

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Motivación y desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad
Saludable - Sullana, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Alejo Farfan, Gianina Shujen

Asesor:

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Sullana - Perú

2017

Palabras Clave

Tema : Motivación y Desempeño Laboral

Especialidad : Administración

Líneas de investigación

Universidad	Universidad San Pedro
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas
Área OCDE	5. Ciencias Sociales
Subarea	5.2 Economía y Negocios
Disciplina	Negocios y Management

Keywords

Topic : Motivation and Work Performance

Specialty : Administration

Lines of investigation

University	San Pedro University
Faculty	of Economic and Administrative Sciences
OECD area	5. Social Sciences
Subarea	5.2 Economy and Business
Discipline	Business and Management

Título

**Motivación y desempeño laboral del personal del C.S Comunidad
Saludable - Sullana, 2017**

Resumen

El presente trabajo de investigación buscó determinar cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable, Sullana, 2017, la metodología de investigación fue no experimental, de corte transversal, relacional. Se utilizó la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario estructurado, en un solo momento de tiempo, siendo la población de 37 colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable.

Los resultados fueron sometidos a un análisis para la obtención de la constatación de hipótesis y a partir de los resultados obtenidos, se determinó que hay una alta desaprobación de parte de los colaboradores en el sistema de organización del Centro de Salud Comunidad Saludable, que no permite trabajar con libertad. Las condiciones de higiene y seguridad que rodea a la empresa, no son suficientes. También hay disconformidad en los colaboradores en cuanto a los ingresos que reciben de la institución lo que no les permite satisfacer sus necesidades básicas, más de la mitad de ellos afirman que lo que reciben como retribución de la contraprestación del servicio no está acorde con el esfuerzo que realiza en su puesto de trabajo. Más del 60% de trabajadores no ha recibido ningún beneficio de Ley por cuanto dichos conceptos de pago están supeditados a la disponibilidad presupuestal que tenga la Unidad Ejecutora en el Grupo Genérico de Gasto 2.1 Personal y Obligaciones Sociales. Las condiciones ergonómicas para el trabajo, son valoradas por más de la mitad de los colaboradores que están de acuerdo que la organización si cumple con las condiciones ambientales y de equipamiento, lo cual ayuda a reducir las lesiones y enfermedades del hombre vinculadas al uso de la tecnología y de entornos artificiales. Por lo que se recomienda en relación a las Instituciones públicas u organizaciones, motivar al personal, debido que es un elemento fundamental para el logro de las metas y objetivos, de esta manera, estas podrán generar un mejor desempeño laboral que transmita seguridad y confianza.

Palabras claves: Motivación y Desempeño Laboral

Abstract

The present research work sought to determine what is the relationship between motivation and work performance of C.S. Healthy Community, Sullana, 2017, the research methodology was non-experimental, cross-sectional, relational. The survey technique was applied by applying a structured questionnaire, in a single moment of time, with the population of 37 employees of the Healthy Community Health Center.

The results were subjected to an analysis to obtain the verification of hypothesis and from the results obtained, it was determined that there is a high disapproval from the collaborators in the organization system of the Healthy Community Health Center, which does not allow to work with freedom. The hygiene and safety conditions surrounding the company are not enough. There is also dissatisfaction in the employees regarding the income they receive from the institution which does not allow them to satisfy their basic needs, more than half of them affirm that what they receive as compensation for the consideration of the service is not commensurate with the effort what he does in his job. More than 60% of workers have not received any benefit from the Law, as these payment concepts are subject to the budgetary availability of the Executing Unit in the Generic Expenditure Group 2.1 Personal and Social Obligations. Ergonomic conditions for work, are valued by more than half of the employees who agree that the organization meets the environmental and equipment conditions, which helps to reduce the injuries and illnesses of man linked to the use of the technology and artificial environments. For what is recommended in relation to public institutions or organizations, motivate staff, because it is a fundamental element for the achievement of goals and objectives, in this way, they can generate a better job performance that transmits security and confidence.

