianza en sí mismo al expresar sus opiniones y a la hora de tomar decisiones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Se siente satisfecho con la labor que realiza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	Se responsabiliza de sus materiales y objetos personales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	Conoce sus capacidades y limitaciones a la hora de abordar tareas y asumir responsabilidades	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

RETROALIMENTACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
25	Su Jefe provee en lo que le hace falta, para que pueda cumplir con sus tareas encomendadas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	Para su Jefe, son los trabajadores el recurso más importante, del que dispone para lograr los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
27	Su Jefe, le permite adoptar acciones correctivas para resolver problemas que se hallan presentado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	Su Jefe, realiza una comunicación fluida hacia los trabajadores, explicando en forma comprensible los procedimientos para lograr las metas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	Los recursos de expresión verbal utilizados por su jefe, le resultan agradables	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	Su Jefe, sabe valorar la labor que realiza	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

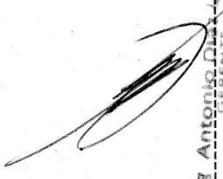
Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Antonio Díaz Urbina DNI: 10670194

Especialidad del validador: **Docencia y Metodología de la Investigación**  
26 de 05 del 2017

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Mag. Antonia Díaz Urbina  
GERENTE

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Motivación Laboral y Gestión Administrativa”

VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PLANEAMIENTO</b>							
	En relación a nuestra Institución, considera Ud que....							
1	Se ha planteado objetivos y metas; enmarcadas en una visión futurista y progresista.	✓		✓		✓		
2	Se ha establecido como línea de acción, una misión razonable y acorde a las necesidades de los usuarios y comunidad de trabajadores penitenciarios.	✓		✓		✓		
3	Se los objetivos institucionales se realizaran en el plazo propuesto.	✓		✓		✓		
4	Se ha elegido proyectos de acciones futuras que han de garantizar la unidad y consolidarán a la Institución en el sector estatal.	✓		✓		✓		
5	Se cuenta con un plan pormenorizado en el manejo de recursos, los que conllevarán a atender las necesidades de la Institución.	✓		✓		✓		
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se ha establecido una estructura organizacional, especificando al detalle cada una de las actividades de cada área.	✓		✓		✓		
7	El organigrama de la Institución, se enmarca al principio de modernidad del Estado haciéndola cada vez eficiente en su servicio al ciudadano.	✓		✓		✓		
8	En base al actual organigrama, se ha delegado funciones a las Oficinas o Áreas idóneas, conocedoras de la idiosincrasia de nuestra Institución.	✓		✓		✓		
9	En base a la actual organización de la Institución, las Oficinas y/o Áreas, demuestran liderazgo y eficiencia.	✓		✓		✓		
	<b>INTEGRAR AL PERSONAL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El Jefe, aprecia es esfuerzo de su personal, cuando cumplen una buena labor	✓		✓		✓		
11	El Jefe, está pendiente de las necesidades de su personal	✓		✓		✓		

	DIRECCIÓN		CONTROL	
	Si	No	Si	No
12	El Jefe, promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores administrativos.			
	✓		✓	
13	El Director, conoce las fortalezas y débiles de su personal.			
	✓		✓	
14	El Director, es un mediador cuando sucede algún problema de índole laboral, recomendando las posibles soluciones.			
	✓		✓	
15	El Director, fomenta un buen clima laboral, para todos los trabajadores			
	✓		✓	
	Si	No	Si	No
16	Existen controles para supervisar las tareas y actividades de cada área.			
	✓		✓	
17	Se realizan medición del desempeño individual de cada trabajador, a fin de corregir y perfeccionar el desarrollo de las tareas.			
	✓		✓	
18	Existen mecanismos que miden el cumplimiento de las metas establecidas por la Institución.			
	✓		✓	
19	Se lleva un control sobre el cumplimiento de las tareas establecidas por nuestra Entidad, controlando el porcentaje de logros de la Institución.			
	✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [  ]    **Aplicable después de corregir** [  ]    **No aplicable** [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Antonio Diaz Urbina    DNI: 10670194

**Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Investigación**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 26 de 05 del 2017

  
MIE ANTONIO DIAZ URBINA  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Motivación Laboral y Gestión Administrativa”**

**VARIABLE 1: MOTIVACION LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems VARIEDAD DE HABILIDADES En relación a nuestra Institución, considera Ud que....	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es importante poseer facilidad de palabra para poder transmitir un mensaje claro en el ámbito laboral	✓		✓		✓		
2	Su Jefe le permite dar opiniones respecto a su labor	✓		✓		✓		
3	Muestra Ud, iniciativa en las labores encomendadas	✓		✓		✓		
4	Tiene actitud de servicio para la institución	✓		✓		✓		
5	Está preparado para trabajar a presión	✓		✓		✓		
6	Las instrucciones dadas por la institución son importantes	✓		✓		✓		
	<b>IDENTIDAD DE LA TAREA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Es importante realizar y ejecutar las labores con responsabilidad	✓		✓		✓		
8	Está capacitado para desempeñar diversas funciones en la institución	✓		✓		✓		
9	El rol que realiza, tiene resultados positivos	✓		✓		✓		
10	La imagen que proyecta su jefe, genera fuerte sentido de identificación	✓		✓		✓		
11	Se siente satisfecho por trabajar en equipo, apoyando a la Dirección de Administración.	✓		✓		✓		
12	Su Jefe le orienta adecuadamente, para el logro de los objetivos de la Institución	✓		✓		✓		

