



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar
el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad
Distrital de Morales, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTORA:

Torres García, Giovanna Janeth (ORCID: 0000-0003-1376-5216)

ASESOR:

Dr. Delgado Bardales, José Manuel (ORCID: 0000-0001-6575-2759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

TARAPOTO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios; a mis padres, Washington Torres Flores y Jesús García de Torres, por su valioso apoyo y motivación permanente para la consecución de una de mis grandes aspiraciones de orden profesional

Giovanna

Agradecimiento

A los docentes y estudiantes del Programa Académico de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, a mi Asesor de Tesis Doctor José Manuel Delgado por el invaluable apoyo recibido en este proceso de elaboración de mi tesis, al Alcalde y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales por brindarme las facilidades para realizar esta investigación.

La autora

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de abreviaturas.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2 Variables, operacionalización	14
3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.	15
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	15
3.5. Procedimiento	20
3.6. Métodos de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
VIII. PROPUESTA.....	¡E
ror! Marcador no definido.	37
REFERENCIAS	47
ANEXOS.....	¡Er
ror! Marcador no definido.	54

Índice de tablas

Tabla 1. Escala de valoración de motivación.....	16
Tabla 2. Escala de valoración de desempeño laboral.....	16
Tabla 3. Validación de instrumento de la variable 1.....	17
Tabla 4. Validación de instrumento de la variable 2.....	18
Tabla 5. Análisis de confiabilidad: Motivación laboral.....	19
Tabla 6. Análisis de confiabilidad: Desempeño laboral.....	19
Tabla 7. Frecuencia de indicadores de existencia.....	21
Tabla 8. Frecuencia de indicadores de relación.....	22
Tabla 9. Frecuencia de indicadores de crecimiento.....	22
Tabla 10. Característica de las dimensiones de motivación laboral.....	23
Tabla 11. Características de la gestión motivacional.....	23
Tabla 12. Frecuencia de indicadores de habilidad.....	24
Tabla 13. Frecuencia de indicadores de conocimiento.....	24
Tabla 14. Frecuencia de indicadores de personalidad.....	25
Tabla 15. Frecuencia de indicadores de compromiso.....	26
Tabla 16. Frecuencia de indicadores de expectativa.....	26
Tabla 17. Características de las dimensiones de desempeño laboral	27
Tabla 18. Características del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.....	28
Tabla 19. Resultado del Diseño del Modelo de gestión motivacional.....	29
Tabla 20. Resultado de validación del Modelo de gestión motivacional.....	30
Tabla 21. Resultados del Modelo de Gestión Motivacional motivacional según Adelfer para mejorar el desempeño laboral	31
Tabla 22. Matriz de las actividades de motivación laboral.....	44
Tabla 23. Evaluación de actividades.....	46
Tabla 24. Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos.....	47

Índice de figuras

Fijura 1: Representación gráfica del diseño de investigación.....	14
Fijura 2. Representación gráfica del Modelo de gestión motivacional.....	35

Índice de abreviaturas

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.....	1
D.S. Decreto supremo.....	2
PCM. Presidencia del consejo de ministros.....	2
CONCYTEC. Consejo Nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica...	14
D.Leg. Decreto legislativo.....	15
CAS. Contrato administrativo de servicios.....	15
SERVIR. Autoridad nacional de servicio civil.....	38
CSST. Comité de seguridad y salud en el trabajo.....	42

Resumen

El estudio tuvo por objetivo establecer un modelo de gestión motivacional sustentada en la teoría de Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, la investigación fue aplicada, de diseño no experimental, descriptivo, propositivo, se trabajó con una población y muestra de 65 colaboradores, la técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Resultados: el 83 % de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales mostraron característica “medio”, seguido del “bajo” con 13.9% y “alto” con 3.1% de motivación laboral; entre tanto, el 84.7 % de colaboradores revelaron característica “regular”, el 9.1% “deficiente” y el 6.2 “eficiente” de desempeño laboral. Conclusión: El modelo se caracteriza por fortalecer la motivación de existencia, relación y crecimiento para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Palabras clave: Motivación, desempeño, organización.

Abstract

The study aimed to establish a model of motivational management based on Alderfer's theory to improve the performance of employees of the District Municipality of Morales, the research was applied, non-experimental, descriptive, propositivo design, worked with a population and sample of 65 employees, the technique used was the survey and as an instrument the questionnaire. Results: 83% of the employees of the District Municipality of Morales showed "medium" characteristic, followed by the "low" with 13.9% and "high" with 3.1% of job motivation; meanwhile, 84.7% of employees revealed "regular" characteristics, 9.1% "deficient" and 6.2 "efficient" of job performance. Conclusion: The model is characterized by strengthening the motivation of existence, relationship and growth to improve the job performance of employees.

Keywords: Motivation, performance, organization.

I. INTRODUCCIÓN

En los diferentes campos de la existencia del ser humano interviene la motivación como un mecanismo para obtener objetivos y lograr metas. La motivación es un fenómeno universal de gran importancia para los hombres y la sociedad, es parte del desarrollo organizacional, permite encausar el esfuerzo, la energía y el comportamiento del colaborador, lo que admite sentirse satisfecho con lo que hace y estimulado para que trabaje más para el cumplimiento de objetivos de la institución. La motivación laboral es un elemento básico a la hora de incrementar y mejorar el desempeño de los trabajadores, porque incentiva a que lleven a cabo sus actividades y que las hagan con gusto y pasión.

La motivación a nivel internacional, nacional y regional es un factor crucial para el crecimiento de una organización. Al proporcionar a los colaboradores un sentido de participación con el centro de trabajo y al generar un mayor compromiso y rendimiento del capital humano. El crecimiento tecnológico, el ingreso de nuevos profesionales a las empresas e instituciones y los constantes cambios en la economía mundial han hecho que la vida laboral se vea afectada.

Según Apaza (2018, p.5), en la actualidad las instituciones que gozan de gran éxito a nivel mundial son las que invierten bastante tiempo y recursos para mantener un buen desempeño laboral, donde la innovación y la productividad pueden desarrollarse en cada colaborador mediante una buena organización y motivación,

En cuanto al desempeño laboral, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2013,p.1), revisó las experiencias del desarrollo de la productividad laboral de varios países latinoamericanos entre ellos el Perú. El estudio se realizó sobre puntos fuertes y débiles del crecimiento a largo plazo a través de semejanzas y diferencias con otros países, llegando a evaluar su desempeño en base a la comparación. En dicho estudio se efectuó la estimación de los elementos que contribuyeron a la productividad laboral del periodo 1980 al 2010. Los esfuerzos lograron cuantificar la aportación de los diversos aspectos del empleo en una mejor clasificación de los activos del

capital humano, llegando a incorporar con carácter de prioridad las tecnologías de la información.

En el Perú el desempeño laboral es permanentemente afectada por la baja motivación laboral que sufren los trabajadores por falta de satisfacción de sus necesidades y la incapacidad que tienen los directivos para tratar este tema con responsabilidad.

La Región San Martín no es ajena a estos problemas cuando se trata de motivación y desempeño laboral. Algunos directivos consideraron a las actividades de motivación como un gasto y no como una inversión en su personal. En la Municipalidad Distrital de Morales, se observó que la mayoría de colaboradores mostraron bajo desempeño laboral, porque el empleo que tienen no les garantiza permanencia y proyectarse a planes a futuro ; así como, debido a la poca capacitación que reciben y al casi nulo apoyo de sus superiores para lograr su desarrollo personal y profesional, por lo que se consideró importante diseñar un modelo de gestión motivacional para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Por lo expuesto el estudio planteó como problema general: ¿De qué manera un modelo de gestión motivacional según Alderfer mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?; y problemas específicos: i) ¿Cuáles son las características de la gestión motivacional en la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?; ii) ¿Cuáles son las características del desempeño de los colaborados de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?; iii) ¿Cuál es el diseño del modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?; y iv) ¿Cuál es la validez del modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?.

Además, la investigación fue conveniente porque ayudó a mejorar el estudio mediante el contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor y permitió desarrollar la curiosidad a cerca de la solución del problema.; su relevancia social residió en el impactó que tendrá la motivación en relación al

desempeño de los colaboradores y los beneficios que obtendrán los usuarios y porque al conocer las características tanto de la motivación y el desempeño, fue posible determinar un modelo de gestión motivacional para mejorar el desempeño laboral; mediante su implicancia práctica se buscó resolver el problema de motivación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, proponiendo la implementación del modelo de gestión motivacional basado en la teoría de Alderfer, para mejorar el desempeño laboral; fue útil metodológicamente, porque mediante este estudio se consiguió determinar un nuevo instrumento para la recolección de datos o análisis y además, se logró diseñar un modelo de gestión motivacional, buscando mejorar el desempeño laboral, mediante el uso de métodos y técnicas novedosas para crear conocimiento y aplicarlo a futuros trabajos de investigación; su valor teórico, residió en la contribución y el aporte de conocimientos sobre los temas propuestos y el modelo de gestión motivacional propuesto tendrán una importancia trascendental en la Municipalidad Distrital de Morales y otros organismos públicos.

La investigación propuso como objetivo general: Establecer un modelo de gestión motivacional según Alderfer que mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020 y como objetivos específicos, los siguientes: i) Identificar las características de la gestión motivacional de los colaboradores de la Municiplalidad Distrital de Morales, 2020; ii) Establecer las características de desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020; iii) Construir el diseño de modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020; iv) Determinar la validez del modelo de gestión motivacional según Alderfer. Asimismo planteó como hipótesis general de investigación: El modelo de gestión motivacional según Alderfer mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta los antecedentes que respaldan el estudio, entre los cuales destacan a nivel internacional: Morgan, J. (2015), *La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. Versión en Castellano e Inglés*. (artículo científico). Universidad Fidélitas, San Jose, Costa Rica. El estudio fue descriptivo meta análisis, diseño descriptivo, se basó en la técnica de revisión documental, compuesto por 40 referencias bibliográficas que cubren un periodo de 10 años (2005-2015), utilizo como instrumentos la ficha de registro de datos. El autor concluyó afirmando que mediante el uso de instrumentos efectivos y puntuales que consideran al evaluado y al evaluador, la evaluación del desempeño ha logrado una gran transformación (p.87,96).

Entre tanto, Díaz, J., Díaz, M. y Morales, S. (2014), *Motivación laboral en empleados de empresas formales de Bogotá*. (artículo científico). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Tipo de investigación correlacional, diseño correlacional, la población y muestra fue 385 participantes, técnica empleada la encuesta, instrumento el cuestionario. Concluyeron, los trabajadores que prestaron sus servicios en empresas legalmente constituidas de Bogotá en su mayoría no tuvieron elevada motivación, sólo se observó grandes diferencias en sexo concretamente en lo relacionado a la afiliación-intimidad, edad, en lo referente al poder y logro, tipo de contrato en afiliación-intimidad y contrato a tiempo definido a partir de un año o superior a dicho periodo de tiempo (p.59, 67, 75)

Por su parte, Vargas, J., Muratalla, G. y Gonzáles, J. (2018), *Impacto motivacional en el rendimiento. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo*. (artículo científico). Universidad de Guadalajara, México. Tipo de estudio descriptivo, explicativo, diseño correlacional, la población estuvo conformado por 29 y la muestra por 9 trabajadores, técnica la encuesta, instrumento cuestionario, concluyeron, las relaciones que se dieron entre el rendimiento con los indicadores de motivación, destaca la relación positiva imponente de 0.75 y relación de nivel positiva media de 0.59 en las subdimensiones incentivos y capacitación (p.117, 123, 129)

Por otro lado, Peña, H. y Villón, S. (2018), *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. (artículo científico). Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE, Ecuador. El estudio se desarrolló siguiendo los pasos de la metodología hermenéutica, de tipo documentado y explorativo, se empleó la técnica revisión bibliográfica-documental, el instrumento utilizado fue el material bibliográfico, lo que permitió conseguir las referencias con criterios elementales y escogidos sobre la motivación, por consiguiente permitio obtener, identificar y describir datos que facilitaron el logro del objetivo planteado. Concluyeron, la conducta del colaborador en el centro de trabajo, fue influenciado por elementos de motivación, cuyo propósito fueron satisfacer sus necesidades de excelentes relaciones laborales, satisfacción, buen clima organizacional. En la actualidad, motivar de forma adecuada es una tarea que permite a los empleados crear un sentido de identificación institucional y el trabajo que efectúa, obteniendo resultados efectivos para contribuir con éxito de la organización (p.1).