Keywords: Motivation and Work Performance

ÍNDICE

	Pág.
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstracdt	iv
Índice	v
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	20
Problema	21
Operacionalización de las variables	21
Hipótesis	26
Objetivos	26
Metodología	26
Resultados	29
Análisis y discusión	56
Conclusiones y recomendaciones	66
Referencias Bibliográficas	72
Anexos	73

1. Introducción

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

Sum (2015)...“En su investigación Motivación y Desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)”. La investigación tiene como propósito establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, entre las conclusiones que arribo el estudio destacan: La motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango; la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral y se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

Rodríguez (2009)...“En su tesis Influencia de la motivación en el aumento de la eficiencia en los trabajadores de la empresa Telefónica Oficina Trujillo”. Llego a la siguiente conclusión que la motivación de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú oficina Trujillo, es importante porque mediante ésta se logrará alcanzar una mayor eficiencia medida por el cumplimiento de metas de atención así como de ventas de productos que deben ser realizados por los trabajadores que se encargan de la atención al cliente.

López & Romero (2015)... en su tesis “Programa de Motivación basado en la teoría de dos factores para mejorar el Desempeño Laboral en la Caja Municipal Sullana - sede Trujillo”. Tiene principal objetivo determinar la mejora del desempeño laboral en la Caja Municipal Sullana – Sede Trujillo a través de la

aplicación de un programa de motivación basado en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg. Se realizó un estudio del tipo experimental, con un diseño de investigación pre experimental del tipo pre prueba - post prueba con un solo grupo. Como resultado de la investigación se concluyó que la Aplicación del Programa de Motivación produce una mejora significativa en el desempeño laboral, siendo de gran importancia considerar que los factores motivantes producen efecto de satisfacción duradera; mientras que los factores de mantenimiento o higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. En consecuencia ambos factores son importantes para mantener la satisfacción del trabajador y constituyen factores motivantes los que operan principalmente para mejorar el desempeño laboral.

Elías (2015)...desarrollo la investigación "El clima laboral y su Influencia en el Desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos SAC - 2015". Cuyo propósito consistió en analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Limones Piuranos S.A.C. La investigación es de tipo explicativa correlaciona!, utilizó la técnica de muestreo probabilístico y se aplicó un cuestionario para recolección de la información, basado en respuestas en fornas de escala y tomando como referencia las dimensiones del clima laboral del autor Litwin y Stringer y las dimensiones del desempeño laboral. El cuestionario fue aplicado a una muestra significativa de colaboradores para obtener su percepción del clima laboral y desempeño laboral. La investigación concluye que son muy poco los colaboradores que conocen la estructura de la empresa y que las condiciones laborables eran poco confiables afectando al desempeño laboral. Los colaboradores afirmaron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder.

MOTIVACION

La motivación es un tema de interés social, científico, psicológico, cultural, empresarial, muchos autores se han dedicado a indagar, investigar, analizar qué es la motivación y cómo ésta afecta nuestra vida. Leontiev (1979) considera que el motivo es “Un objeto que responde a una u otra necesidad y que es reflejado bajo una forma u otra por el sujeto que conduce su actividad”.

Leontiev (1979) considera que el motivo es “Un objeto que responde a una u otra necesidad y que es reflejado bajo una forma u otra por el sujeto que conduce su actividad”.

Así tenemos diversos conceptos, teorías, definiciones, que al analizarlos y estudiarlos, todos llegan a una conclusión, con diferentes palabras, pero con un mismo significado y es que “la motivación es la fuerza interna que hace que las personas actúen de una manera determinada para satisfacer sus necesidades, siendo estas, el motor para realizar actividades que permitan el logro de objetivos y encontrar la satisfacción personal”.

La conducta, el comportamiento, la necesidad, la satisfacción, son varios de los elementos que intervienen en la motivación, los cuales pueden afectar de manera positiva o negativa en los aspectos de la vida, según las necesidades que intervengan y el fin al que se quiere llegar. Es por ello importante conocer estos aspectos a fin de dirigirlos de una manera adecuada, sin perjuicio de ningún tipo.

En el ámbito laboral se define a la motivación como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

La motivación con respecto al trabajo: intrínseca y extrínseca

Luego de realizar un breve análisis de lo que es la motivación, ahora revisaremos cómo ésta influye en las actividades diarias, específicamente en el trabajo. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del

ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2002, p. 48), por lo tanto podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en el desempeño laboral: la motivación intrínseca y extrínseca.