		IMPORTANCIA DE LA TAREA							
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
13	Conoce bien la actividad laboral que realiza	✓		✓		✓		✓	
14	La labor lo realiza con responsabilidad	✓		✓		✓		✓	
15	Cumple con los objetivos trazados por la institución	✓		✓		✓		✓	
16	Su Jefe le expresa su agrado, cuando realiza una buena labor	✓		✓		✓		✓	
17	Cuenta con la asesoría y consejo de su Jefe para resolver determinadas tareas	✓		✓		✓		✓	
18	conoce bien la actividad laboral que realiza	✓		✓		✓		✓	
	<b>AUTONOMIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
19	Pide ayuda cuando no puede solucionar el problema por sí mismo	✓		✓		✓		✓	
20	Reconoce sus capacidades y limitaciones, y las tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones	✓		✓		✓		✓	
21	Muestra confianza en sí mismo al expresar sus opiniones y a la hora de tomar decisiones	✓		✓		✓		✓	
22	Se siente satisfecho con la labor que realiza	✓		✓		✓		✓	
23	Se responsabiliza de sus materiales y objetos personales	✓		✓		✓		✓	
24	Conoce sus capacidades y limitaciones a la hora de abordar tareas y asumir responsabilidades	✓		✓		✓		✓	
	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

25	Su Jefe provee en lo que le hace falta, para que pueda cumplir con sus tareas encomendadas	✓	✓	✓	✓	✓
26	Para su jefe, son los trabajadores el recurso más importante, del que dispone para lograr los objetivos	✓	✓	✓	✓	✓
27	Su jefe, le permite adoptar acciones correctivas para resolver problemas que se hallan presentado	✓	✓	✓	✓	✓
28	Su jefe, realiza una comunicación fluida hacia los trabajadores, explicando en forma comprensible los procedimientos para lograr las metas	✓	✓	✓	✓	✓
29	Los recursos de expresión verbal utilizados por su jefe, le resultan agradables	✓	✓	✓	✓	✓
30	Su jefe, sabe valorar la labor que realiza	✓	✓	✓	✓	✓

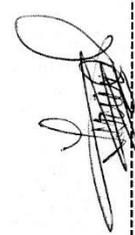
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Muy suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guido Luján Bravo Huaynates..... DNI: 2.113.464.....

Especialidad del validador: Neofitología de Invertebrados.....  
..... de Junio..... del 2017.....

1) **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
2) **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.  
.....  
**Mg. Guido J. Bravo Huaynates**  
DOCENCIA E INVESTIGACION

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral y Gestión Administrativa"

VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems PLANEAMIENTO En relación a nuestra Institución, considera Ud que....	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se ha planteado objetivos y metas; enmarcadas en una visión futurista y progresista.	✓		✓		✓		
2	Se ha establecido como línea de acción, una misión razonable y acorde a las necesidades de los usuarios y comunidad de trabajadores penitenciarios.	✓		✓		✓		
3	Los objetivos institucionales se realizaran en el plazo propuesto.	✓		✓		✓		
4	Se ha elegido proyectos de acciones futuras que han de garantizar la unidad y consolidarán a la Institución en el sector estatal.	✓		✓		✓		
5	Se cuenta con un plan pormenorizado en el manejo de recursos, los que conllevarán a atender las necesidades de la Institución.	✓		✓		✓		
	<b>ORGANIZACIÓN</b> En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se ha establecido una estructura organizacional, especificando al detalle cada una de las actividades de cada área.	✓		✓		✓		
7	El organigrama de la Institución, se enmarca al principio de modernidad del Estado haciéndola cada vez eficiente en su servicio al ciudadano.	✓		✓		✓		
8	En base al actual organigrama, se ha delegado funciones a las Oficinas o Áreas idóneas, conocedoras de la idiosincrasia de nuestra Institución.	✓		✓		✓		
9	En base a la actual organización de la Institución, las Oficinas y/o Áreas, demuestran liderazgo y eficiencia.	✓		✓		✓		
	<b>INTEGRAR AL PERSONAL</b> En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El Jefe, aprecia es esfuerzo de su personal, cuando cumplen una buena labor	✓		✓		✓		
11	El Jefe, está pendiente de las necesidades de su personal	✓		✓		✓		
12	El Jefe, promueve la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		

		DIRECCIÓN				CONTROL			
		En relación a nuestra Institución, considera Ud. ....							
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
13	El Director, conoce las fortalezas y débiles de su personal.	✓		✓					
14	El Director, es un mediador cuando sucede algún problema de índole laboral, recomendando las posibles soluciones.	✓		✓					
15	El Director, fomenta un buen clima laboral, para todos los trabajadores	✓		✓					
	<b>En relación a nuestra Institución, considera Ud. que.....</b>	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
16	Existen controles para supervisar las tareas y actividades de cada área.	✓		✓					
17	Se realizan medición del desempeño individual de cada trabajador, a fin de corregir y perfeccionar el desarrollo de las tareas.	✓		✓					
18	Existen mecanismos que miden el cumplimiento de las metas establecidas por la Institución.	✓		✓					
19	Se lleva un control sobre el cumplimiento de las tareas establecidas por nuestra Entidad, controlando el porcentaje de logros de la Institución.	✓		✓					

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guido J. Bravo Huaynates ..... DNI: 7.113.466.1 .....

Especialidad del validador: **Docencia y Metodología de la Investigación**

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 17 de Junio del 2017.



Mg. Guido J. Bravo Huaynates  
DOCENCIA E INVESTIGACION

Firma del Experto Informante.