En el ámbito nacional: Gonzales, S. (2014), *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz*. (artículo científico). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Se realizó estudio de tipo descriptivo, diseño correlacional, población conformada por 40 trabajadores, muestra la totalidad de la población, técnica la encuesta, instrumento el cuestionario. Concluyó, las orientaciones previas, manuales y normas internas de trabajo, las capacitaciones y otros; son elementos del desempeño, estas consiguieron resultados negativos. La motivación expresada por el jefe, los incentivos, la retribución económica y la participación en acciones recreativas con compañeros de trabajo; lograron resultados negativos. La gestión del desempeño fue ineficiente, la motivación fue negativa (p. 15, 16, 21, 22, 32)

Por su parte, Faya, A., Venturo, C., Herrera, M. y Hernández, R. (2018), *Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana*. (artículo científico). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La investigación se desarrolló mediante el uso del método hipotético deductivo, basado en un enfoque cuantitativo, tipo de estudio, según el

propósito, es aplicativo, diseño correlacional, la población y muestra estuvo constituido por 179 empleados, técnica usada la encuesta, instrumento el cuestionario; escala tipo Likert del 1 al 5, concluyeron afirmando que la autonomía en el trabajo es real y la satisfacción es alta en los trabajadores de ambos sexos (p.43,48, 49, 53, 54)

Luego, Rostaing, G., Bermuy, L., Borja, C., Martínez, E., Ayllón, M. y Angustias, I. (2019), *Motivación del logro y resolución de problemas con funciones lineales en una universidad de Surco*. (artículo científico). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú y otras. Tipo de investigación utilizado el descriptivo, diseño no experimental. Población y muestra constituido por 76 estudiantes, técnica usada la encuesta, instrumento el cuestionario, concluyó, aseverando que contar estudiantes motivados o desmotivados no garantiza buena comprensión de los problemas. La alta motivación no es garantía de efectividad al realizar cálculos y aplicar el plan elaborado. Las habilidades, conocimientos y destrezas al momento de resolver problemas no obedece a la motivación, pues se necesita de competencias para resolver problemas (p.85, 95,98, 99)

Por su lado, Vargas, I. y Chiguay, C. (2017), *La motivación y su relación con el desempeño en Pardos Chicken San Isidro*. (artículo científico). Lima, Perú. Estudio descriptivo simple, transversal, diseño correlacional, tuvo como población 30 trabajadores entre 20 y 50 años, muestra el mismo número de la población, técnica empleada la encuesta, instrumento el cuestionario, concluyeron, el 70% de trabajadores no mostró interés ni preocupación si la organización les apoya, el 30% sobrante no demostró interés en el apoyo reciproco por parte la empresa. La principal motivación de los trabajadores fue el salario y el horario que les conviene, asimismo, no les importó el clima laboral ni su desempeño (p.1, 2, 3, 5).

Además, Marín, H. y Placencia, M. (2017), *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. (artículo científico). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Investigación de tipo descriptivo, diseño correlacional, población 209, muestra 136 empleados, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyeron, la

motivación fue medianamente motivado y la satisfacción medianamente satisfecho (p.42,52)

En el ámbito regional: Delgado, J. y Torres, W. (2019), *Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto*. (artículo científico). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. El estudio fue de tipo no experimental, cuantitativa, transversal, diseño descriptivo-propositivo, el trabajo de investigación se centró en base a dos variables: motivación y desempeño, con sus respectivas dimensiones, población y muestra conformada por 66 trabajadores, técnica utilizada la encuesta, instrumento el cuestionario, concluyó afirmando que la motivación laboral influye en el desempeño de los colaboradores, además los trabajadores motivados actúan con autonomía, creatividad e iniciativa, también la motivación permite superar la falta de interés, el bajo rendimiento o productividad y la escasa integración de los trabajadores, asimismo, la implementación de la propuesta de motivación según McClelland, validada por 5 expertos conocedores del tema (p. 1, 4, 7)

Por su parte, Ruíz, S. (2014), *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín*. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Tipo descriptivo, diseño correlacional, población 84 trabajadores, muestra el número total de la población, técnica empleada la encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, los trabajadores mostraron bajo nivel de motivación. Cerca del 50% de los empleados demostraron bajos niveles de desempeño. Asimismo, señaló que hubo correlación entre las variables motivación y desempeño (p. 31, 33,45)

Asimismo, se presenta la definición y las teorías de motivación que sustentaron el presente estudio: Definición, para Trechera 2005 citado por Naranjo, M. (2009), la motivación es un tema de mucha importancia en diferentes espacios de la existencia de los seres humanos, orienta las actividades y tareas, constituyéndose en un componente principal en la conducción de la persona hacia su realización y los objetivos que persigue.

La teoría que sustentó esta investigación es la representada por Alderfer Clayton (1969) denominada Teoría ERC, realizó cambios importantes a la teoría de Maslow, a la que le dio un nuevo enfoque o mirada. Estableció tres diferencias en relación a la teoría de su antecesor: i) Redujo de cinco a tres necesidades (Existencia, Relación y Crecimiento). Necesidades de Existencia, compuesto por necesidades de orden fisiológicas y de seguridad; conocidas también como necesidades básicas. Necesidades de Relación, constituido por interrelaciones sociales, apoyo, reconocimiento y necesidad de formar parte del grupo. Necesidades de crecimiento (Desarrollo y crecimiento personal), conocido también como la necesidad de estima o autorrealización; ii) En el instante que surge una nueva necesidad, no es necesario que se tengan satisfechas completamente las de nivel inferior para que esta tenga efecto motivador; iii) El orden de satisfacción de necesidades establecido por Maslow no es la única forma. Los seres humanos pueden retroceder a niveles ya satisfechos con el fin de satisfacerlos de nuevo. Peña, C. (2015, p. 16,17).

Seguidamente se presentan teorías de la motivación que no dejan de ser importantes en estudios relacionados al tema: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. El autor formuló la teoría de la motivación humana; utilizada ampliamente en la Psicología Clínica, la misma que dio importantes aportes a la motivación, gestión empresarial y desarrollo y comportamiento organizacional (Reid, 2008). Maslow estableció 05 necesidades, mostrados en orden jerárquico ascendente a través de una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran abajo y las superiores o racionales arriba. El estudio afirma que a medida que la personas satisfacen sus necesidades inferiores, entran en forma gradual las necesidades de orden superior para satisfacerlas (Colvin y Rutland, 2008). La validez de esta teoría fue duramente discutida por su rigidez y simplificación al momento de determinar el procedimiento tanto de motivaciones, así como de necesidades. Peña, C. (2015, p. 15,16)

Teoría de las Necesidades Aprendidas (McClelland, 1961). El autor determinó 03 tipologías de motivación: Logro, poder y afiliación. i) Logro: necesidad de

sobresalir, obtener éxito. Los seres humanos se imponen metas superiores. Está constituido por personas que tienen necesidad de desarrollar tareas, pero, con bajo estado de relacionarse con los demás, retan por el buen trabajo, aceptan compromisos o encargos; ii) Poder: Buscan influir y controlar a otros trabajadores y grupos, para conseguir reconocimiento por parte de ellos. A los empleados con deseos de poder les encanta ser considerados importantes, anhelan tener prestigio y status. Constantemente batallan para que sus ideas prevalezcan y tienen una mentalidad política; iii) Afiliación: Buscan relaciones interpersonales inseparables y leales, tienen necesidad de formar parte de un grupo, les encanta ser notorios, se sienten incómodos con el trabajo individual y le cautiva trabajar en equipo y prestar ayuda a los demás. Peña, C. (2015, p. 19).

Teoría de las Expectativas. El principal representante de este estudio es (Vroom, 1964), la misma que fue completada por Porter-Lawer (1968). Esta teoría aseveró que para proceder correctamente se debe tener en cuenta dos elementos, en primer lugar, el individuo debe estar convencido que las actividades a realizar le conducirán a la obtención del resultado esperado y segundo lugar, depende de lo atractivo que le resulte el reconocimiento posterior. Los trabajadores altamente motivados son aquellos que obtienen metas y estímulos y, a la vez observan que la posibilidad de lograrlo es alto. Peña, C. (2015, p. 23).

Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968). El pionero de esta teoría fue Edwin A. Locke, este autor reconoció que las metas y los objetivos que tiene cada empleado son concluyentes para saber el grado de energía que utilizará en su ejecución. Locke afirmó que el deseo de conseguir una meta es un aspecto importante de la motivación. Las metas determinan y conducen los eventos y estimulan a proporcionar un alto desempeño. Tienen tres funciones bien definidas: i) Activan el carácter y la voluntad; ii) Incrementan la perseverancia y iii) Apoya al establecimiento de estrategias. El autor, determinó los efectos de los objetivos con respecto al desempeño. Vale la pena conocer que cuando los objetivos admitidos son más complicados el desempeño laboral será mayor.

Para desarrollar adecuadamente las tareas y conseguir los objetivos y metas establecidas, es necesario contar con alto grado de conocimiento y competencias. Los aspectos básicos de esta teoría relacionados al establecimiento de objetivos, se sintetizan en estas ideas: i) El establecimiento de objetivos precisos o puntuales, aumenta el rendimiento de las personas.; ii) Es significativo para la organización involucrar a los trabajadores en el momento que se fijan los objetivos, para incrementar su comprensión y compromiso; iii) Un objetivo complicado y admitido por el empleado, le generará mayor motivación que un objetivo simple. Peña, C. (2015, p. 23).

Teoría de la equidad y justicia (1968) tiene como representante a Stacey Adams, mostró la motivación de los trabajadores mediante dos conceptos: equidad e inequidad. El autor señaló que las personas establecen comparaciones entre los premios y estímulos y el producto de de su desempeño con sus compañeros y valoran sí son realmente justas y sí no lo son reaccionan con el propósito de eliminar cualquier injusticia. Ante la existencia de inequidad que la consideramos injusto, se busca el equilibrio. Si el empleado obtiene semejante a los demás, se siente contento y deseos de continuar en el trabajo, de ocurrir lo contrario, demuestra desmotivación y en algunas ocasiones incrementa su energía y voluntad para obtener lo mismo que los demás. Peña, C. (2015, p. 24).

En esta parte del estudio se menciona la definición y teorías del desempeño laboral que sustentaron la investigación: para Chiavenato (2000), aludido por Del Toro, J., Salazar, M. y Gómez, J. (2011, p. 7,8), definió el desempeño como la actitud del trabajador en la búsqueda del cumplimiento de objetivos propuestos. En el desempeño laboral se presenta diferencias entre un trabajador y otro, en función de sus aptitudes y actitudes, grado de capacitación, motivación, supervisión, y componentes de contexto de cada colaborador y ambiente en el que efectúa sus labores.

Chiavenato (2014, p.1), en la revista administración de recursos humanos, mencionó que los empleados permanecen más horas laborando en su institución que en su vivienda. Los seres humanos nacen, crecen, se educan,

trabajan y se divierten en su centro de trabajo, estos componentes son determinantes para que las personas se vuelvan más dependientes de las actividades en grupo y definió el desempeño como la interacción entre el empleado y la institución, es un proceso de reciprocidad: la institución ejecuta algunos actos por el empleado y para el empleado, lo remunera, el empleado responde trabajando y desempeñando su tarea. Enfatizó así mismo que los seres humanos constituyen las organizaciones, éstas forman para ellas un medio de obtención de varios objetivos personales, que no lograrían alcanzarse a través del esfuerzo personal.

Según Ecured (2016), proyecto creado en Cuba, el desempeño es sinónimo de rendimiento laboral y mediante las acciones que desarrolla el colaborador para el cumplimiento del cargo demuestra su competencia. (Jiménez, 2007, p. 90) citó a Goleman 79 cuando mencionó que 2 de 3 aptitudes consideradas fundamentales en el desempeño eficiente en algunas organizaciones, son de carácter emocional.

En la misma línea (Perea, 2012) afirmó que el trabajador constituye la fuerza motora de la institución o empresa. El recurso humano está constituido por la actividad humana, también están integrados los factores que el concepto moderno de recurso humano, no solo está integrada la actividad humana, también están comprendidos los elementos que la generalizan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, valores, actitudes, potencialidades, estado de salud, etc.

Arias, G. mencionado por Romero, F. y Urdaneta, E.(2009), determinó los elementos principales del desempeño laboral y son, habilidad, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativas. El elemento habilidad involucra aspectos de cómo realizar una tarea, proporcionar ideas y la necesidad de lograr el fortalecimiento de las experiencias y destrezas. El conocimiento, tiene que ver con la aspiración por contar con nuevos conocimientos y obtener concepciones precisas e ideas que siguen los procesos de carácter administrativo. La personalidad, está conformado por la buena presentación del trabajador frente a sus demás compañeros y los usuarios en general, desarrollo de trabajos de alta responsabilidad, perfil sobresaliente en la

institución, excelente interrelación con sus compañeros y juicios adecuados para cumplir responsablemente sus labores. El compromiso, está constituido por la aspiración de obtener los objetivos del puesto que ocupa y presentar propuestas de solución a problemas relacionados con los objetivos y metas de la empresa. La expectativa tiene que ver con la oportunidad de promociones, ascensos y asignación de retos importantes al trabajador (p.66,71,72).

Teorías más resaltantes de la administración a través del tiempo: Escuela clásica de la organización científica del trabajo, fue parte del trabajo desarrollado por Frederick W. Taylor entre los años: 1856-1915, el autor abordó el proceso administrativo analizando el trabajo mediante el estudio de periodos y movimientos, modificó la administración descomponiéndoles en sus componentes y buscando métodos para lograr el incremento de la productividad de los colaboradores. Teoría clásica de la administración (1908) conocida como el modelo administrativo, tuvo como representante a Henry Fayol, se sustenta en la división del trabajo, el proceso administrativo y el establecimiento de juicios para dirigir la función administrativa.