Motivación Intrínseca

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Por lo tanto podemos decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores.

Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc).

Esta motivación es propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Es decir, que la

motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

Para Marín & Velasco, (2005), Condiciones Motivacionales y desarrollo de carrera, p. 64 nos habla sobre los principios y conceptos presentados por los enfoques motivacionales, y del cual se pueden distinguir tres dimensiones de carácter analítico:

Dimensión de condiciones motivacionales internas, externas y de relación entre lo interno y lo externo. En las condiciones internas se entienden tres categorías: lo fisiológico, lo psicológico y lo psicosocial. En esta dimensión se describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano. En las condiciones externas, comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos (grupo y puesto de trabajo, la tarea) y otra por personas y agentes (comportamientos típicos de jefes, colegas, subalternos). Contienen variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo. Condiciones de relación entre lo interno y externo, que muestran cómo las personas con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.

Por lo tanto, podemos decir que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo y que lo incentiva a realizar una actividad por placer o preferencia propia, sin que exista de por medio alguna recompensa externa o del exterior, mientras que la motivación extrínseca está dada por factores externos de un individuo, y estos son recompensas externas o del exterior, que los atrae a realizar una acción por lo que se recibirá a cambio por ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea por sí misma no podría proporcionar.

Motivación: Sustentación teórica

En general se describen las teorías de contenido como la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), la teoría bifactorial de Herzberg (1959), motivaciones sociales de Mc Clelland (1989), la teoría Erg de Alderfer (1969) y; las teorías del proceso como la teoría de la expectativa de Vroom (1999) y la teoría de la equidad de Adams (1963). La mayoría de estas teorías motivacionales han sido utilizadas para explicar la satisfacción laboral, la cual tiene una estrecha relación con la motivación y el desempeño laboral.

Teorías de Contenido

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

Teoría de Maslow

Maslow (1975) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Las necesidades según Maslow, de menor a mayor nivel en la jerarquía son:

- a) **Básicas o fisiológicas:** necesidades relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, a la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal

adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.

- b) **Seguridad:** Necesidades relacionadas con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, el temor a lo desconocido, a la anarquía. Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, la de orden y la de tener protección, entre otras.
- c) **Sociales o de pertenencia:** Necesidades relacionadas con la compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de éstas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- d) **Estima o reconocimiento:** También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- e) **Autorrealización:** También conocidas como de superación o autorealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En éste nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, debido a que estas funcionan como un motor generador de la misma, Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.



Figura # 1. Pirámide de Maslow, jerarquía de necesidades

Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivante o satisfactorios.

Los factores higiénicos o de mantenimiento corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, el reglamento interno, las oportunidades existentes, entre otros. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959).

Los factores Motivacionales o satisfactorios tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos

factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centra en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en si e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer su trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento Davis y Newstrom, (2000).



Figura # 2. Teoría de los 2 factores de Herzberg

Teoría de McClelland

Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.



Figura # 3. Teoría de McClelland

Teoría ERC de Alderfer

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERC difiere de la de Maslow en dos puntos: En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta.

Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

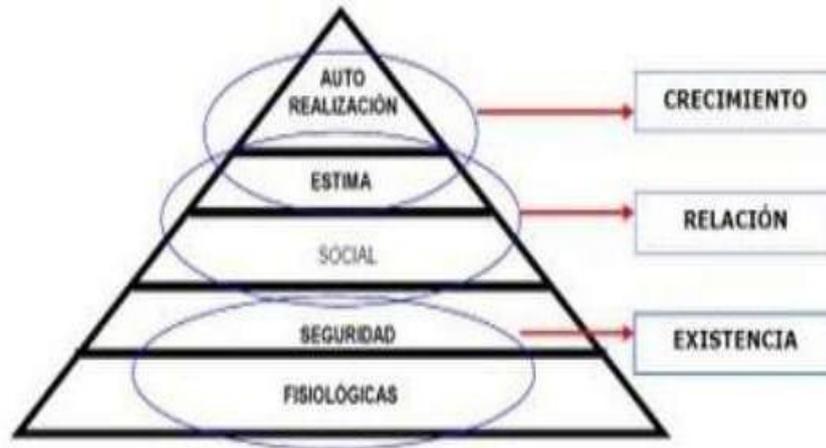


Figura # 4. Teoría ERC de Alderfer

Teorías del proceso

Las teorías de las necesidades en conjunto han sido criticadas debido a que indican qué aspectos hay que motivar, pero no explica cómo se produce la motivación, por tal razón estas deben ser complementadas por otras teorías que en concreto describen el proceso motivacional, estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación la cual es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