SUJETO 13	1	1	1	1	1	1	6	2	3	2	3	2	2	14	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	1	1	2	9	42
SUJETO 14	2	3	3	3	3	4	18	2	3	2	4	4	4	19	1	1	1	3	1	3	10	1	1	1	1	1	1	6	3	3	3	1	1	3	14	67
SUJETO 15	3	4	2	2	2	2	15	2	2	2	4	4	2	16	2	2	2	4	2	4	16	2	2	2	2	2	2	12	4	4	4	2	2	4	20	79
SUJETO 16	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	1	1	1	8	2	2	2	2	2	2	12	56
SUJETO 17	1	4	1	1	2	1	10	1	1	1	4	4	4	15	1	1	2	3	4	4	15	1	1	1	1	1	1	6	3	3	3	3	3	3	18	64
SUJETO 18	1	3	1	1	1	2	9	1	2	1	3	4	4	15	1	1	1	3	4	3	13	1	2	1	1	1	1	7	3	4	3	3	3	3	19	63
SUJETO 19	1	3	1	1	2	2	10	1	2	1	3	3	3	13	1	1	1	3	4	2	12	1	1	1	1	1	1	6	4	4	3	3	3	3	20	61
SUJETO 20	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	1	1	1	1	3	3	10	3	2	2	2	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18	66
SUJETO 21	4	3	4	4	4	3	22	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	4	4	4	23	4	4	3	5	3	4	23	111
SUJETO 22	3	3	3	4	3	4	20	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	3	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	100
SUJETO 23	4	3	3	4	5	3	22	4	5	4	4	5	4	26	3	4	4	3	4	3	21	4	3	4	4	4	3	22	4	3	4	3	3	4	21	112
SUJETO 24	4	3	4	3	4	3	21	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	4	4	3	24	4	4	4	4	4	3	23	4	4	3	4	4	3	22	113
SUJETO 25	3	2	3	4	3	3	18	4	3	3	3	3	2	18	3	3	2	3	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19	91
SUJETO 26	3	2	3	4	3	3	18	2	3	4	3	3	2	17	3	3	3	3	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	5	3	3	21	94
SUJETO 27	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	2	4	2	18	3	3	3	3	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	2	3	4	3	3	3	18	93
SUJETO 28	3	4	3	4	3	3	20	3	3	3	3	4	3	19	4	3	4	3	3	3	20	4	3	3	3	3	4	20	4	3	3	5	3	3	21	100
SUJETO 29	3	2	3	4	3	3	18	2	3	4	4	3	4	20	4	3	2	3	4	3	19	3	3	3	3	4	3	19	4	3	4	3	4	3	21	97
SUJETO 30	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	3	3	17	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	4	17	4	3	4	3	3	2	19	87

SUJETO 31	2	2	2	3	2	2	13	3	2	3	3	3	2	16	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	2	17	2	3	3	2	2	2	14	77	
SUJETO 32	3	2	3	4	3	3	18	2	3	3	2	3	2	15	3	3	3	3	4	3	19	4	3	3	3	3	19	4	3	3	3	4	4	21	92	
SUJETO 33	3	2	3	4	3	3	18	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	2	3	17	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	87	
SUJETO 34	3	4	3	4	3	3	20	4	3	3	4	3	4	21	3	4	3	5	4	3	22	4	3	4	3	4	3	21	4	3	3	3	4	3	20	104
SUJETO 35	4	3	4	3	4	5	23	4	3	4	4	4	5	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	3	4	23	5	3	4	3	4	4	23	116
SUJETO 36	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	2	3	16	2	3	2	2	4	2	15	2	2	3	3	3	3	16	2	3	3	2	2	3	15	77
SUJETO 37	2	2	3	2	3	2	14	2	2	3	2	3	4	16	2	3	3	3	2	3	16	2	3	3	3	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	79
SUJETO 38	2	3	3	2	3	2	15	2	2	3	2	3	2	14	3	3	2	4	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	17	81
SUJETO 39	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	3	2	13	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	3	2	13	2	3	2	2	3	3	15	68
SUJETO 40	3	2	3	2	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	2	3	2	3	2	3	15	4	3	3	2	3	3	18	3	3	4	3	3	3	19	82
SUJETO 41	2	2	3	2	3	3	15	2	2	3	2	3	2	14	2	2	3	2	2	3	14	2	3	2	3	2	2	14	4	2	3	2	2	2	15	72
SUJETO 42	3	2	3	4	3	3	18	2	3	3	2	3	2	15	2	2	3	2	2	3	14	2	3	3	3	3	3	17	4	3	2	3	2	3	17	81
SUJETO 43	3	2	3	4	3	3	18	3	3	3	4	3	2	18	3	3	3	3	4	3	19	4	3	4	3	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21	96
SUJETO 44	3	3	3	3	4	3	19	4	2	4	4	3	3	20	3	5	3	3	4	3	21	4	3	3	3	3	4	20	1	3	4	4	4	4	20	100
SUJETO 45	3	3	4	4	3	4	21	3	5	3	3	3	4	21	3	3	3	5	2	3	19	3	3	3	3	4	4	20	3	4	4	4	3	3	21	102
SUJETO 46	3	3	4	4	3	4	21	4	3	4	3	3	4	21	3	3	3	5	4	3	21	5	3	4	3	3	4	22	3	4	4	4	3	3	21	106
SUJETO 47	3	4	4	4	3	2	20	4	3	4	3	3	4	21	3	4	3	3	5	4	22	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	4	4	21	104
SUJETO 48	3	3	4	4	3	3	20	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	5	4	3	21	3	3	3	4	4	4	21	3	4	3	4	4	3	21	105

SUJETO 49	3	4	4	4	4	4	23	4	3	4	3	4	4	22	4	3	3	5	4	4	23	3	4	3	3	4	4	21	4	4	4	4	3	3	22	111
SUJETO 50	3	3	4	4	4	3	21	4	5	4	3	3	4	23	3	3	3	5	4	3	21	3	3	3	3	4	4	20	4	5	3	4	3	3	22	107
SUJETO 51	3	4	3	4	3	2	19	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	4	3	3	20	4	3	4	4	3	3	21	99
SUJETO 52	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	4	4	22	3	3	3	3	3	4	19	2	3	3	4	4	3	19	102
SUJETO 53	5	3	5	5	3	3	24	5	5	2	3	5	5	25	5	3	3	1	4	4	20	5	5	4	5	5	4	28	1	5	4	4	3	3	20	117
SUJETO 54	3	4	4	5	1	3	20	5	5	4	3	4	5	26	5	3	3	1	4	4	20	5	5	4	5	5	4	28	1	5	4	4	3	3	20	114
SUJETO 55	3	3	5	5	3	3	22	3	3	4	3	4	3	20	5	3	3	3	4	4	22	4	5	4	5	5	4	27	1	5	4	4	3	3	20	111
SUJETO 56	3	3	3	3	1	3	16	5	5	1	1	5	5	22	5	3	3	3	4	4	22	5	5	4	5	5	4	28	4	5	3	4	3	3	22	110
SUJETO 57	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	2	5	3	19	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	3	3	18	94
SUJETO 58	3	2	2	2	4	2	15	4	2	2	3	3	3	17	3	2	3	4	3	3	18	4	4	5	3	4	4	24	5	5	4	4	4	4	26	100
SUJETO 59	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	4	3	3	20	3	4	3	3	4	3	20	4	2	2	4	4	4	20	99
SUJETO 60	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	2	3	17	3	4	4	4	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	5	3	3	3	3	4	21	99
SUJETO 61	3	4	4	4	3	3	21	4	4	3	3	3	4	21	4	3	3	3	4	4	21	4	3	4	4	3	3	21	3	4	4	3	4	3	21	105
SUJETO 62	3	4	4	4	3	3	21	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	3	4	3	21	112
SUJETO 63	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	3	22	4	3	4	3	4	4	22	3	3	3	3	3	4	19	4	4	3	4	4	3	22	106
SUJETO 64	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	4	4	22	3	4	4	4	4	4	23	4	3	5	5	4	3	24	115
SUJETO 65	3	4	4	4	3	3	21	4	4	3	3	3	4	21	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	5	23	5	4	3	3	4	3	22	110
SUJETO 66	3	4	4	4	5	5	25	4	4	3	3	5	4	23	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	4	4	23	5	4	4	4	4	3	24	118