Por su parte, Parker, M. (1942) consideró como factor básico del proceso administrativo a los principios de la coordinación, al considerar que las relaciones de carácter interpersonales y la comunicación cumplen una función predominante y hace mención a la importancia de la participación tanto de directivos y subalternos en el proceso de planeación de actividades. Asimismo, Barnard, Ch. (1971) aseveró que la teoría de la organización construye una concepción sobre la base de la acción participativa y colaborativa, juega un papel importante en las relaciones sociales y aborda las características de la persona en función a los trabajos a cumplir.

Por otro lado, la escuela de las relaciones humanas, ubicó al trabajador como eje central y consideró a la persona como ente social. El modelo burocrático, fijó su mirada en la escuela clásica y buscó la no interferencia de las emociones en el desempeño a través del establecimiento de normas, disposiciones y la división de funciones. La teoría estructuralista, apareció en 1950 tratando de corregir el esquematismo del modelo burocrático. Incluyó

temas que se relacionan con la incidencia del componente humano, considerando la correspondencia entre la organización formal e informal, los objetivos personales e institucionales y el reconocimiento material y social. La estructura neoclásica, surgió en el primer decenio de los años 50, como una propuesta selectiva y empirista, su representante fue Peter Drucker. Se sustentó en la teoría clásica de la organización científica del trabajo.

Cabe destacar, la escuela del comportamiento tuvo por característica distinguir fácilmente una determinada conducta en la que influye el grado cultural de los individuos que integran el grupo y la dirección que adoptan. A mayor grado de cultura de las personas mayores serán sus pretenciones. Un ser culto sentirá con mayor ímpulso el deseo de ser útil y de relacionarse con los demás para lograr sus metas y objetivos. Escuela de los sistemas, los representantes de los diversos enfoques de esta escuela fueron: T.Parsons, N. Wiener y C, Shannon, mediante esta teoría se consiguió el desarrollo y perfeccionamiento de la sociedad, los cambios científicos y técnicos, que dieron paso a la integración en el trabajo desde una mirada teórica y metodológica. Desarrollo Organizacional, esta teoría fue perfeccionada básicamente por científicos estudiosos de la rama del comportamiento psicológico y asesores de empresas en el decenio de los 60, se basa en la investigación del progreso planificado de las instituciones. Sus representantes fueron: C. Rogers, et.al., 2013.

Según Godínez, A. (2013, p.1), las consecuencias de un mal desempeño laboral son: i) Baja de la moral en los integrantes del equipo de trabajo. Si hay persona nueva que ingresó al trabajo muy entusiasmado y quiere dar todo de sí para realizar bien su trabajo, se va a contagiar con este síntoma y consecuentemente será parte de esa situación; ii) Reducción de la productividad. Esta consecuencia afectará gravemente en los costos de la organización; iii) Insatisfacción entre el cliente interno y el cliente externo; iv) El estrés incrementará y afectará visiblemente el ambiente laboral; v) La eficiencia de las operaciones se reducirán en una cantidad considerable; vi) Incremento de costos como resultado de la reducción de la eficiencia de las operaciones y vii) Disminución de la utilidad institucional.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

La investigación fue aplicada (CONCYTEC, 2018)

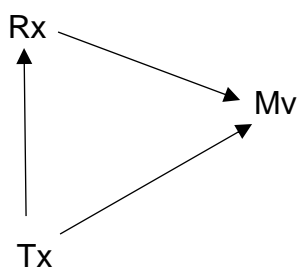
Buscó resolver un problema o planteamiento específico, proponiendo; sobre todo, entregando soluciones que impacten a la sociedad.

Diseño de investigación

El diseño fue el no experimental descriptiva propositiva. Se observó a los fenómenos como se dan en el contexto y luego se procedió a investigarlos. Asimismo, se describió las características más sobresalientes de los fenómenos a estudiar y finalmente, se formuló un modelo de gestión motivacional en base a la información recogida (Hernández, et. al., 2014, p. 103,149)

Fijura 1:

Representación gráfica del diseño de investigación



Dónde:

Tx : Teorías de la motivación y el desempeño laboral

Rx : Realidad diagnóstica de motivación y desempeño laboral

Mv : Modelo validado

3.2 Variables, operacionalización

Variable 1: Motivación

Variable 2: Desempeño laboral

3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.

Población:

Población conformada por 65 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

Criterio de selección

Criterio de inclusión:

Se optó por considerar como población a todos los colaboradores nombrados del D.Leg. N° 276 y contratados CAS del Decreto legislativo N° 1057

Criterio de exclusión:

En el estudio se excluyó al señor alcalde y funcionarios con cargo de confianza, por que ellos piensan y tienen una opinión diferente de la realidad municipal, lo que evito la desnaturalización de los resultados.

Muestra

Conformada por la totalidad de la población, por ser una población pequeña.

Muestreo

Se realizó muestreo no probabilístico por conveniencia.

Se utilizó esta técnica por la facilidad de acceso y la disponibilidad de los colaboradores de formar parte de la muestra, en un tiempo determinado.

Unidad de análisis

Cada uno de los elementos de la población tuvieron características similares para conformar la muestra.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica.

La técnica empleada fue la encuesta, mediante este procedimiento de investigación se consiguió información de la fuente.

Instrumentos

Se uso como instrumentos el cuestionario con escala ordinal de tipo Likert. En ambas variables se hizo uso de la escala siguiente: Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre. La variable motivación tiene tres dimensiones, mientras que el desempeño laboral posee cinco.

Para facilitar el manejo de información recogida se hizo cambio de escala en las dos variables; quedando establecido de la siguiente forma:

Tabla 1:

Escala de valoración de motivación

Escala en instrumentos	Motivación laboral Escala de resultados	Valor-puntos
Nunca		
Casi nunca	Bajo	1-2
A veces	Medio	3
Siempre		
Casi siempre	Alto	4-5

*Fuente:*Elaboración propia

Tabla 2:

Escala de valoración de desempeño laboral

Escala en instrumentos	Motivación laboral Escala de resultados	Valor-puntos
Nunca		
Casi nunca	Bajo	1-2
A veces	Medio	3
Siempre		
Casi siempre	Alto	4-5

Fuente: Elaboración propia.

Validación y confiabilidad del instrumento.

El instrumento de la variable 1: Motivación, fue el cuestionario: Escala de motivación, estuvo constituido por 3 dimensiones y 11 indicadores, entre tanto, el instrumento de la variable 2: Desempeño, también fue el cuestionario, en este caso, el Test de desempeño laboral, el mismo que estuvo constituido de 5 dimensiones, 18 indicadores, ambos medidos con escala tipo Likert de 1 a 5.

La validación de instrumentos fue de contenido, se realizó mediante el juicio de expertos; conformado por 5 profesionales especializados en el tema. Los expertos determinaron que los instrumentos son validos para su aplicación.

Tabla 3:

Validación de instrumento de la variable 1

Variable	N°	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Motivación laboral	1	administrador	4.9	El instrumento es valido y puede aplicarse.
	2	administrador	4.8	El instrumento es válido y apropiado para su aplicación.
	3	metodólogo	4.5	Los indicadores de la variable tienen coherencia metodológica, por lo tanto, garantiza su aplicabilidad.
	4	administrador	4.8	El instrumento es válido por su claridad, objetividad y pertinencia, lo que hace apropiado su aplicación.
	5	administrador	4.8	El instrumento cumple con los criterios establecidos, por lo que es válido y puede aplicarse.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:*Validación de instrumento de la variable 2*

Variable	N°	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Desempeño laboral	1	administrador	5.0	El instrumento es válido por su organización, suficiencia y coherencia, por lo que resulta aplicable
	2	administrador	4.9	El instrumento es válido considerando los criterios de evaluación, por lo tanto, es aplicable.
	3	metodólogo	4.3	Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable en estudio, por lo tanto, cumple con los parámetros establecidos para su aplicación.
	4	Administrador	4.7	El instrumento es válido por cumplir con los criterios establecidos, por lo tanto, es apropiado para su aplicación.
	5	administrador	4.9	El instrumento es confiable y puede aplicarse.

Fuente: Elaboración propia.

Según la validación de los instrumentos por 5 expertos, el resultado promedio fue 4.76, representando el 95.2% de concordancia entre jueces para ambos instrumentos, por lo tanto, tienen alta validez y cumplieron con los requisitos exigidos para su aplicación..

Según Herrera (1988), la confiabilidad mide el grado del instrumento de recojo para obtener resultados sólidos y coherentes.

La fiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el uso del programa alfa de Cronbach, medidos en escala Likert (Welch y Comer et. al., 2013, p.156).

Los parámetros con los que se evaluó los coeficientes de alfa de Cronbach fueron los siguientes: 0.0 a 0.5 no aceptable; 0.5 a 0.6 pobre;

0.6 a 0.7 cuestionable; 0.7 a 0.8 aceptable; 0.8 a 0.9 muy bueno; 0.9 a 1.0 excelente. Cabe mencionar que cuando el valor de alfa se acerca a 1, la consistencia será mayor. George y Mallery (2003: p. 231)

El instrumento de motivación obtuvo una confiabilidad de aceptable, con un alfa de Cronbache de 0.76. El instrumento de desempeño laboral tuvo una confiabilidad de excelente, con un alfa de Cronbach 0.91. Este resultado se obtuvo al analizar toda la muestra (65 colaboradores).

Tabla 5:

Análisis de Confiabilidad: Motivación Laboral

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	65	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.768	11

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

La confiabilidad de la motivación fue 0.76, al ser superior a 0.7 obtuvo confiabilidad aceptable.

Tabla 6:

Análisis de Confiabilidad: Desempeño Laboral

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	65	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	18

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

La confiabilidad del desempeño fue 0.91, al ser superior a 0.9, tuvo confiabilidad de excelente.

3.5. Procedimiento

Fase diagnóstica. Se realizó el diagnóstico general de la motivación y el desempeño, es aquí donde se aplicó los instrumentos de recojo de datos de los colaboradores de la institución en estudio. Realizado dicho proceso, se pudo conocer la realidad actual identificando las principales debilidades y limitaciones, con el propósito de poder resolver y al mismo tiempo, presentar recomendaciones.

Fase propositiva. Una vez realizado el diagnóstico de cada variable, se tuvo la necesidad de elaborar un modelo de gestión motivacional basado en la teoría de Alderfer, aquí es donde se manipuló la primera variable, con el propósito de mejorar el nivel de desempeño laboral.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se procesaron y analizaron por medios electrónicos (Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS); haciendo uso de técnicas de estadística descriptiva. Los resultados se presentan en tablas y figuras, en las que se observan las características de cada variable.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se realizó de acuerdo 4 principios éticos básicos internacionales en seres humanos: Autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se utilizó el consentimiento informado, ya que se buscó la aceptación de participar en forma directa. El estudio no afectó la integridad de los colaboradores porque la información se analizó de forma global, no se generó maleficencia porque se mantuvo en reserva la información y se contó con la autorización de la institución, se aseguró la justicia porque la selección de los sujetos permitió la participación de toda la población.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico I. Identificar las características de la gestión motivacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

Resultados de indicadores de motivación laboral

Tabla 7:

Frecuencia de Indicadores de Existencia

Indicadores	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Los servicios básicos que brindan su institución satisfacen su necesidad	18	27.7	44	67.7	3	4.6	65	100
La remuneración que percibe satisface las necesidades básicas de su familia	18	27.7	37	56.9	10	15.4	65	100
Las actividades que realiza le permiten Dormir en horario fuera de trabajo sin Ninguna dificultad	21	32.3	38	58.5	6	9.2	65	100
Los servicios higiénicos de su centro de trabajo permanecen siempre limpios.	22	33.8	38	58.5	5	7.7	65	100
Considera que la oficina en el que trabaja es seguro.	21	32.3	38	58.5	6	9.2	65	100
La institución en la que trabaja le garantiza estabilidad laboral	29	44.6	30	46.2	6	9.2	65	100

Fuente: Cuestionario de motivación laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 7, se demuestra que el 67.7% (44) percibe que los servicios básicos que brinda su institución satisfacen su necesidad; el 58.5% (38), siente que las actividades que realiza le permiten dormir en horario fuera de trabajo sin ninguna dificultad; el 58.5% (38) percibe que los servicios higiénicos de su centro de centro de trabajo permanecen limpios; el 58.5% (38) considera que la oficina en la que trabaja es seguro; el 56.9% (37) considera que la remuneración que perciben satisface las necesidad básicas de su familia y el 46.2 (30) percibe que la institución en la que trabaja le garantiza estabilidad laboral. Lo que significa que los indicadores con altos porcentajes se encuentran en estado "medio".

Tabla 8:*Frecuencia de Indicadores de Relación*

Indicadores	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Busca buenas relaciones con sus Compañeros de trabajo	1	1.5	40	61.5	24	36.9	65	100
Busca resolver conflictos laborales para mejorar el desempeño Institucional	5	7.7	39	60.0	21	32.3	65	100
Realiza funciones específicas para el logro de los objetivos de la institución	3	4.6	39	60.0	23	35.4	65	100

Fuente: Cuestionario de motivación laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 8, se observa que el 61.5% (40) busca buenas relaciones con sus compañeros de trabajo; el 60% (39) busca resolver conflictos laborales para mejorar el desempeño institucional y el 60% (39) realiza funciones específicas para el logro de los objetivos de la institución. Lo que da la seguridad que los indicadores que tienen mayor porcentaje se encuentran en estado “medio”.