Teoría de la Expectativa de Vroom

La motivación es producto de tres conceptos básicos:

Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción. Es decir el grado en que se desee una recompensa.

Instrumentalidad: anticipación subjetiva sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel. En éste caso sería la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa.

Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel. Es decir, la estimación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.

Según Vroom, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo.

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales.

De ésta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- **Relación esfuerzo y desempeño:** probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- **Relación, desempeño y recompensa:** grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- **Relación de recompensa y metas personales:** medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.



Figura # 5. Teoría expectativa Vroom

Teoría de la Equidad

Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.



Figura # 6. Teoría de J. Stacy Adams

Enfoque teórico de ésta investigación

Luego de haber realizado un breve resumen de las teorías de la motivación definidas como de contenido y de proceso, tenemos claro qué teoría se tomará como referente y ayudará en la investigación que se está realizando, que en éste caso es la Teoría de la expectativa de Vroom, la cual es una de las teorías que en esencia se encuentra más involucrada en mi objeto de estudio, esta teoría afirma que la influencia a actuar depende de la fuerza de la expectativa de que el acto seguido concluya en un resultado determinado que sea atractivo para el

individuo, es decir un empleado se siente motivado a realizar un alto nivel de esfuerzo si cree que ese esfuerzo se verá reflejado en su evaluación de desempeño, y que está a su vez darán lugar a recompensas que satisfagan las metas personales del empleado.

La teoría de la expectativa de Vroom explica la razón por la cual algunos trabajadores no se encuentren motivados en sus puestos de trabajo y que por ende su nivel de rendimiento sea promedio y esto se evidencia en las tres relaciones que hace ésta teoría.

Como primera relación tenemos la del esfuerzo-desempeño, en la cual el trabajador ejerce un determinado esfuerzo con el fin de recibir una buena evaluación sobre su desempeño y que éste le genere una recompensa, por lo tanto, el individuo se hace la interrogante de ¿si rindo al máximo se me reconocerá el esfuerzo en mi evaluación de desempeño?, para algunos empleados esta respuesta puede ser negativa debido a que sus habilidades pueden ser muy por debajo del promedio y aunque su nivel de trabajo sea muy alto es muy probable que su desempeño sea calificado como inferior.

También existe la posibilidad de que el trabajador piense que no existe empatía con su jefe, por lo tanto considera que de nada valdría su esfuerzo, si su evaluación será pobre. Estas son algunas de las posibles fuentes de baja motivación en los trabajadores, con respecto a la probabilidad de tener una baja puntuación en sus evaluaciones.

La segunda relación hace referencia a las aspiraciones del trabajador, ¿si consigo una buena evaluación de desempeño que recompensas organizacionales recibiré? En esta interrogante el trabajador hace referencia a la relación desempeño-recompensa la cual algunos empleados la consideran débil y esto se da en ocasiones cuando se asignan pagos extras a empleados por razones diferentes al nivel de desempeño (antigüedad, cooperación, escalas de comisiones o bonos diferenciales, etc.) las cuales se convierten en un factor

desmotivante en aquellos empleados que realizan un mayor esfuerzo y no son recompensados.

La última relación es la de recompensa-metas personales, aquí el trabajador se pregunta ¿seré recompensado, y son atractivas estas recompensas para mi interés personal? Es decir el empleado realiza un arduo trabajo y se ha estado preparando con el fin de ser considerado para en un ascenso y un mejor ingreso, pero a cambio recibe solo un aumento de sus ingresos, o tal vez desea incursionar en un puesto más desafiante e interesante, para el cual se encuentra preparado y a cambio solo recibe elogios verbales o por escrito.