SUJETO 67	4	3	3	4	4	4	22	4	4	3	3	5	4	23	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	4	5	23	4	4	4	3	4	4	23	114
SUJETO 68	5	4	4	4	5	3	25	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	5	4	3	25	124
SUJETO 69	3	4	4	4	5	3	23	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	3	4	4	23	3	4	3	4	4	4	22	5	3	5	4	4	3	24	115
SUJETO 70	4	3	3	5	4	4	23	4	4	3	5	3	4	23	4	4	5	3	4	4	24	3	5	5	4	4	4	25	3	4	4	4	4	5	24	119
SUJETO 71	4	4	3	3	5	4	23	4	4	3	3	5	5	24	4	4	4	3	4	4	23	3	5	3	3	5	4	23	3	3	5	3	4	5	23	116
SUJETO 72	3	4	4	4	3	3	21	4	4	3	3	3	4	21	4	4	4	3	4	4	23	5	5	3	3	3	3	22	3	3	5	3	4	3	21	108
SUJETO 73	3	4	4	4	3	3	21	4	4	3	5	3	4	23	4	4	4	3	4	4	23	4	3	5	3	5	3	23	3	3	4	4	4	3	21	111
SUJETO 74	3	4	4	3	4	4	22	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	3	22	4	4	3	3	4	4	22	111
SUJETO 75	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	3	4	4	23	3	5	4	4	5	3	24	4	5	3	5	4	3	24	118
SUJETO 76	3	4	4	4	3	3	21	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	3	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	3	23	112
SUJETO 77	3	4	4	4	3	3	21	4	3	5	3	5	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	3	3	5	4	3	22	4	4	5	4	4	3	24	114
SUJETO 78	4	4	4	4	3	4	23	3	4	3	4	5	4	23	4	4	4	3	4	4	23	4	5	4	3	4	4	24	3	5	5	5	4	3	25	118
SUJETO 79	4	4	4	4	4	5	25	4	4	3	3	5	4	23	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	5	3	23	3	4	4	4	4	3	22	116
SUJETO 80	3	4	4	4	3	3	21	4	4	3	5	3	4	23	4	4	4	3	4	5	24	3	4	3	4	3	5	22	4	5	3	3	4	3	22	112
SUJETO 81	3	2	2	2	4	2	15	4	2	4	3	3	4	20	3	2	4	4	2	4	19	3	3	5	3	4	4	22	3	4	3	3	4	4	21	97
SUJETO 82	3	2	2	2	4	2	15	4	3	4	3	3	3	20	3	2	3	4	4	2	18	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	2	3	4	19	97
SUJETO 83	3	2	2	2	4	2	15	4	2	2	4	4	3	19	3	2	3	4	4	2	18	4	3	3	3	4	4	21	3	3	4	3	3	4	20	93
SUJETO 84	3	2	2	2	4	2	15	4	2	4	4	3	3	20	3	3	3	4	2	4	19	4	4	3	3	3	4	21	3	3	4	3	3	4	20	95

SUJETO 85	3	2	2	2	4	2	15	3	4	4	3	2	3	19	3	2	3	4	4	2	18	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	3	3	4	20	91
SUJETO 86	3	2	2	2	4	2	15	3	2	2	3	3	3	16	3	2	3	3	2	4	17	4	4	3	3	4	4	22	5	5	4	4	4	4	26	96
SUJETO 87	3	2	2	2	4	2	15	4	2	2	3	3	3	17	3	2	3	4	2	4	18	4	4	3	3	4	4	22	3	5	4	4	4	4	24	96

**(GESTIÓN ADMINISTRATIVA)**

N°	PLANIFICACIÓN						ORGANIZACIÓN					INTEGRACIÓN DEL PERSONAL				DIRECCIÓN				CONTROL					TOTAL
	1	2	3	4	5	X	6	7	8	9	X	10	11	12	X	13	14	15	X	16	17	18	19	X	
SUJETO 1	3	2	2	4	3	14	3	3	3	3	12	2	3	3	8	3	3	3	9	3	2	3	3	11	54
SUJETO 2	4	3	3	3	4	17	3	4	4	4	15	3	4	4	11	5	5	5	15	4	3	4	5	16	74
SUJETO 3	2	3	2	4	2	13	3	4	2	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	2	3	2	2	9	53
SUJETO 4	2	2	2	3	3	12	2	3	2	2	9	2	2	2	6	2	4	2	8	2	2	2	2	8	43
SUJETO 5	4	3	5	3	4	19	5	3	4	5	17	4	4	5	13	4	5	4	13	4	3	4	5	16	78
SUJETO 6	2	1	3	3	3	12	3	1	1	2	7	1	2	4	7	1	1	1	3	2	1	1	1	5	34
SUJETO 7	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	14	5	3	3	11	3	3	4	10	3	3	3	2	11	63
SUJETO 8	1	1	1	2	1	6	1	1	2	2	6	1	2	2	5	1	1	1	3	1	1	1	1	4	24
SUJETO 9	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	15	5	3	3	11	4	4	4	12	4	4	3	3	14	71
SUJETO 10	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	14	5	3	3	11	3	3	4	10	3	3	3	2	11	63
SUJETO 11	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	14	5	3	3	11	3	3	4	10	4	4	3	2	13	67
SUJETO 12	3	3	3	3	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	4	14	69
SUJETO 13	2	1	2	2	2	9	3	1	1	2	7	1	2	4	7	1	1	1	3	2	1	1	1	5	31
SUJETO 14	4	3	3	4	4	18	3	4	3	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	4	3	3	5	15	76