Tabla 9:*Frecuencia de Indicadores de Crecimiento*

Indicadores	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Busca su superación personal para generar nuevos comportamientos y actitudes.	19	29.2	39	60.0	7	10.8	65	100
Busca su crecimiento profesional a través de la preparación y el desarrollo de competencias	21	32.3	38	58.5	6	9.2	65	100

Fuente: Cuestionario de motivación laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 9, se demuestra que el 60% (39) busca su superación personal para generar nuevos comportamientos y actitudes y el 58.5% (38) busca su crecimiento profesional a través de la preparación y el desarrollo de competencias. Por lo tanto, los indicadores con mayor porcentaje se encuentran en estado “medio”.

Tabla 10:*Características de las dimensiones de motivación laboral*

Dimensión	Característica						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Existencia	14	22.52%	49	75.4 %	2	3%	65	100%
Relación	2	3.1%	39	60%	24	36.90%	65	100%
Crecimiento	18	27.7%	40	61.5%	7	10.8%	65	100%

Fuente: Cuestionario de motivación laboral aplicado a los colaboradores.

Interpretación:

En la tabla 10 se observa que la dimensión existencia alcanzó característica medio en 75.4% (49), bajo 22.52% (14), y alto 3% (2), la dimensión relación obtuvo característica medio 60% (39), alto 36.90 % (24) y bajo 3.1% (2), entre tanto, la dimensión crecimiento logro característica medio 61.5% (40), 27.7% (14) bajo y el 10.8% (7) alto.

Tabla 11:*Características de la gestión motivacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.*

Característica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	13.9	14	14
Medio	54	83	83	97
Alto	2	3.1	3	100
Total	65	100	100	

Fuente: Cuestionario de motivación laboral aplicado a los colaboradores.

Interpretación:

La tabla 11, muestra que el 83 % (54) de colaboradores de la Municipalidad distrital de Morales se encuentran con característica "medio", seguido del "bajo" con 13.9% (9) y alto con 3.1% (2) de motivación. Lo que demuestra que la motivación laboral es de característica "medio".

Objetivo específico II. Establecer las características del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

Resultados de indicadores de desempeño laboral

Tabla 12:

Frecuencia de Indicadores de Habilidad

Indicadores	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Tiene habilidades para desarrollar su trabajo.	3	4.6	46	70.8	16	24.6	65	100
Posee experiencia para aportar Ideas	13	20	43	66.2	9	13.8	65	100
Muestra interés por perfeccionar las experiencias que le permiten ser cada día mejor	8	12.3	47	72.3	10	15.4	65	100

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 12, se evidencia que el 72.3% (47), muestran interés por perfeccionar las experiencias que le permiten ser cada día mejor; el 70.8% (46), tiene habilidades para desarrollar su trabajo y el 66.2 % (43), posee experiencias para aportar ideas, lo que demuestra que los indicadores con porcentajes que superan a los demás se encuentran en estado “regular”.

Tabla 13:

Frecuencia de Indicadores de Conocimiento

Indicadores	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Conoce los requisitos para desempeñar las tareas del puesto de trabajo.	4	6.2	53	81.5	8	12.3	65	100
Tiene ideas para mejorar su desempeño laboral	10	15.4	44	67.7	11	16.9	65	100
Conoce los procesos que siguen los trámites administrativos	20	30.8	42	64.6	3	4.6	65	100

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 13, se evidencia que el 81.5% (53), conoce los requisitos para desempeñar las tareas del puesto de trabajo, el 67.7% (44), tiene ideas para mejorar su desempeño laboral y 64.6% (42), conoce los procesos que siguen los trámites administrativos, lo que demuestra que los indicadores con mayor porcentaje se encuentran en estado “regular”.

Tabla 14:

Frecuencia de Indicadores de Personalidad

Indicadores	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Impresiona a los demás su presentación personal.	15	23.1	44	67.7	6	9.2	65	100
Tiene retos que le permiten crecer profesionalmente	29	44.6	31	47.7	5	7.7	65	100
Posee relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo.	0	0	37	56.9	28	43.1	65	100
Tiene criterios propios para realizar su trabajo	13	20.0	40	61.5	12	18.5	65	100

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 14, se muestra que el 67.7% (44), impresiona a los demás su presentación personal, el 61.5% (40) tiene criterios propios para realizar su trabajo, el 56.9% (37) posee relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo y el 47.7% (31) tiene retos que le permiten crecer profesionalmente, estos resultados evidencian que los indicadores con mayor porcentaje se encuentran en estado “regular”.

Tabla 15:*Frecuencia de Indicadores de Compromiso*

Indicadores	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muestra interés por lograr los objetivos de su cargo.	6	9.2	50	76.9	9	13.8	65	100
Busca solucionar problemas para cumplir objetivos institucionales.	8	12.3	47	72.3	10	15.4	65	100
Busca solucionar problemas para conseguir metas institucionales.	11	16.9	43	66.2	11	16.9	65	100
Se involucra en los procesos Administrativos.	23	35.4	37	56.9	5	7.7	65	100
Demuestra entusiasmo en su labor Diaria.	0	0	43	66.2	22	33.8	65	100

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Interpretación:

En la tabla 15, se demuestra que el 76.9% (50) muestra interés por lograr los objetivos de su cargo; el 72.3% (47) busca solucionar problemas para cumplir objetivos institucionales; el 66.2% (43) buscan solucionar problemas para conseguir metas institucionales; 66.2% (43) demuestra entusiasmo en su labor diaria y el 56.9% (37) se involucra en temas administrativos, lo que da la certeza que los indicadores con mayor porcentaje se encuentran en estado “regular”.

Tabla 16:*Frecuencia de indicadores de Expectativas*

Indicadores	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Busca oportunidades de ascenso por meritos	21	32.3	32	49.2	12	18.5	65	100
Anhela logros en el desempeño de sus labores.	18	27.7	40	61.5	7	10.8	65	100
Desea asumir retos interesantes en la Institución	18	27.7	38	58.5	9	13.8	65	100

Fuente: Cuestionario de desempeño aplicado a colaboradores .

Interpretación:

En la tabla 16, se observa que el 61.5% (40) anhela logros en el desempeño de sus labores, el 58.5% (38) desea asumir retos interesantes en la institución y el 49.2% (32) busca ascenso de oportunidades por mérito, lo que demuestra que los indicadores con mayor porcentaje se encuentran en estado “regular”.

Tabla 17:

Características de las dimensiones de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.

Dimensión	Características							
	Deficiente		Regular		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Habilidades	6	9.3%	48	73.8 %	11	16.9%	65	100%
Conocimiento	9	13.8%	54	83.1%	2	3.1%	65	100%
Personalidad	6	9.24%	47	72.30%	12	18.46%	65	100%
Compromiso	5	7.7%	52	80%	8	12.3%	65	100%
Expectativa	18	27.7%	39	60%	8	12.3%	65	100%

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a trabajadores

Interpretación:

En la tabla 17, la dimensión habilidad evidenció que el 73.8 (48) colaboradores alcanzaron característica regular, el 16.9% (11) eficiente y el 9.3 (6) deficiente; la dimensión conocimiento obtuvo 83.1% (54) característica regular, 13.8% (9) deficiente y 3.1% (2) eficiente, la dimensión personalidad alcanzó el 72.30% (47) característica regular, 18.46% (12) eficiente y el 9.24% (6) deficiente, la dimensión compromiso obtuvo 80% (52) característica regular, 12.3% (8) eficiente y el 7.7% (5) deficiente, por su parte, la dimensión expectativa el 60% (39) alcanzó característica de regular, 27.7% (18) deficiente y el 12.3% (8) alto.

Tabla 18:

Características del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.

Característica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	6	9.1	9	9
Regular	55	84.7	85	94
Eficiente	4	6.2	6	100
Total	65	100	100	

Fuente: Cuestionario de desempeño aplicado a los colaboradores.

Interpretación:

La tabla 18, evidencia que el 84.7 % (55) de colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales se encuentran con característica “regular”, el 9.1% (6) “deficiente” y el 6.2 (4) “eficiente” de desempeño, el resultado obtenido demuestra que el desempeño laboral se encuentra con característica “regular”.

Objetivo específico 3. Diseñar un modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Se diseñó un modelo de gestión motivacional cuyo objetivo general fue contribuir al incremento del estado de motivación de los colaboradores para mejorar su desempeño, sustentado en la teoría de Alderfer, contiene una serie de actividades que buscan enfrentar y minimizar las debilidades de las variables estudiadas.

Tabla 19:*Diseño del modelo de gestión motivacional*

Gestión Motivacional Según Adelfer

Variable	Dimensiones	Acciones de mejora
MOTIVACIÓN LABORAL	Motivación de Existencia	-Elaborar base de datos del personal apto para obtener mejor remuneración. -Diseñar proyecto de mejora de servicios higiénicos. -Gestionar mayor presupuesto para la seguridad institucional. -Gestionar mayor presupuesto para contratar personal a plazo indefinido
	Motivación de Relación	-Elaborar un Plan de capacitación para su implementación. -Actualizar y socializar el Manual de Organización y Funciones.
	Motivación de Crecimiento	-Elaborar cuadro de personal con grados y títulos profesionales, para su designación en puestos de confianza y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 4. Validar el modelo de gestión motivacional según la teoría de Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

La validación del modelo de gestión motivacional se efectuó mediante la selección de cinco profesionales conocedores del tema, con grado académico de doctor(a), teniendo en cuenta sus ideas y criterios, sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo. Se obtuvo los siguientes resultados: i) Isuiza Pérez, Alfonso del valor máximo 81, se alcanzó 75. El modelo es pertinente, garantiza su ejecución; ii) Torres Flores, Washington del valor máximo 81, se logro 80. El Modelo presenta un gran aporte al tema de investigación, es coherente con el objetivo, los indicadores son claros, es válido para su aplicación; iii) López Sánchez, Teresa Del Pilar del valor máximo 81, se alcanzó 80. El modelo fue validado por su consistencia y coherencia; iv) Burgos Bardales, Roger del valor

máximo 81, se logro 81. El modelo fue validado por ser coherente y apropiado para su aplicación; v) Carranza García, Carmen Rosa. del valor máximo 81, se alcanzó 79. El modelo fue validado por su consistencia y coherencia, por lo tanto, es apropiado para su aplicación.

La validación obtuvo un promedio de 79 de un total de 81. Los resultados y la opinión de los expertos demostrarán que el modelo es válido para su aplicabilidad y que permitirá mejorar el estado de motivación de los colaboradores a través de ambientes adecuados y seguros, mejores remuneraciones, estabilidad laboral, capacitación especializada, funciones definidas y la promoción de los colaboradores a cargos de confianza y responsabilidad, contribuyendo con ello hacia un desempeño laboral eficiente.

Tabla 20:

Resultado de validación del modelo de gestión motivacional.

Experto	Valoración	Opinión de aplicabilidad
Dr. Isuiza Pérez, Alfonso	75	El Modelo es pertinente, por lo tanto, garantiza su ejecución.
Dr. Torres Flores, Washington	80	El Modelo presenta un gran aporte al tema de investigación, además es coherente con el objetivo, los indicadores son claros, se evidencian los aspectos teóricos, por lo tanto, es válido para su aplicación.
Dra. López Sánchez, Teresa Del Pilar	80	El Modelo se valida por su consistencia y coherencia, por lo tanto, es aplicable.
Dr. Burgos Bardales, Roger	81	Se valida el Modelo por ser coherente y apropiado para su aplicación.
Dra. Carranza García, Carmen Rosa.	79	El Modelo se valida por su consistencia y coherencia, es apropiado para su aplicación.

Fuente: Validación del modelo de gestión motivacional.

Objetivo general: Establecer un modelo de gestión motivacional según Alderfer que mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

Se diseñó un modelo de gestión motivacional sustentada en la teoría de Alderfer, el mismo que contiene una serie de actividades que permitirán mejorar el desempeño laboral. El modelo fue validado por expertos en el tema y su aplicación depende de la aceptación de la Municipalidad Distrital de Morales..

Hipotéticamente si aplicamos correctamente el modelo de gestión motivacional propuesto, mejorará el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.

Tabla 21:

Modelo de gestión motivacional según Adelfer para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.

MODELO	INICIO	PROCESO	RESULTADO
Modelo de Gestión Motivacional según Adelfer para mejorar el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.	Colaboradores Desmotivados por: -Bajas remuneraciones -Inadecuadas condiciones de servicios higiénicos -Local inseguro -Inestabilidad laboral. -Colaboradores poco capacitados en temas administrativos. -Diversidad de funciones - Poco apoyo por parte de los directivos en el crecimiento personal y profesional.	-Elaborar base de datos de personal apto para obtener mejor remuneración. -Diseñar proyecto de mejora de servicios higiénicos -Gestionar mayor presupuesto para la seguridad institucional. -Tramitar mayor presupuesto para contratar personal a plazo indefinido. -Elaborar un Plan de capacitación. -Actualizar y socializar el Manual de Organización y Funciones. -Elaborar cuadro de personal con grados y títulos profesionales.	-Personal mejor remunerado -Servicios higiénicos en buen estado. -Ambiente laboral seguro -Colaboradores con estabilidad laboral. -Personal capacitado en temas administrativos. -Establecimiento de roles definidos -Mayor apoyo de los directivos al crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Con colaboradores motivados mejorará el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

Según los resultados de la investigación realizada, la variable motivación laboral posee una característica “medio” con escasa motivación de existencia, relación y crecimiento y en cuanto a la variable desempeño con característica “regular” en relación a habilidades, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativa en la que se busca fortalecer y mejorar sus indicadores para obtener resultados positivos, para determinar actividades que permita la mejorar del desempeño laboral .