Por todo esto es importante tener claro que las recompensas deben ser diseñadas teniendo en cuenta las necesidades del trabajador. Es común que estas recompensas estén limitadas a las exigencias de la organización, sin poder individualizar las mismas, y en muchos casos se considera de manera incorrecta que todos los empleados desean lo mismo, sin tomar en consideración los efectos motivacionales para realizar una diferenciación de las recompensas.

En resumen la teoría de la expectativa de Vroom nos habla de la comprensión de las metas del trabajador y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa, y por último entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales de cada trabajador.

DESEMPEÑO LABORAL

Chirito & Raymundo (2015) En su tesis “La Motivación y su Incidencia en el Desempeño Laboral del -Banco Interbank, Tiendas en Huacho, periodo 2014”, nos dice que los factores internos que influyen en la conducta humana es la motivación. No es fácil definir el concepto de motivación, pero de manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico; en ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

El mismo Chiavenato (2002) Administración de Recursos Humanos, p. 243 indica El desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

Se define desempeño laboral a aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El Desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (2002) Administración de Recursos Humanos, p. 243 indica El desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

Esta definición interesante es la que uso Chiavenato ya que expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner (2005) p. 510, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Otra conceptualización que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1994), pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Los factores del desempeño laboral

Según la revisión realizada a la literatura correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons (2000), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por otro lado, Chiavenato expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

Factores Actitudinales

Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

Factores Operativos

Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

La relación entre la motivación y el desempeño laboral

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado, el cual es la

consecuencia que el desempeño produce en forma de recompensa o castigo. Así pues el rendimiento condiciona los resultados.

El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral.

A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución del objetivo o meta. Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen desempeño y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación.

El desempeño percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también satisfacen otras necesidades.

En definitiva este es un proceso circular en el que inicialmente la motivación es un elemento motor del desempeño, esta una vez percibida va a incidir en el mismo. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se deben establecer objetivos claros.

Según el modelo de expectativa de Vroom, el esfuerzo a realizarse por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el desempeño deseado y de que este le lleve a unos resultados concretos y que esos resultados sean los que quiere la organización.

Elementos que favorecen la motivación en el entorno laboral

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según las teorías de la motivación, esta influencia va a depender de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que este desea satisfacer.

A través de la investigación se ha identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que se clasifica de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

Cuadro # 1. Factores de Higiene

El salario y los beneficios	Incentivos económicos y no económicos
La seguridad laboral	Estabilidad y continuidad laboral
Las posibilidades de promoción	Plan de carrera, estatus laboral y social
Las condiciones de trabajo	Horario, instalaciones y lugar de trabajo
El estilo de supervisión	Grado y forma de control de la empresa
El ambiente social del trabajo	Interacción con otras personas

Cuadro # 2. Factores Motivadores

La consecución de logros	Alcanzar los objetivos de la tarea
Las características de la tarea	Variedad, interés, importancia y fin de la tarea
La autonomía	Responsabilidad y toma de decisión
La implicación de conocimientos y habilidades	Reto laboral
Retroalimentación y reconocimiento.	Información clara y directa de su desempeño

1.2. Justificación

Justificación social

Indica la aplicabilidad de la Investigación tanto académica como institucional y su proyección en la entidad y en la sociedad.

Se obtuvieron conclusiones valiosas para plantear estrategias eficaces dentro de la empresa para así conocer cómo preparar a los colaboradores para poder

establecer una buena comunicación estratégica para ofrecer un adecuado servicio de calidad.

Justificación científica

Esta investigación considera la importancia de la motivación al personal para el logro de las metas y objetivos de los indicadores establecidos por el Seguro Integral Salud, y de esta manera, estas puedan generar un mejor desempeño laboral y productividad.

Es de importancia para el autor, puesto que podremos demostrar nuestros conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a la motivación y desempeño laboral del establecimiento.

1.3. Problema

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable, Sullana, 2017?

1.4. Operacionalización de las variables

Motivación

Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser siempre se su trabajo sino que también de su familia y amigos.

Políticas generales de la organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una Empresa alcanzar determinados objetivos.

Supervisión: La supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto.