SUJETO 15	3	4	4	3	3	17	4	3	2	4	13	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	2	4	13	65
SUJETO 16	3	2	2	2	3	12	3	2	2	3	10	2	2	2	6	2	2	2	6	3	2	2	2	9	43
SUJETO 17	3	3	3	4	3	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	3	12	65
SUJETO 18	5	4	4	3	3	19	3	4	4	4	15	4	3	2	9	3	3	4	10	5	4	4	3	16	69
SUJETO 19	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	12	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	3	12	57
SUJETO 20	2	3	3	3	3	14	4	4	4	3	15	5	4	2	11	3	3	4	10	2	3	3	4	12	62
SUJETO 21	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	14	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	3	12	68
SUJETO 22	3	4	3	3	3	16	4	3	3	3	13	3	5	3	11	5	5	3	13	3	4	4	4	15	68
SUJETO 23	3	3	4	3	4	17	3	3	3	4	13	3	5	4	12	4	4	4	12	3	3	3	3	12	66
SUJETO 24	4	4	3	3	4	18	3	3	3	5	14	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	4	15	70
SUJETO 25	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	3	3	12	57
SUJETO 26	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	11	2	3	3	8	3	4	3	10	3	3	3	3	12	56
SUJETO 27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	57
SUJETO 28	4	3	3	4	3	17	3	3	3	4	13	3	5	4	12	5	3	3	11	4	3	3	3	13	66
SUJETO 29	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	3	3	10	3	3	3	3	12	60
SUJETO 30	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	56
SUJETO 31	2	2	3	3	3	13	2	3	3	2	10	3	3	2	8	3	3	2	8	2	2	2	3	9	48

SUJETO 32	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	2	3	2	2	9	56
SUJETO 33	3	3	3	3	2	14	4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	4	3	10	3	3	3	3	12	58
SUJETO 34	3	4	3	3	3	16	4	3	3	4	14	3	5	4	12	5	3	4	12	3	4	3	3	13	67
SUJETO 35	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	4	16	74
SUJETO 36	2	2	3	2	3	12	2	3	3	2	10	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	2	3	9	48
SUJETO 37	3	2	2	3	2	12	2	2	3	2	9	3	4	2	9	4	3	3	10	3	2	2	2	9	49
SUJETO 38	3	2	3	3	2	13	3	2	2	3	10	2	4	3	9	4	3	2	9	3	2	3	2	10	51
SUJETO 39	3	2	3	2	2	12	2	3	2	2	9	2	4	2	8	3	3	2	8	3	2	2	3	10	47
SUJETO 40	3	3	2	3	3	14	3	2	3	3	11	3	3	3	9	2	3	3	8	3	3	3	2	11	53
SUJETO 41	2	3	3	3	2	13	2	2	2	3	9	2	4	3	9	2	3	3	8	2	3	2	2	9	48
SUJETO 42	2	3	3	3	3	14	3	3	2	2	10	2	4	2	8	2	3	3	8	2	3	3	3	11	51
SUJETO 43	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	4	4	11	3	3	3	3	12	61
SUJETO 44	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	14	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	59
SUJETO 45	4	3	3	3	4	17	3	3	3	5	14	4	4	5	13	2	3	3	8	4	3	3	3	13	65
SUJETO 46	4	4	3	4	3	18	3	3	4	4	14	3	4	4	11	2	3	3	8	4	4	3	3	14	65
SUJETO 47	3	3	3	4	4	17	4	3	3	4	14	3	4	4	11	3	5	4	12	3	3	4	3	13	67
SUJETO 48	3	4	3	4	4	18	4	4	3	4	15	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4	4	15	70

SUJETO 49	3	4	4	4	5	20	4	3	4	3	14	4	3	4	11	5	4	4	13	3	4	3	3	13	71
SUJETO 50	4	3	4	4	4	19	3	3	5	4	15	5	4	3	12	4	5	4	13	4	3	3	3	13	72
SUJETO 51	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	13	3	3	3	9	5	3	4	12	3	4	3	3	13	63
SUJETO 52	4	4	3	3	4	18	3	3	4	2	12	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	3	3	14	63
SUJETO 53	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	16	5	4	3	12	4	4	5	13	4	4	3	3	14	75
SUJETO 54	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	14	3	4	5	12	3	4	5	12	3	3	3	3	12	68
SUJETO 55	3	4	4	3	4	18	4	5	4	3	16	4	3	3	10	4	5	4	13	3	4	4	4	15	72
SUJETO 56	4	4	4	4	3	19	3	4	3	4	14	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	71
SUJETO 57	3	3	3	3	2	14	3	3	3	4	13	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	3	12	56
SUJETO 58	4	3	3	2	3	15	3	4	4	3	14	3	3	2	8	5	4	4	13	4	3	3	3	13	63
SUJETO 59	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	13	3	4	2	9	3	5	4	12	3	3	4	3	13	64
SUJETO 60	3	3	3	3	4	16	3	3	4	4	14	3	4	3	10	4	5	4	13	3	3	3	3	12	65
SUJETO 61	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	14	3	3	4	10	4	5	4	13	3	4	4	4	15	71
SUJETO 62	4	3	4	4	4	19	3	3	5	3	14	4	3	3	10	4	5	4	13	4	3	4	4	15	71
SUJETO 63	3	4	3	3	4	17	3	5	3	4	15	3	4	2	9	3	3	4	10	3	4	3	4	14	65
SUJETO 64	4	4	3	3	4	18	4	3	5	4	16	5	4	2	11	4	5	5	14	4	4	4	3	15	74
SUJETO 65	4	4	4	4	4	20	3	3	3	5	14	4	5	4	13	3	5	4	12	4	4	4	3	15	74