Con respecto al estudio de los resultados de la variable motivación laboral, Peña, H. y Villón, S. (2018). se relaciona con los resultados obtenidos, al señalar que los trabajadores fueron influenciados por elementos de motivación, cuyo propósito fue satisfacer sus necesidades laborales, obteniendo una mayor identificación institucional y mejor desempeño, contribuyendo con ello al éxito institucional. La investigación de Vargas, J., Muratalla, G. y Gonzáles, J. (2018). demostró que existe relación positiva entre el rendimiento y motivación, en función a los incentivos y la capacitación de los trabajadores, este estudio confirma los resultados de la investigación

Según Rostaing, G., Bermuy, L., Borja, C., Martínez, E., Ayllón, M. y Angustias, I. (2019). concuerdan con los resultados obtenidos, los autores mencionados afirmaron que no solo se requiere ser motivados sino también tener competencias para resolver problemas, por lo que se plantea la capacitación del personal en temas administrativos. Vargas, I. y Chiguay, C. (2017). llegaron a concluir que la principal motivación de los colaboradores es el salario y el horario de trabajo. Según el estudio realizado, se determinó que la motivación de los trabajadores no se logra solo mediante estos factores

En relación con la variable desempeño laboral ,los resultados obtenidos no se relacionan con la investigación realizada por Morgan, J. (2015). el autor señaló que con el uso de instrumentos efectivos y puntuales que consideran al evaluado y al evaluador, la evaluación del desempeño ha obtenido una gran transformación. El estudio realizado consideró pertinente evaluar a los colaboradores y no a los directivos con cargo de confianza, con el objeto de obtener una información más ajustada a la realidad.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1** El modelo se caracteriza por fortalecer la motivación de existencia, relación y crecimiento para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- 6.2** La motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Morales, tiene como característica “medio” de 83%, seguido de la característica bajo con 13.9 % y alto de 3.1 %, lo que demuestra que los colaboradores tienen interés en seguir mejorando su motivación en forma permanente.
- 6.3** El desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Morales posee como característica “regular” de 85%, seguido de la característica deficiente con 9% y eficiente de 6%, con tendencia a seguir mejorando.
- 6.4** El modelo tuvo un diseño en función al diagnóstico realizado de las variables en estudio que contiene tres dimensiones motivacionales de existencia, relación y crecimiento, que tiene incidencia con las dimensiones de desempeño de habilidad, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativa, que involucra a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales.
- 6.5** El modelo de gestión motivacional, fue validado por 5 expertos en el tema, con una valoración promedio de 79, lo que demuestra que es válido para su aplicación.

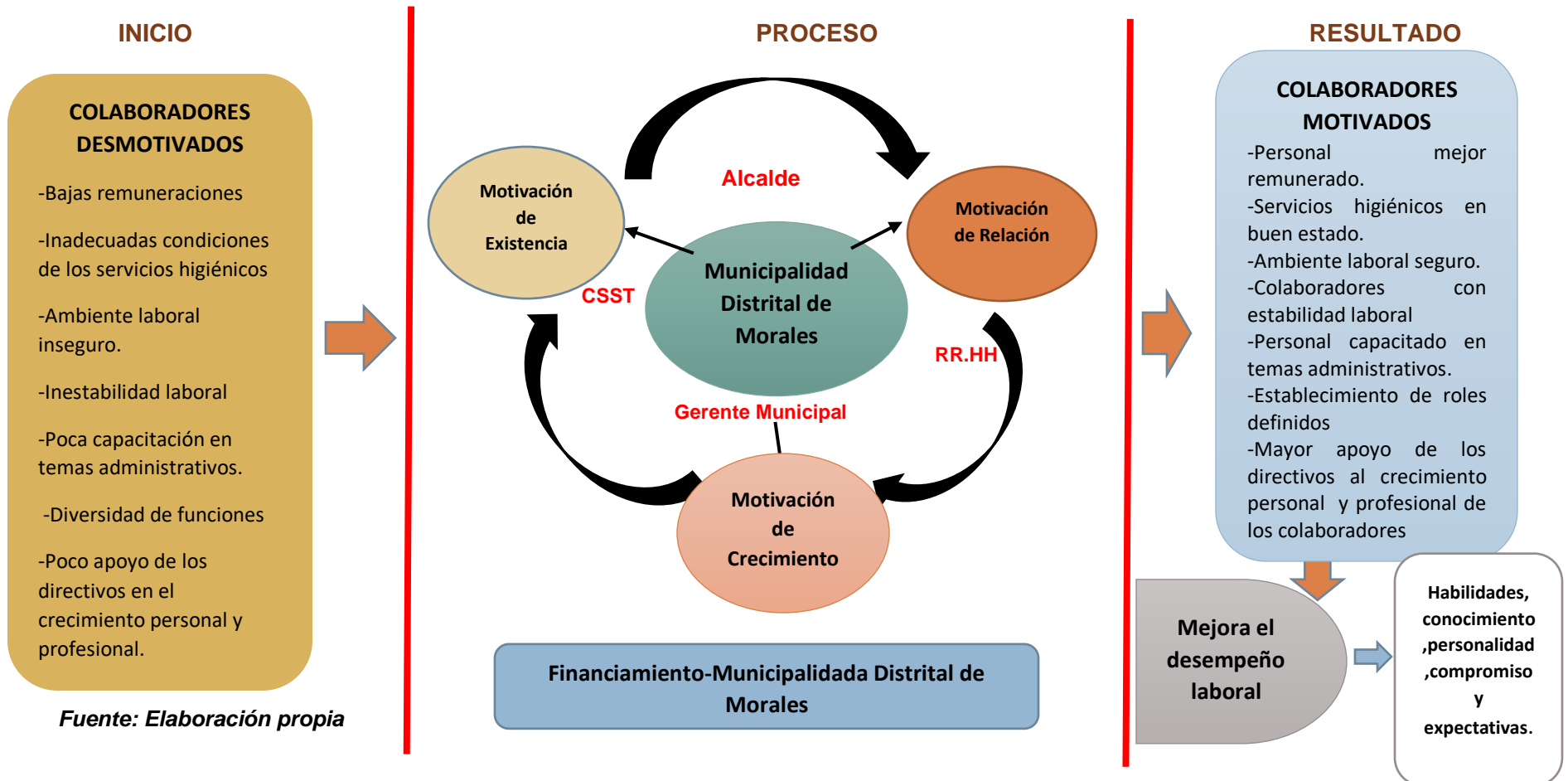
VII. RECOMENDACIONES

- 7.1** Al consejo Municipal y al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Morales, aprobar e implementar el modelo de gestión motivacional sustentado en la teoría de Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- 7.2** Al Gerente Municipal y el área de recursos humanos, socializar entre los colaboradores la característica de la motivación en base a la motivación existencia, relación y crecimiento, enfatizando las debilidades o puntos críticos encontradas en la variable, para mejorarlos.
- 7.3** Al Gerente Municipal, socializar con los colaboradores la característica del desempeño laboral incidiendo en la habilidades, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativa y consolidarse como una institución moderna al servicio de la sociedad.
- 7.4** Al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Morales, considerar la implementación del Modelo de gestión motivacional como un valioso aporte para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- 7.5** Al Alcalde de la Municipalidad socializar , implementar el modelo de gestión motivacional, por haber sido declarada válida y aplicable por los expertos para mejorar el desempeño de los colaboradores en bien de la Institución.

VIII. PROPUESTA

Modelo de gestión motivacional según teoría de Alderfer para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

1.- **Figura 2:** Representación gráfica del Modelo de gestión motivacional.



2.-Introducción

Mediante el Modelo de gestión motivacional sustentado en la teoría de Alderfer y siguiendo estrictamente los pasos de la representación gráfica: inicio, proceso y final, se podrá contar con colaboradores motivados y consecuentemente se logrará mejorar el desempeño laboral. La motivación es un impulso que busca la satisfacción de las necesidades de los seres humanos, en este caso, el autor citado propuso en su investigación 3 dimensiones: motivación de existencia, relación y crecimiento, de las que se desprenden los indicadores que presentan nudos críticos de la variable. En base a los nudos críticos se presentó propuestas que buscan la mejora de la motivación, para satisfacer las necesidades, contar con colaboradores motivados y consecuentemente, lograr la mejora del desempeño laboral. La motivación correctamente aplicada es básico para el cumplimiento eficaz y eficiente del desempeño en los diferentes campos, sean estas públicas o privadas.

Este modelo está contenido en los siguientes aspectos:

Representación gráfica, herramienta que muestra los pasos a seguir para lograr colaboradores motivados con eficiente desempeño laboral

Introducción, constituido por información producto de muchas investigaciones relacionadas a la motivación y diseños de propuesta.

Objetivos, conformado por lo que se desea obtener en forma general y específica

Teorías, considera las teorías que sustentan el modelo y los elementos que determinan la motivación.

Fundamentación, conformado por los fundamentos básicos en la que se sustenta el modelo de gestión motivacional propuesto.

Característica, compuesto por las características principales del modelo, pilares, principios y contenido.

3.- Objetivo y/o propósito

Objetivo general

Contribuir al incremento del estado de motivación para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Objetivos específicos

- . Mejorar los servicios higiénicos
- . Propiciar mejoras remunerativas
- . Brindar seguridad institucional
- . Gestionar estabilidad laboral de los colaboradores
- . Programar eventos de capacitación en temas administrativos
- . Asignar funciones específicas a los colaboradores.
- . Promover ascensos y promociones a puestos de confianza y responsabilidad.

4.-Teorías

El modelo de gestión motivacional se sustenta en la teoría de Alderfer quien determinó que la motivación de los colaboradores se consigue mediante la satisfacción de las necesidades de existencia, relación y crecimiento. Las necesidades señaladas se encuentran en cada ser humano, se crean u obtienen al paso del tiempo en su centro laboral.

Motivación de existencia: compuesto por necesidades básicas, entre ellas de orden fisiológicas y de seguridad.

Motivación de relación: constituido por la necesidad de lograr buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

Motivación de crecimiento: conformado por la necesidad de desarrollo o crecimiento personal y profesional.

Según el autor en el instante que surge una nueva necesidad no es necesario que se tengan satisfechas completamente las de nivel inferior para que esta tenga efecto motivador, por otra parte, el orden de satisfacción de necesidades establecido por Maslow (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorealización), no es la única

forma. Los colaboradores pueden retroceder a niveles ya satisfechos con el fin de satisfacerlos de nuevo.

5.-Fundamentación

a.-Filosófica

La predisposición de motivación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales se orienta hacia la motivación de existencia y crecimiento, sin dejar de lado la motivación de relación, cuyos porcentajes son muy cercanos uno de otro, prueba de ello es el conocimiento, compromiso, habilidad, personalidad y expectativa de los colaboradores, lo que hace posible el cumplimiento regular de las metas y objetivos institucionales.

b.-Epistemologica

La función que cumplen y los procesos que se desarrollan tienen su origen en el pensamiento de los colaboradores y en la forma como se busca la mejora de la motivación. Para lograr este objetivo es fundamental analizar las normas legales sobre la materia, ejemplo la Ley SERVIR, teniendo siempre presente el entorno social, psicológico e histórico de los colaboradores.

c.-Sociologico

Los colaboradores presentan siempre exigencias de orden social y cultural que la sociedad tiene y espera de la motivación de existencia, relación y crecimiento personal y profesional, para generar nuevos comportamientos y actitudes.

d.-Axiológico

El fundamento axiológico esta orientado hacia la práctica de valores de los colaboradores en su centro de trabajo. La constante práctica de los valores conducen hacia el éxito y desarrollo.

c.-Psicológica

La psicología del directivo y el colaborador, desempeña un papel importante en la motivación, determinan su comportamiento y los estados de cumplir con las metas y objetivos de la institución. La motivación es un proceso psicológico orientado hacia la interacción de los colaboradores y sus necesidades.

6.-Características

La motivación influye en el cambio de actitud del colaborador para obtener ascensos y/o promociones, mejores remuneraciones, recibir felicitaciones y por ultimo, lograr su crecimiento personal y profesional. Establece las condiciones necesarias para lograr buenas relaciones con los demás colaboradores y genera condiciones favorables para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Pilares

a.-Integración

Los colaboradores necesitan contar con un ambiente laboral seguro y con servicios higienicos limpios, para desarrollar su trabajo en condiciones adecuadas.

b.-Ascenso en el trabajo

Los colaboradores buscan ocupar cargos de mayor responsabilidad, mediante la capacitación constante en temes administrativos y el establecimiento de funciones definidas.

c.-Reconocimiento del trabajo

Los colaboradores buscan promoción y/o ascensos por méritos y estabilidad laboral, como resultado de su crecimiento personal y profesional y de la labor que cumplen en bien de la institución.