SUJETO 66	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	18	4	4	4	12	4	4	5	13	3	4	4	4	15	77
SUJETO 67	3	4	4	5	5	21	4	4	5	5	18	3	5	3	11	3	4	5	12	3	4	4	4	15	77
SUJETO 68	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	15	5	3	3	11	5	5	5	15	4	4	3	3	14	75
SUJETO 69	4	3	4	4	4	19	3	4	4	5	16	3	5	4	12	3	4	5	12	4	3	3	5	15	74
SUJETO 70	5	4	4	4	4	21	4	4	5	3	16	4	3	3	10	2	5	5	12	5	4	5	5	19	78
SUJETO 71	3	3	4	5	4	19	3	4	3	4	14	5	4	3	12	3	4	5	12	3	3	4	5	15	72
SUJETO 72	4	3	3	3	4	17	3	4	5	3	15	3	3	4	10	4	5	5	14	4	3	4	3	14	70
SUJETO 73	5	3	3	5	4	20	3	3	3	3	12	3	3	4	10	4	4	5	13	5	3	4	3	15	70
SUJETO 74	3	3	5	3	4	18	3	3	5	5	16	3	5	4	12	3	4	5	12	3	3	3	4	13	71
SUJETO 75	5	4	5	3	4	21	3	4	3	3	13	3	3	3	9	3	5	4	12	5	4	5	5	19	74
SUJETO 76	4	3	4	4	4	19	4	3	4	3	14	4	3	3	10	4	4	5	13	4	3	4	3	14	70
SUJETO 77	5	3	3	3	5	19	3	3	5	4	15	3	4	4	11	4	4	5	13	5	3	3	4	15	73
SUJETO 78	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	16	5	3	3	11	5	5	4	14	3	5	3	3	14	75
SUJETO 79	4	4	3	3	5	19	3	5	5	4	17	3	4	4	11	4	5	5	14	4	4	4	3	15	76
SUJETO 80	5	5	3	3	3	19	4	3	3	3	13	3	3	4	10	4	4	5	13	5	5	4	4	18	73
SUJETO 81	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	14	3	4	3	10	3	4	5	12	3	3	3	4	13	64
SUJETO 82	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	13	2	4	3	9	3	3	4	10	3	3	4	3	13	61

SUJETO 83	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	15	3	3	4	10	4	3	4	11	3	3	3	3	12	63
SUJETO 84	3	3	4	4	3	17	4	4	4	3	15	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	3	3	12	64
SUJETO 85	3	3	3	3	3	15	2	2	4	3	11	3	3	3	9	3	3	5	11	3	3	3	3	12	58
SUJETO 86	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	12	3	3	2	8	3	5	4	12	3	3	3	3	12	60
SUJETO 87	3	4	3	3	3	16	3	3	3	4	13	3	4	2	9	3	5	4	12	3	4	3	3	13	63

**Apéndice 6:****Artículo Científico****1. Título:**

Motivación laboral y gestión administrativa en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017.

**2. Autor:**

*Wilver Cirilo Trujillo Andia*

**3. Resumen**

La investigación presentada tuvo como principal objetivo determinar la relación significativa entre la motivación laboral y gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017. El estudio presentado es de tipo de investigación básica, de clasificación transversal de nivel descriptivo correlacional no experimental, método hipotético deductivo, dentro del enfoque cuantitativo. Se aplicó el cuestionario de motivación laboral y el cuestionario gestión administrativa, de 30 y 19 preguntas respectivamente en escala de Likert; permitiendo obtener información en torno a la relación que existe entre la motivación laboral y gestión administrativa, cada una con sus dimensiones. De acuerdo a la presente investigación podemos determinar que existe una relación significativa entre motivación laboral y gestión administrativa según el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017.

**4. Palabras clave:**

Motivación laboral, gestión administrativa

**5. Abstract**

The main objective of the research presented was to determine the significant relationship between work motivation and administrative management according to the administrative staff of the Lima Regional Office of the National Penitentiary Institute, Lima 2017. The study presented

is of a basic research type, of transversal level classification descriptive non-experimental correlation, hypothetical deductive method, within the quantitative approach. The work motivation questionnaire and the administrative management questionnaire were applied, with 30 and 19 questions, respectively, on the Likert scale; Allowing information about the relationship between work motivation and administrative management, each with its dimensions. According to the present investigation, we can determine that there is a significant relationship between work motivation and administrative management according to the administrative staff of the Lima Regional Office of the National Penitentiary Institute, Lima 2017.

#### **6. Keywords :**

Labor motivation, administrative management

### **Introducción**

En cumplimiento a la normatividad para la elaboración de tesis establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública, se presenta ante ustedes el trabajo de investigación titulada “Motivación laboral y gestión administrativa en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima – 2017”, con el objetivo de determinar la relación entre las variables “motivación laboral” y “gestión administrativa”, y la relación que existe entre las dimensiones de la primera variable con la segunda variable.

La presente investigación consta de siete capítulos, en el capítulo I: desarrollamos sobre la Introducción, que comprende la realidad problemática, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, las hipótesis y objetivos; en el capítulo II: desarrollamos el método, que comprende el diseño de investigación, las variables, operacionalización de variables, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. En el capítulo III: desarrollamos los resultados; en el capítulo IV: la discusión; en el capítulo V: las conclusiones; en el capítulo VI: las recomendaciones; y en el

capítulo VII: las referencias bibliográficas; y como parte complementaria están los anexos, donde se adjuntan las matrices, instrumentos de investigación, fichas de validación, así como la base de datos de las variables y otras evidencias de la investigación.