Principios

a.-Igualdad

Los colaboradores merecen ser considerados como iguales ante la ley, al tiempo que reclaman deleitarse de los derechos que dan las normas y reglamentos de orden laboral, sin discriminación por razones de raza, género, color, religión idioma o cualquier otra distinción.

b.-Equidad de oportunidades

Los seres humanos, sean estos hombres o mujeres deben gozar de los mismos derechos legales, sociales y económicos que la ley manda. Las mujeres no deben

tener menos oportunidades laborales y remuneraciones menores que los hombres, sí desempeñan cargo similar.

c.-Equidad de género

El desarrollo de la sociedad no se determina por los sexos ni por los roles que esta impone, sino por la labor que cumple.

d.-Reto de cambiar

El colaborador que cambia su comportamiento cambiará su forma de pensar y se sentirá más activo y motivado.

e.-Autorrealización

La motivación no depende exclusivamente del factor económico. La satisfacción y la autorrealización, también contribuyen al incremento de este elemento básico.

Contenido

En el modelo se muestra la presencia de colaboradores desmotivados, que mediante impulsos buscan satisfacer sus deseos de existencia, relación y crecimiento y que al utilizar indicadores que tienen coherencia entre sí y que al implementarse adecuadamente, se logrará que las necesidades sean satisfechas, consiguiendo de esta manera la motivación de los colaboradores y al mismo tiempo, mejor desempeño laboral.

El modelo se basa en la teoría de Alderfer, contiene actividades relacionadas a la existencia, relación y crecimiento, tiene por objetivo la mejora del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales

A través de la motivación de existencia, los colaboradores conseguirán mejores remuneraciones, mayores posibilidades de estabilidad laboral y ambiente laboral seguro. Mediante la relación, se logrará colaboradores debidamente capacitados y con funciones definidas, lo que permitirá el logro de objetivos y metas institucionales y con el factor crecimiento, el colaborador podrá satisfacer su necesidad de desarrollo personal y profesional y desempeñar su labor en forma eficiente.

El modelo debidamente validado por cinco expertos y mostrada en una tabla de motivación, para ser implementado requiere ser considerado en el Plan Operativo Institucional (POI) previa aprobación del Consejo Municipal y resolución de Alcaldía, en el que se considerará el presupuesto necesario, para dar inicio a las actividades planeadas.

Según la Ley del Servicio Civil (Ley 30057), las actividades del modelo de gestión motivacional permitirán alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia y la prestación de servicios de calidad, así como promover el desarrollo de los colaboradores que la integran, basado principalmente en principios de igualdad de oportunidades, mérito, previsión presupuestaria, transparencia, probidad y ética pública y protección contra el término arbitrario del servicio civil, aplicado en los tres niveles de gobierno (p.1,2).

La realización de las gestiones necesarias y la ejecución de las actividades programadas en el modelo, contarán con el seguimiento y monitoreo de la investigadora.

Tabla 20:*Matriz de actividades de motivación para mejorar el desempeño laboral*

Actividades de motivación laboral									
N° Propuesta	Estandares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la Actividad	Tiempo Inicio-Final	Presupuesto S/	Financiación	Responsable
P.001 Existencia	Que se mejore la remuneración de los colaboradores	Contar con personal mejor remunerado	Elaborar cuadro de personal apto.	Solicitar al ente respectivo presupuesto para incremento remunerativo	Administrador Area de RR.HH CSST	01.01.21 20.02.21	30 000	Municipalidad Distrital de Morales	Alcalde Gerente Municipal CSST
P.002	Que se mejore los servicios higiénicos de la institución	Servicios higiénicos en buen estado	Diseñar proyecto de mejora de servicios higiénicos	Implementación de servicios higiénicos con equipos modernos	Administrador CSST	01.02.21 30.03.21	80 000	Municipalidad Distrital de Morales	Alcalde Gerente Municipal CSST.
P.003	Que el local institucional sea seguro	Ambiente laboral seguro.	Gestionar presupuesto para colaboradores de servicio de vigilancia	Contratación de tres colaboradores	Administrador CSST	02.01.21 31.12.21	33 480	Municipalidad Distrital de Morales	Gerente Municipal CSST
P.004	Que se dé estabilidad laboral a los colaboradores	Colaboradores con estabilidad laboral.	Tramitar mayor presupuesto para contratar personal a plazo indefinido.	Contratar personal a plazo indefinido	Administrador CSST	02.01.21 28.02.21	20 000	Municipalidad Distrital de Morales	Alcalde Gerente Municipal CSST
P.005 Relación	Que se capacite a los colaboradores en temas administrativos	Permanente capacitación en temas administrativos.	Elaborar un Plan de capacitación para su implementación.	organizar eventos de capacitación	Area RR.HH	02.01.21 31.12.21	10 000	Municipalidad Distrital de Morales	Gerente Municipal Area RR.HH

P.006	Que se asigne funciones definidas a los colaboradores	Establecimiento de roles definidos.	Actualizar Manual de Organización y Funciones	Socializar el Manual de Organización y Funciones	Area RR.HH	02.01.21 28.02.21	10 000	Municipalidad Distrital de Morales	Gerente Municipal Área RR.HH
P.007 Crecimiento	Que se promoció en cargos de confianza y/o responsabilidad al personal profesional	Mayor apoyo de los directivos al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.	Elaborar cuadro de personal con grados y títulos profesionales, para su designación en cargos de confianza y responsabilidad.	Designación de personal en cargos de confianza y/o responsabilidad	Gerente Municipal	02.02.21 31.10.21	-----	Municipalidad Distrital de Morales	Administrador Área RR.HH

Fuente: Indicadores de motivación laboral

7. Evaluación

Para garantizar el desarrollo de las actividades establecidas, se realizará seguimiento en forma permanente y monitoreo bimestralmente. Las actividades se cumplirán en el periodo de un año (enero a diciembre 2021), tiempo que coincide con el Plan Operativo Institucional.

Con el propósito de determinar el estado de mejora de la motivación laboral conducente al mejoramiento del desempeño, se evaluará la ejecución del modelo mediante el cumplimiento de acciones desarrolladas en función al cronograma y los responsables de cada estrategia; teniendo en cuenta el presupuesto asignado. Asimismo, se establecerá la medición de posibles amenazas que limiten su desarrollo, para establecer el estado de logro obtenido y al mismo tiempo, identificar las principales dificultades que inciden en la mejora de las acciones, se empleará una escala de evaluación en el proceso de su implementación, según el detalle siguiente:

Tabla 21:

Evaluación de actividades

Nivel de implementación del Modelo	Procedimiento
No se implementa (0%)	Sin ejecución, comprende a la actividad que no presenta ningún grado de avance (es importante la justificación).
Implementación inicio (1 al 24%)	Ejecución inicial, pero continua un curso adecuado en relación a fechas programadas, no se pudo avanzar en su implementación por diversas razones (es importante la justificación).
Implementación Proceso (25 al 49%)	Ejecución es parcial, pero continúa un curso adecuado en relación a las fechas programadas; o no se pudo avanzar en su implementación por diversas causas (es importante la justificación)
Implementación Lograda (50 al 74%)	Ejecución con avances significativos, pero continua un curso adecuado en relación a fechas programadas.
Implementación Destacada (75 al 99%)	Ejecución avanzada, la ejecución se encuentra en condición de óptimo cumplimiento en su implementación, de acuerdo a lo programado

Fuente: Instructo plan de acción (Champagnat, 2018)

Para el monitoreo del cumplimiento de objetivos y la ejecución de acciones, se propone indicadores y metas de monitoreo y evaluación de objetivos, evidenciado los cuellos de botella a superar a través del replanteamiento de las acciones propuestas. En la tabla 21, se identifican los factores de riesgo que podrían estar dificultando la ejecución de la propuesta permitiendo replantear las estrategias pertinentes para garantizar su control.

Tabla 22:

Matriz de Monitoreo y evaluación de objetivos

Linea de Acción	Mejora de la motivación		
Registre el objetivo específico	Promover estrategias que permitan mejorar la existencia, la relación y el crecimiento en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, para mejorar su desempeño.	Fortalecer la seguridad del centro laboral, mejorar las remuneraciones, programar capacitación especializada y brindar facilidades para el desarrollo personal y crecimiento profesional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales,	Promover la práctica de valores establecidos en el Plan Estratégico Institucional, como soporte para el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucional.
Nivel de logro del objetivo	Implementación Inicio (1-24%)	Implementación Inicio (1-24%)	Implementación Inicio (1-24%)
Indique los medios de verificación.	Protocolo para equipos de trabajo. Actas de compromiso Planes de trabajo	Plan de capacitación Registro de asistencia Actas de compromiso Notas de coordinación	Convenios interinstitucionales
Señale las principales dificultades, según nivel logrado	Incumplimiento de los compromisos de gestión por tramo establecido.	Resistencia de los involucrados. Escasa participación	Reducido presupuesto dentro de la gestión
Reformule las acciones para mejorar el nivel de logro	Estrategias de sensibilización para el logro de metas	Mejora de las estrategias para el involucramiento	Incorporar en el Plan Operativo las actividades planificadas.

Fuente: Elaboración propia

Al concluir el periodo de implementación del modelo, se aplicará a los colaboradores el cuestionario de motivación, con el objeto de conocer el resultado del proceso desarrollado, el mismo que corresponde al instrumento de la investigación y se muestra en el anexo.

8. Viabilidad

Este modelo será viable si el Consejo Municipal en primera instancia apruebe en Sesión de Comuna la implementación del mismo, seguido de una Resolución de Alcaldía con su respectivo presupuesto.

La vigencia de este Modelo es de un (01) año y se garantiza su continuidad para los años siguientes, en la medida en que se mejore su contenido al concluir dicho periodo.

La implementación correcta de este modelo tiene que ver con el nivel de compromiso de la gestión municipal, por ser esta la responsable de emitir y agilizar documentos para su aplicabilidad. Mediante la implementación de este Modelo de gestión motivacional, se logrará servicios higiénicos limpios, mejores remuneraciones para los colaboradores, ambiente laboral seguro, estabilidad laboral, colaboradores capacitados y con funciones definidas y trabajadores con alto crecimiento personal y profesional, para alcanzar altos estados de desempeño.

REFERENCIAS

- Artigas, M. (2016). *Relaciones laborales. La desmotivación laboral es un problema para el trabajador y para la empresa* (Revista IEBS). Madrid, España. Recuperada de <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Benavidez, O. (2017) *Motivación laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño* (Artículo científico), Universidad de Nariño, Torobajo, Colombia. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6071405>.
- Carmona, P.; Vargas, J.; Rosas R. (2015) *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. (Artículo científico) Universidad Cristóbal Colón Veracruz, Veracruz, México, Recuperada de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>
- Callata; Z. E., Fuentes J. D. (2018). *Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la una* (Artículo científico) Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú Recuperada a partir de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/312>
- Colín, C.G.; Simón, N. (2014) *Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos* (Artículo científico) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México Distrito Federal, México, recuperada de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133938134003>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2013). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2013*, Chile. Recuperada de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-presenta-su-estudio-economico-america-latina-caribe-2013>
- Díaz, J., Díaz, M. y Morales, S. (2014). *Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá*. (artículo científico). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperada de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-
MotivacionLaboralEnTrabajadoresDeEmpresasFormalesD-4905118.pdf

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Aprueba Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.*

Delgado, J. y Torres, W. (2019). *Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto.* (artículo científico). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú

Faya, A., Venturo, C., Herrera, M. y Hernández, R. (2018). *Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana* (artículo científico). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/34275/330-489-1-PB.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

García, M., Barbero, I., Ávila, I. y García, C.(2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo.* (artículo científico). Universidad de Oviedo, España. Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72715118.pdf>

Godínez, A. (2013). *Consecuencias de un mal desempeño laboral.* (Artículo). Recuperada de <http://www.bigriverclick.com/principal/blog/post/consecuencias-de-un-mal-desempeno-laboral-sistema-de-rrhh>

Gonzales, S. (2014). *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz* (artículo científico). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperada de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme_v5n1_art2.pdf

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación-Sexta Edición.* Recuperada de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Huaita.D; Luza.F (2018) *El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas* (Artículo científico) Universidad César Vallejo, Lima, Perú recuperada de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25788>
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC*. (artículo científico). Universidad del Bio Bio, Chillán, Chile. Recuperada de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%20Victor.pdf>
- Latorre, M (2011) *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral* (Artículo científico) Universidad de Valencia, Madrid, España, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=101208>
- Ledesma,C.,Díaz,H.,Castro,A.M. (2017) *Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas* (Artículo científico)Universidad de San Marcos, Lima, Perú recuperada de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3595/359557441003/359557441003.pdf>
- Ley del Servicio Civil (2020). Recuperada de <https://lpderecho.pe/ley-servicio-civil-ley-30057-actualizada/#:~:text=La%20finalidad%20de%20la%20presente,las%20personas%20que%20lo%20integran>.
- Malow, A (2017). *La teoría de las necesidades humanas* (revista universia). Universidad de Ciencias y Humanidades. México. Recuperada de https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/#La_piramide_de_necesidades.
- Marín, H. y Placencia, M. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado* (artículo científico).Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperada de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008

Montoya, C. (2013). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Recuperada de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf

Montoya, C. (2013). *Línea de tiempo del talento humano*. (Revista). Recuperada de <https://prezi.com/iw-mf0jxsdd5/linea-de-tiempo-del-talento-humano/>

Morgan, J. (2015). *Performance review in companies and resilience: A literature review* (Magazine). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura (artículo científico), 5ta.edición. Universidad Fidélitas, Costa Rica. Recuperada de <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

Manjarrez, N.; Valle, J. ; Mendoza, E. (2020) *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo*, Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador recuperada de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lang=es

Naranjo, M. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo* (Revista). Universidad de Costa Rica. Recuperada de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_44012058010%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_44012058010%20(1).pdf)

Nava, G., Hernández, A., Reyna, M., Balseiro, C. (2013) *Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud* (artículo científico). Universidad Autónoma de México, México, Recuperada de <https://pdfs.semanticscholar.org/e359/c05f994dba7299e7865c43ae2f7a18c5ff31.pdf>

- Nogueira, A. Alves, P. (2019) *Trabalho de equipa em saúde como processo de relação formal potenciador da satisfação e motivação laboral* (Artículo científico) Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal Recuperada de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-34192019000300006&lang=es#c0
- Peña, H. y Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.* (artículo científico). Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE, Ecuador. Recuperada de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales, Madrid-España* (Trabajo de investigación). Universidad Pontificia ICAI-ICADE Comillas. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Puma, M.; Estrada, E. (2020) *La motivación laboral y el compromiso organizacional* (Artículo científico) Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madres de Dios, Perú, recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7643637>
- Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio* (Trabajo de investigación). Universidad de la Rioja, Estado de Zulia, Venezuela. Recuperada de <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/81>
- Rostaing, G., Bermuy, L., Borja, C., Martínez, E., Ayllón, M. y Angustias, I. (2019). *Motivación del logro y resolución de problemas con funciones lineales en una universidad de Surco.*(artículo científico). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú y otras. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33589/369-795-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez K. P.; Lechuga P. (2019). *Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA* .(Artículo científico)Universidad Autónoma de Nuevo León , Monterrico, México Revista Escuela de Administración de Negocios, (87), 79-101.DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452> Recuperada de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2452/1994>
- Sanín, J. A.; Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. (Artículo científico) Pontificia Universidad Javeriana, Universitas Psychologica, Colombia DOI: 10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>.
- Alderfer.C. (1969). *Clayton Alderfer y su teoría ERG (artículo)*.Univerdidad de Yale, EE.UU. Recuperado de <https://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>
- The wáter & coffee company. Los 5 factores que más perjudican el rendimiento laboral. (revista Edén). Recuperada de <https://www.aguaeden.es/blog/los-5-factores-que-mas-perjudican-el-rendimiento-laboral>
- Toala. S.; Álvarez. D.; Osejos. J.; Quiñonez. M; Soledispa. S; Osejos.A; Pionce.A; Caicedo.Ch. (2017). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. (Artículo científico). Universidad Estatal del sur de Manabí, Manabí, Ecuador. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=681432>
- Torres, W.(2019). *Propuesta de motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto* (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Vargas, J., Muratalla, G. y Gonzáles, J. (2018). *Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo* (artículo científico).Universidad de Guadalajara, México.

Vargas, I. y Chiguay, C. (2017). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en Pardos Chicken San Isidro* (artículo científico).Perú. Recuperada de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1477/1462>

ANEXOS

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Motivación laboral (teoría de Alderfer)	La motivación es un proceso que permite plantear un objetivo, utilizando los recursos adecuados y manteniendo una conducta definida, con el fin de alcanzar una meta. Trechera, 2005 citado por Naranjo, M. (2009, p.2, 3).	Actitud del colaborador en un determinado puesto de trabajo, según necesidades de existencia, relación y crecimiento, para conseguir una meta.	Motivación de Existencia	<p>Necesidades fisiológicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Admite que los servicios básicos que brinda su institución satisfacen su necesidad. . Considera que la remuneración que perciben le permite satisfacer su necesidad de alimentación. . Considera que el trabajo que desarrollan le permite dormir sin ninguna dificultad . Admite que los servicios higiénicos de su institución permanecen limpios. <p>Necesidades de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Considera que el ambiente laboral en el que trabajan es seguro. . Considera que el empleo que tienen garantiza estabilidad laboral 	Ordinal
		Motivación de relación	<ul style="list-style-type: none"> . Le satisface las relaciones interpersonales . Le encanta la resolución de conflictos para mejorar el desempeño laboral . Le gusta mantener roles o funciones definidos para el logro de objetivos. 		
		Motivación de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> . Tiene aspiraciones de desarrollo personal. . Muestra deseos de crecimiento profesional. . Conoce los requisitos para desempeñar las actividades y tareas del puesto de trabajo 		
		Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> . Tiene destrezas para desarrollar su trabajo . Posee experiencias para aportar ideas . Muestra interés por perfeccionar las experiencias que le permiten ser cada día mejor 		
		Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> . Conoce los requisitos para desempeñar las tareas del puesto de trabajo . Tiene ideas para mejorar su desempeño laboral . Conoce los procesos que siguen los trámites administrativos 		
Desempeño laboral	El desempeño es la interacción entre el empleado y la organización, es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, el empleado responde trabajando y desempeñando su tarea. (Chiavenato, 2014, pág. 1)	Desempeño de tareas, basado en habilidades, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativas, por el que percibe una remuneración de parte de la organización	Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> . Impresiona a los demás su presentación personal . Tiene retos que le permiten crecer profesionalmente . Posee relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo . Tiene criterios propios para realizar su trabajo 	
			Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> . Tiene interés por lograr los objetivos de su cargo . Busca solucionar problemas para cumplir objetivos institucionales . Busca solucionar problemas para conseguir metas institucionales . Se involucra en los procesos administrativos. 	
			Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> . Busca oportunidades de ascenso por méritos. . Anhela logros en el desempeño de sus funciones . Desea asumir retos de alta responsabilidad en la institución. 	

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de consistencia

Título: Modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnicas e Instrumentos															
<p>Problema general ¿De qué manera un modelo de gestión motivacional según Alderfer mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?</p> <p>Problemas específicos PE1: ¿Cuáles son las características de la gestión motivacional en la Municipalidad Distrital de Morales, 2020? PE2: ¿Cuáles son las características del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020? PE3: ¿Cuál es el diseño del modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020 ? PE4: ¿Cuál es la validez del modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?.</p>	<p>Objetivo general Establecer un modelo de gestión motivacional según Alderfer, que mejora el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020</p> <p>Objetivos específicos OE1: Identificar las características de la gestión motivacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020 OE2: Establecer las características de desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020 OE3: Construir el diseño de modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020. OE4: Determinar la validez del modelo de gestión motivacional según Alderfer.</p>	<p>Hipótesis general. Hi: El modelo de gestión motivacional según Alderfer mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>															
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones																
El diseño del presente trabajo es no experimental descriptivo propositivo	<p>Población 65 colaboradores</p> <p>Muestra 65 colaboradores</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Motivación laboral</td> <td>Motivación de Existencia</td> </tr> <tr> <td>Motivación de Relación</td> </tr> <tr> <td>Motivación de Crecimiento</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Desempeño laboral</td> <td>Habilidades</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento</td> </tr> <tr> <td>Personalidad</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Expectativa</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Motivación laboral	Motivación de Existencia	Motivación de Relación	Motivación de Crecimiento	Desempeño laboral	Habilidades	Conocimiento	Personalidad	Compromiso				Expectativa
Variables	Dimensiones																	
Motivación laboral	Motivación de Existencia																	
	Motivación de Relación																	
	Motivación de Crecimiento																	
Desempeño laboral	Habilidades																	
	Conocimiento																	
	Personalidad																	
	Compromiso																	
			Expectativa															

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO: ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Estimado colaborador, valore de manera correcta cada pregunta, el 1 representa el nivel más bajo y el 5 el nivel más alto. Se sugiere marcar con una X su respuesta en el casillero respectivo, los resultados que se obtenga permitirán identificar las características de la motivación y se diseñará un modelo de gestión motivacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales. Se sugiere que responda con toda sinceridad.

Sexo: ----- Edad:----- Grado de Estudios----- Tiempo de servicios-----

Nº	DIMENSIÓN	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
I	MOTIVACIÓN DE EXISTENCIA					
	1. Los servicios básicos que brinda su institución satisfacen su necesidad.					
	2. La remuneración que percibe satisface las necesidades básicas de su familia.					
	3. Las actividades que realiza le permiten dormir en horario fuera de trabajo sin ninguna dificultad.					
	4. Los servicios higiénicos de su centro de trabajo permanecen siempre limpios.					
	5. Considera que la oficina o lugar en el que trabaja es seguro.					
	6. La institución en la que trabaja le garantiza estabilidad laboral					
II	MOTIVACIÓN DE RELACIÓN					
	7. Busca buenas relaciones con sus compañeros de trabajo					
	8. Busca resolver conflictos laborales para mejorar el desempeño institucional					
	9. Realiza funciones específicas para el logro de los objetivos de la institución					
III	MOTIVACIÓN DE CRECIMIENTO					
	10. Busca su superación personal para generar nuevos comportamientos y actitudes.					
	11. Busca su crecimiento profesional a través de la preparación y el desarrollo de competencias.					

Fuente: *Elaboración propia.*

Escala de Valoración

Nivel	Puntaje
Bajo	11-25
Medio	26-40
Alto	41-55

CUESTIONARIO: TEST DE DESEMPEÑO LABORAL

Señor Jefe del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Morales, mucho agradeceré a Ud., calificar a cada colaborador considerando la efectividad de cada pregunta, el 1 representa el nivel más bajo y el 5 el nivel más alto. Marque con una X la respuesta correcta en el casillero respectivo. Los resultados que se obtenga permitirán determinar las características del desempeño laboral de los colaboradores de su institución.

Sexo: -----Edad-----Grado de Instrucción-----Tiempo de servicios-----

Nº	DIMENSIÓN	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
I	Habilidades					
	1.-Tiene habilidades para desarrollar su trabajo.					
	2.-Posee experiencia para aportar ideas.					
	3.-Muestra interés por perfeccionar las experiencias que le permiten ser cada día mejor.					
II	Conocimiento					
	4.-Conoce los requisitos para desempeñar las tarea del puesto de trabajo					
	5.-Tiene ideas para mejorar su desempeño laboral					
	6.-Conoce los procesos que siguen los trámites administrativos.					
III	Personalidad					
	7.-Impresiona a los demás su presentación personal.					
	8.-Tiene retos que le permiten crecer profesionalmente.					
	9.-Posee relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo.					
	10.-Tiene criterios propios para realizar su trabajo.					
IV	Compromiso					
	11.-Muestra interés por lograr los objetivos de su cargo.					
	12.-Busca solucionar problemas para cumplir objetivos institucionales.					
	13.-Busca solucionar problemas para conseguir metas institucionales					
	14.-Se involucra en los procesos administrativos.					
	15.-Demuestra entusiasmo en su labor diaria.					
V	Expectativas					
	16.-Busca oportunidades de ascenso por méritos.					
	17.-Anhela logros en el desempeño de sus labores.					
	18.-Desea asumir retos interesantes en la institución.					

Fuente: Torres, W. (2018). *Propuesta de motivación para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto, 2018.*

Escala de Valoración

Nivel	Puntaje
Deficiente	18-42
Regular	43-67
Eficiente	68-90

Validación de instrumentos.