Los resultados obtenidos con el programa SPSS presentaron un coeficiente de correlación de Spearman es de 0.772 lo cual significa que entre las variables existe correlación estadísticamente significativa (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces se puede afirmar que existe relación significativa entre la motivación laboral y la gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima-2017.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

### **Metodología**

Se aplicó el diseño no experimental y corte transversal – correlacional y del método hipotético deductivo, porque tienen la particularidad de que la investigación es basada en la obtención de la información; sin manipular deliberadamente las variables, sino que se manifiestan en su realidad, sin influencia del investigador en su comportamiento, observándolos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. Asimismo es de clasificación transversal, atendiendo a que se recolectan los datos en un solo momento.

Con una población de 113 elementos y una muestra de 87 elementos elegidos mediante el método probabilístico aleatorio simple, involucrando a las cuatro áreas que componen la administración de la oficina administrativa de la ORL-INPE, compuesta por personal nombrado y contratado en la modalidad de CAS de ambos sexos. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario de elaboración propia para cada variable. Estos instrumentos fueron diseñados para ser aplicados en un tiempo

promedio de 45 minutos cada uno, la motivación laboral consta de 30 ítems distribuidos entre sus cinco dimensiones, 6 ítems en la dimensión variedad de habilidades, 6 ítems en la dimensión identificación de las tareas, 6 ítems en la dimensión significado de la tarea, 6 ítems en la dimensión autonomía y 6 ítems en la dimensión retroalimentación del desempeño. La gestión administrativa comprende 19 ítems distribuidos en 5 dimensiones: 5 ítems en la dimensión planificación, 4 ítems en la dimensión organización, 3 ítems en integración de personal, 3 ítems para la dimensión dirección y 4 ítems para la dimensión control. En la ponderación de las respuestas se ha utilizado una escala Likert con cinco opciones de respuesta desde nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

En el procesamiento de datos se codificaron las encuestas aplicadas a la muestra, se construyó una base de datos en Excel y posteriormente se usó el estadístico SPSS para la elaboración de las figuras y tablas.

## **Resultados**

Respecto a los resultados tenemos que referente a la percepción de la variable motivación laboral, los resultados muestran que un 31.03% de los trabajadores encuestados obtuvieron porcentajes que lo ubican en un nivel alto, un 52.87% en un nivel medio y un 16.09% en un nivel bajo. Asimismo, sobre la percepción de la dimensión variedad de habilidades, se aprecia que un 12.64% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un significativo de 68.97% dentro de un nivel medio y un 18.39% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión identificación de las tareas, los resultados muestran que un 24.14% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 63.22% dentro de un nivel medio y un 12.64% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión significado de la tarea, los resultados muestran que un 25.29% de los pobladores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto de 25.29% dentro de un nivel medio de 60.92% y un 13.79% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión autonomía, los resultados muestran que un 24.14% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un

nivel alto; un 57.47% dentro de un nivel medio y un 18.39% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión retroalimentación del desempeño, los resultados muestran que un 20.69% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 73.56% dentro de un nivel medio y un 5.75% dentro de un nivel bajo

De otro lado respecto a la percepción de la variable gestión administrativa, los resultados muestran que un 35.63% de los trabajadores encuestados obtuvieron porcentajes que lo ubican en un nivel alto, un 58.62% en un nivel medio y un 5.75% en un nivel bajo. Asimismo, sobre la percepción de la dimensión planificación, se aprecia que un 28.74% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un significativo de 68.97% dentro de un nivel medio y un 2.30% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión organización, los resultados muestran que un 14.94% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 81.61% dentro de un nivel medio y un 3.45% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la integración del personal, los resultados muestran que un 20.69% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 75.86% dentro de un nivel medio y un 3.45% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión dirección, los resultados muestran que un 50.57% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 44.83% dentro de un nivel medio y un 4.60% dentro de un nivel bajo. Sobre la percepción de la dimensión control, los resultados muestran que un 9.20% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel alto; un 86.21% dentro de un nivel medio y un 4.60% dentro de un nivel bajo.

Desde el punto de vista del análisis correlacional se tiene para las variables motivación laboral y gestión administrativa un Rho Spearman igual a 0.772, respecto a la dimensión de la variedad de habilidades y la gestión administrativa muestran un Rho de Spearman igual a 0,715. Respecto a la dimensión de la identificación de las tareas y la gestión administrativa muestran un Rho de Spearman igual a 0,728. Respecto a la dimensión del significado de la tarea y la

gestión administrativa muestran un Rho de Spearman igual a 0,741. Respecto a la dimensión de la autonomía y la gestión administrativa muestran un Rho de Spearman igual a 0,661. Respecto a la dimensión retroalimentación del desempeño y la gestión administrativa muestran un Rho de Spearman igual a 0,664.

### **Discusión**

Después del trabajo de campo y procesados los datos se encontraron evidencias empíricas que existe relación entre las variables de estudio, asimismo se han determinado las relaciones específicas en cuanto el análisis estratégico y las decisiones estratégicas de manera directa y moderada; el cual nos permite manifestar que a medida que varía el nivel de la motivación laboral lo hace en la misma dirección la gestión administrativa en nuestro caso de manera directa.

### **Conclusiones**

**Primera.-** La relación de la dimensión variedad de liderazgo y gestión administrativa en la Oficina Regional Lima del INPE, está determinada por el Rho de Spearman cuyo valor es de 0,715, esta relación es moderada y significa que al incrementar o disminuir el nivel de la motivación laboral también incrementa o disminuye la gestión administrativa.

**Segunda:** De acuerdo a la dimensión identificación de las tareas y variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, están relacionados de manera moderada y positiva, así lo demuestra el Rho de Spearman de 0,728 y nivel de significancia 0,000 lo que significa que al incrementar o disminuir el nivel de la identificación de las tareas también incrementa o disminuye la gestión administrativa.

**Tercera:** De acuerdo a la dimensión significado de la tarea y variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, están relacionados de manera moderada y positiva, así lo demuestra el Rho de Spearman de 0,741 y nivel de

significancia 0,000 lo que significa que al incrementar o disminuir el nivel del significado de la tarea también incrementa o disminuye la gestión administrativa.

**Cuarta:** De acuerdo a la dimensión autonomía y variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, están relacionados de manera moderada y positiva, así lo demuestra el Rho de Spearman de 0,661 y nivel de significancia 0,000 lo que significa que al incrementar o disminuir el nivel de la autonomía también incrementa o disminuye la gestión administrativa.

**Quinta:** De acuerdo a la dimensión retroalimentación del desempeño y variable gestión administrativa, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, están relacionados de manera moderada y positiva, así lo demuestra el Rho de Spearman de 0,664 y nivel de significancia 0,000 lo que significa que al incrementar o disminuir el nivel de la retroalimentación del desempeño, también incrementa o disminuye la gestión administrativa.

**Sexta:** Finalmente de acuerdo al objetivo general, la presente investigación demuestra que la gestión administrativa tiene relación significativa directa con la motivación laboral, según el personal administrativo de la Sede Administrativa de la Oficina Regional Lima del INPE, Lima 2017, habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,772 y nivel de significancia 0,000 lo que representó un nivel de relación alta entre las variables.

## Referencia

- Alvarado B. y Mejia L. (2014), *Compromiso organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz- Ancash-2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Arbaiza L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y Fundamentos*. 1ra. Edición Argentina. Ed. Cengage learning

- Bernal Torres B. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Tercera Edición Editorial Pearson.
- Carro F. Caló A. (2012). *La administración científica de frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.  
Recuperado de:  
  
<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>
- Carrasco Z. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión administrativa basada en procesos en banco estado, Chile*. (Tesis de maestría). Recuperada de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco\\_fz/pdfAmont/cf-carrasco\\_fz.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco_fz/pdfAmont/cf-carrasco_fz.pdf)
- Cerdan T. (2014). *Gestión administrativa y la motivación laboral en el RENIEC – Lima, 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Castro P. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas – 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Cegarra Sanchez J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España.
- Corbetta, Piergiorgio (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Editorial McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Prentice-Hall.
- Gutiérrez E. (2012). *Propuesta de un plan de gestión administrativa, financiera y operativa para el Auto Gut Mekanicentro*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana). (Acceso el 02 de junio de 2016).

- García S. (2012) *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables.* (Tesis en Relaciones Laborales y Recursos Humanos), Universidad de Valladolid. Recuperado de:  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gibson L., Ivancevich M y Donnelly H. (2005). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, (10va. Edición), Santiago McGraw-Hill. Interamericana, 2001.
- Griffin R. y Moorhead G. (2010). *Comportamiento organizacional.* (9a. Ed.), México. Ed. Cengage learning
- Gonzales M. y Olivares S., (2006). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano.* México. Ed. Cecsá.
- Gonzales W. (2009). *Técnicas de recolección de datos.*
- Hellriegel D., Jackson E. y Slocum W. (2009), *administración un enfoque basado en competencias*, (11va. Edición), México. Ed. Cengage learning
- Hackman R. y Oldham G, *Modelo de las características del puesto* (1976).
- Fincowsk F. y Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*, (1a. Ed.), México. Ed. Pearson Educación
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.
- Ivancevich M., Konopaske R. y Mattesson T. (2012). *Comportamiento organizacional*, (7ma. Edición), México. Ed. McGraw-Hill
- José Yuni y Claudio Urbano (2014). *Técnicas para Investigar - Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación.*
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* 14va. Edición

- Luthans, F., (2008). *Comportamiento organizacional*. (11a. Ed.), México. Ed. McGraw-Hill
- López A. (2015) *Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua*. (Tesis en Psicología industrial), Universidad técnica de Ambato. Recuperado de:  
  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13915/1/Tesis%20-%20L%C3%B3pez%20Arias%20Giovanna%20Betzab%C3%A9.pdf>
- L. Nelson y C. Quick (2013). *Comportamiento organizacional*, (3ra. Edición), México. Ed. Cengage learning.
- Moreira M. (2010) *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. (Tesis doctoral), Universidad complutense de Madrid. Recuperado de:<http://eprints.sim.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Mendoza R. (2014). *Relación entre el Liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Dirección de Información de la marina - 2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).
- Martínez Crespo, J. (2005). *Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Rev. Semestre Económico, vol. 8, núm. 16, julio-diciembre, 2005, pp. 67-97 Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Marín Villada A. (2008). *Clasificación de la investigación*. Colombia.
- Ordoñez R. y Chavez Ch. (2014). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 13 de mayo de 2016).

Ortiz C. (2012). *Acercamiento a la actualidad de Max Weber*. Rev. Reencuentro, núm. 64, agosto, pp. 21-25. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/340/34023236003.pdf>

Teoría clásica de la administración de Henry Fayol

Pintado P. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*, (4ta. Edición), Perú. Ed. Autores nacionales

Palomo V. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, (8a. Ed.), Madrid Ed. ESIC

Peña Acuña, B. (2011). *Métodos científicos de observación en educación*. España: Editorial Visión libros.

Quezada Lucio N. (2015). *Metodología de la investigación – estadística aplicada en la investigación*. Lima: Editorial Macro.

Quintanal Díaz. y Begoña García (2012) *Fundamentos básicos de metodología de investigación educativa*.

Robbins S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*, (15va. Edición), México. Ed. Pearson

Robbins S. y Coulter M. (2005), *Administración*. 8va. Edición México: Pearson Educación.

Rivas Tovar L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad & Empresa, vol. 11, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 11-32. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

Rueda López N. (2011). *La eficiencia y su importancia en el sector público*. Recuperado de: <http://www.extoikos.es/pdf/n1/laeficiencia.pdf>

Sánchez H. y Reyes C. (2009) *Metodología y diseño de investigación científica*.  
Lima (N.E.) 149 pp

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996) *Administración*. 6ta. Edición México:  
Prentice-Hall.

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Wilver Cirilo Trujillo Andia, estudiante (x), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo identificado(a) con DNI N° 09748271, con el artículo titulado.

“Motivación laboral y gestión administrativa en el personal administrativo de la Oficina Regional Lima del Instituto Nacional Penitenciario, Lima 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos 30 de setiembre del 2017

Wilver Cirilo Trujillo Andia