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020**
- Apellidos y Nombres del experto: Carranza García Carmen Rosa
- Grado Académico: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
- Institución en la que trabaja el experto: Dirección Regional de Educación San Martín
- Instrumento motivo de evaluación: Escala de motivación laboral
- Autor del instrumento: Mag. Giovanna Janeth Torres García

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					4	45
TOTAL					49	

Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido y puede aplicarse

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9

Tarapoto, 16 de junio 2020



Lic. Carmen Rosa Carranza García
DOCTORA EN GP Y G
 DN N° 01123333

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **Carranza García Carmen Rosa**
- Grado Académico: **Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **Dirección Regional de Educación San Martín**
- Instrumento motivo de evaluación: **Test de desempeño laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUB TOTAL						50
TOTAL		50				


Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido por ser organizado, suficiente y coherente, por lo que resulta aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 5.0

Tarapoto, 16 de junio 2020



Lic. Carmen Rosa Carranza García
DOCTORA EN GP Y G
 DNI N° 01123333

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **Torres Flores Washington**
- Grado Académico: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **DRASAM y Universidad César Vallejo**
- Instrumento motivo de evaluación: **Escala de motivación laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					8	40
TOTAL						48

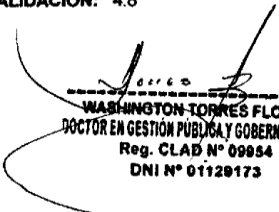
Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido y apropiado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8

Tarapoto, 18 de junio 2020


 WASHINGTON TORRES FLORES
 DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 Reg. CLAD N° 09954
 DNI N° 01120173

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **Torres Flores Washington**
- Grado Académico: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **DRASAM y Universidad César Vallejo**
- Instrumento motivo de evaluación: **Test de desempeño laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					4	45
TOTAL					49	

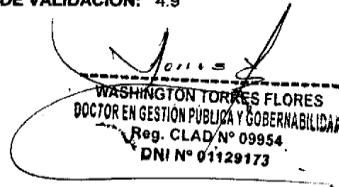
Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido considerando los criterios de evaluación, por lo tanto es aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9

Tarapoto, 18 de junio 2020


 WASHINGTON TORRES FLORES
 DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 Reg. CLAD N° 09954
 DNI N° 01129173

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020**
- Apellidos y Nombres del experto: **Isuiza Pérez Alfonso**
- Grado Académico: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **Universidad César Vallejo**
- Instrumento motivo de evaluación: **Escala de Motivación laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					20	25
TOTAL					45	

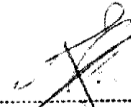
Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable de estudio; por lo tanto, garantiza su aplicabilidad.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.5

Tarapoto, 18 de junio 2020



Dr. Alfonso Isuiza Pérez
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 CPP: 0347191

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020**
- Apellidos y Nombres del experto: **Izuiza Pérez Alfonso**
- Grado Académico: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **Universidad César Vallejo**
- Instrumento motivo de evaluación: **Test de desempeño laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				x	
SUB TOTAL					28	16
TOTAL		43				

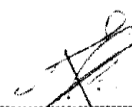
Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la variable de estudio, por lo tanto, cumple con los parámetros establecidos para ser aplicado.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.3

Tarapoto, 18 de junio 2020


Lic. Alfonso Izuiza Pérez
DL. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
CPF: 0347191

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.
- Apellidos y Nombres del experto: Burgos Bardeles Roger
- Grado Académico: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
- Institución en la que trabaja el experto: Universidad Nacional de San Martín
- Instrumento motivo de evaluación: Escala de motivación laboral
- Autor del instrumento: Mag. Giovanna Janeth Torres García

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organización lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problemas y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					8	40
TOTAL		48				


Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido por su claridad, objetividad y pertinencia, lo que hace apropiado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8

Tarapoto, 22 de junio 2020


Dr. Roger Burgos Bardeles
 CLAB: 0304

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **Burgos Bardales Roger**
- Grado Académico: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja el experto: **Universidad Nacional de San Martín**
- Instrumento motivo de evaluación: **Test de desempeño laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organización lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					12	35
TOTAL					47	


Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido por cumplir con los criterios establecidos, por lo que es apropiado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.7

Tarapoto, 22 de junio 2020


Dr. Roger Burgos Bardales
 CLAB: 0284

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **López Sánchez Teresa Del Pilar**
- Grado Académico: **Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja la experta: **Universidad Nacional de San Martín y Poder Judicial**
- Instrumento motivo de evaluación: **Escala de motivación laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				x	
SUB TOTAL					8	40
TOTAL					48	


Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los criterios establecidos por lo tanto es válido y puede aplicarse.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8

Tarapoto, 30 de junio 2020


 DRA. TERESA DEL PILAR LÓPEZ SÁNCHEZ
 CLAD 12030

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.**
- Apellidos y Nombres del experto: **López Sánchez Teresa Del Pilar**
- Grado Académico: **Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**
- Institución en la que trabaja la experta: **Universidad Nacional de San Martín y Poder Judicial**
- Instrumento motivo de evaluación: **Test de desempeño laboral**
- Autor del instrumento: **Mag. Giovanna Janeth Torres García**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión pública.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.					x
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
OPORTUNIDAD	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					4	45
TOTAL					49	

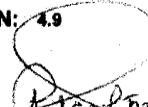
Fuente: personal

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es confiable y puede aplicarse

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9

Tarapoto, 30 de junio 2020


DRA. TERESA DEL PILAR LÓPEZ SÁNCHEZ
GLAD 12030

Índice de confiabilidad de instrumentos de recolección de datos

Análisis de confiabilidad: Motivación laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	65	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	11

Análisis de confiabilidad: Desempeño laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	65	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	18

Fuente: Instrumentos de recolección de datos

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES "Gobierno transparente y participativo"

"Año de la Universalización de la Salud"

Morales, 26 de Febrero de 2020.

CARTA N° 083-2020-GM-MDM

SEÑORITA:
MG. GIOVANNA JANETH TORRES GARCÍA

CIUDAD.-

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA EJECUCIÓN DE TESIS

REF.: CARTA N°001-2020-GJTG-E.DGPG

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente, a nombre de la Municipalidad Distrital de Morales; y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

Qué, visto el documento de referencia, se le **AUTORIZA** a usted realizar su Proyecto y Desarrollo de su Tesis denominado: "MODELO DE GESTIÓN MOTIVACIONAL SEGÚN ALDERFER, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2020", a por lo que se le estará brindando todas las facilidades del caso.

Sin otro particular me suscribo de Usted.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES
REGION SAN MARTÍN
[Firma]
EGON MAX ENRIQUE GRANDEZ PÉREZ
REGISTRADO MUNICIPAL

C.c. Archivo

Validación del Modelo

Validación del Modelo

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Estimado experto(a): **Dr. Alfonso Isuiza Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes				x	
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos				x	

Total: 36

Validación del Modelo

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Estimado experto(a): **Dr. Washington Torres Flores**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta del modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 39

Validación del Modelo

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Estimado experto(a): **Dra. Teresa Del Pilar López Sánchez**

Usted ha sido seleccionada, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctora, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos				x	

Total: 39

Validación del Modelo

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Estimado experto(a): **Dr. Roger Burgos Bardales**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 39

Validación de Modelo

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020

Estimado experto(a): **Dra. Carmen Rosa Carranza García**

Usted ha sido seleccionada, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctora, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del Modelo de gestión motivacional según Alderfer, para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos				x	

Total: 38

Base de datos

CODIGO	ME1	ME2	ME3	ME4	ME5	ME6	TOTME	PROMI	MR1	MR2	MR3	TOTM	PROMI	MC1	MC2	TOTM	PROMI	TOTPRON	Hab1	Hab2	Hab3	TOTPRON	Com1	Com2	Com3	TOTC	PROK	Per1	Per2	Per3	Per4	TOTPE	PROV	Com1	Com2	Com3	Com4	Com5	TOTC	PROV	Exp1	Exp2	Exp3	TOTPE	TOTDE	PROMI	SEM		
1.1	4	4	4	3	3	4	22	4	4	3	4	11	4	4	4	8	4	41	4	3	4	10	3	3	4	10	3	3	3	3	11	3	3	3	3	4	16	3	4	4	12	4	59	3					
2	3	4	3	3	3	19	3	4	3	3	10	3	4	4	8	4	37	3	2	3	7	2	3	2	7	2	3	2	3	2	10	3	3	3	3	2	3	14	3	4	4	12	4	50	3				
3	2	3	2	2	3	15	3	3	2	3	8	3	2	2	4	2	27	2	3	3	9	4	3	3	10	3	3	2	3	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	53	3				
4	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	9	3	2	2	4	2	29	3	3	3	9	3	3	3	2	8	3	2	2	3	3	10	3	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	50	3			
5	2	3	2	3	3	16	3	3	3	3	9	3	2	2	4	2	29	3	3	4	3	10	3	3	3	2	8	3	2	2	3	3	10	3	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	51	3		
6	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	9	3	2	2	4	2	28	3	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	3	3	12	3	2	3	3	2	3	13	3	2	2	2	6	2	47	3		
7	2	3	2	2	3	3	15	3	3	3	2	8	3	3	2	5	3	28	3	3	2	8	3	3	2	7	2	3	2	3	3	11	3	3	2	3	3	13	3	2	2	2	6	2	45	3			
8	2	3	2	3	2	2	14	2	3	3	9	3	3	3	6	3	29	3	3	2	8	3	3	3	2	7	2	2	2	3	2	9	2	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	3	3	46	3		
9	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	9	3	2	2	4	2	30	3	3	2	3	8	3	3	3	4	10	3	3	3	4	3	13	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	3	56	3		
10	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	7	2	2	2	4	2	27	2	3	2	3	8	3	2	3	3	8	3	3	2	3	2	10	3	3	3	2	3	3	14	3	2	2	2	6	2	46	3	
11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	10	3	3	3	6	3	34	3	3	4	4	11	4	3	3	9	3	3	3	4	13	3	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	3	59	3		
12	3	3	3	3	4	3	19	3	4	3	4	11	4	3	3	6	3	36	3	3	3	4	10	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	55	3			
13	3	4	4	3	4	3	21	4	4	4	4	12	4	4	4	8	4	41	4	3	4	10	3	3	3	10	3	3	3	3	12	3	3	4	4	4	4	19	4	4	4	12	4	65	4				
14	2	3	3	3	3	3	17	3	4	3	3	10	3	3	3	6	3	35	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	4	4	14	4	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	56	3			
15	3	2	4	4	4	3	20	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	35	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	3	10	3	2	2	3	3	3	15	3	2	2	2	6	2	50	3				
16	3	2	3	2	2	3	15	3	4	4	4	12	4	2	2	4	2	31	3	3	3	3	3	3	2	7	2	2	2	4	3	11	3	3	3	2	3	3	14	3	2	2	2	6	2	47	3		
17	2	2	2	3	4	4	17	3	4	4	4	12	4	3	3	6	3	35	3	3	3	3	3	3	2	8	3	3	2	3	3	11	3	3	3	2	2	3	13	3	2	2	2	6	2	47	3		
18	3	2	3	3	4	4	19	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	34	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	10	3	3	3	2	3	3	14	3	2	2	2	6	2	48	3		
19	3	3	3	2	3	4	18	3	4	4	4	12	4	3	3	6	3	36	3	4	3	3	10	3	4	3	10	3	3	3	4	13	3	3	4	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	59	3		
20	3	3	4	3	3	3	19	3	4	4	3	11	4	3	3	6	3	36	3	3	3	3	3	3	4	3	10	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	3	16	3	4	4	12	4	59	3			
21	3	3	4	4	3	2	19	3	4	4	3	11	4	3	3	6	3	36	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	4	13	3	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	3	3	57	3			
22	2	2	3	2	2	2	13	2	3	3	9	3	2	2	4	2	26	2	3	3	3	3	3	3	11	4	3	3	4	13	3	3	3	2	4	4	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3	
23	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	10	3	2	2	4	2	32	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	3	3	11	3	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	3	3	51	3		
24	3	3	2	3	3	3	2	16	3	4	3	4	11	4	4	3	7	4	34	3	3	3	3	3	3	4	10	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	56	3		
25	3	4	3	3	3	2	18	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	33	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3	
26	3	2	2	3	3	3	1	14	2	3	3	9	3	2	2	4	2	27	2	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	2	4	3	12	3	3	2	2	3	13	3	2	2	2	6	2	47	3		
27	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	31	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	3	3	12	3	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	6	2	50	3		
28	3	3	2	3	2	2	15	3	3	3	9	3	2	2	4	2	28	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	6	2	51	3		
29	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	9	3	2	2	4	2	30	3	3	3	3	3	3	3	2	7	2	3	2	3	3	11	3	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	49	3		
30	3	3	3	2	2	2	15	3	3	3	9	3	2	2	4	2	28	3	2	3	2	7	2	3	3	2	8	3	2	2	3	3	10	3	2	3	3	2	3	13	3	2	2	2	6	2	44	2	
31	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	10	3	3	3	6	3	34	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	3	2	8	3	3	2	3	3	14	3	2	2	2	6	2	47	3			
32	3	3	2	2	3	2	15	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	30	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	11	4	56	3		
33	3	3	2	2	2	2	14	2	4	4	4	12	4	3	3	6	3	32	3	4	3	3	3	3	10	3	3	4	3	10	3	3	3	4	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	3
34	1	2	3	2	3	2	14	2	3	3	9	3	3	3	3	6	3	29	3	3	2	7	2	3	2	7	2	3	2	2	7	2	3	2	3	2	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3
35	2	3	2	3	2	2	13	2	4	3	3	10	3	2	2	4	2	27	2	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	2	9	2	3	2	3	3	13	3	2	2	2	6	2	44	2		
36	3	3	3	2	3	3	17	3	4	4	4	12	4	3	3	6	3	35	3	3	3	3	3	3	3	2	8	3	2	2	3	4	11	3	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	51	3	
37	2	2	2	2	3	2	13	2	3	3	2	8	3	3	2	5	3	26	2	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	3	2	9	2	3	2	2	3	12	2	2	2	2	6	2	39	2		
38	3	4	3	3	2	1	16	3	3	2	3	8	3	3	3	6	3	30	3	3	2	3	8	3	2	3	7	2	3	3	2	11	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	3	49	3	
39	2	2	2	3	3	2	14	2	2	2	3	7	2	2	3	5	3	26	2	3	2	2	7	2	2	3	8	3	3	3	2	11	3	2	2	3	2	3	12	2	2	3	2	3	8	3	46	3	
40	3	1	3	3	3	3	15	3	3	3	9	3	3	3	3	6	3	30	3	3	3	3	3	3	3	2	8	3	2	2	3	2	9	2	2	2	2	3	11	2	2								