Relaciones interpersonales con el jefe: Nuestro jefe es una parte primordial dentro de la organización, por lo que debes esforzarte por cultivar y desarrollar una buena relación con el al igual que con los demás compañeros que se encuentran en una posición superior o igual a ti. Dentro de una empresa existen jerarquías, es decir niveles y escalas de responsabilidad que cada empleado debe efectuar de manera efectiva.

Relaciones con los compañeros de trabajo: Las relaciones laborales son importantes en nuestra vida, pues es en el trabajo donde pasamos una parte sustancial de nuestra vida, y aunque pensemos que solo vamos a realizar las actividades por las que recibimos un salario, la realidad es que en este entorno también se desarrolla una vida social, en la que conversamos, compartimos y reímos con nuestros colegas.

Sueldos: El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Beneficios: Es un término genérico que define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo da o para quien lo recibe, entiéndase como un beneficio todo aquello representativo del bien, la cuestión enmarca una utilidad la cual trae consecuencias positivas que mejoran la situación.

Seguridad en el trabajo: Conjunto de disciplinas científicas y técnicas que identifican, evalúan y controlan los factores de riesgo relacionados con la estructura del centro de trabajo, sus instalaciones, las máquinas, los equipos de trabajo, los procesos y los productos, señalando las medidas colectivas o individuales ...

Condiciones físicas en el trabajo: Conjunto de disciplinas científicas y técnicas que identifican, evalúan y controlan los factores de riesgo relacionados con la estructura del centro de trabajo, sus instalaciones, las máquinas, los equipos de

trabajo, los procesos y los productos, señalando las medidas colectivas o individuales ...

Logros: En la actualidad, la competencia laboral es tan grande que no es suficiente contar con conocimientos y años de experiencia, sino capacidad para obtener logros. Por ello, entre los datos más interesantes de un currículum vitae están los referidos a los logros y habilidades profesionales alcanzados en trabajos anteriores.

Reconocimiento: Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, ¿cuantas veces un líder poco asertivo hizo de un empleado un enemigo de la empresa? Pues bien, esto sucede con mucha frecuencia porque los empleadores para cargos de direccionamiento le dan mayor prioridad a la capacitación académica que sus cualidades como persona y en sus procesos de selección no evalúan la persona integralmente con sus habilidades y competencias.

Trabajo en sí: Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, ¿cuantas veces un líder poco asertivo hizo de un empleado un enemigo de la empresa? Pues bien, esto sucede con mucha frecuencia porque los empleadores para cargos de direccionamiento le dan mayor prioridad a la capacitación académica que sus cualidades como persona y en sus procesos de selección no evalúan la persona integralmente con sus habilidades y competencias.

Responsabilidad: Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también

se traslada a la empresarial, ¿cuantas veces un líder poco asertivo hizo de un empleado un enemigo de la empresa? Pues bien, esto sucede con mucha frecuencia porque los empleadores para cargos de direccionamiento le dan mayor prioridad a la capacitación académica que sus cualidades como persona y en sus procesos de selección no evalúan la persona integralmente con sus habilidades y competencias.

Promoción y ascenso: La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Posibilidad de crecimiento: cuando un negocio tiene éxito, es probable que busque crecer. Algunos teóricos han referido que sólo existen cuatro posibilidades de crecimiento, que consisten en desarrollo del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación. Sin embargo, en la práctica se han llevado a cabo posibilidades más complejas y diversas.

Desempeño laboral

Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados

Nivel de la calidad en el trabajo del personal: Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para los accionistas y los colaboradores.

Nivel de productividad del personal: La productividad personal es la cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo.

Variables

- Motivación
- Desempeño laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 MOTIVACION LABORAL	- Factor Higiene.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas generales de la organización. - Supervisión. - Relaciones interpersonales con el jefe. - Tipo de liderazgo. - Relaciones con los compañeros de trabajo. - Sueldos. - Beneficios. - Seguridad en el trabajo. - Condiciones físicas en el trabajo.
	- Factor Motivacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Logros. - Reconocimiento. - Trabajo en sí. - Responsabilidad. - Promoción y ascenso. - Posibilidad de crecimiento.
VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL	- Calidad	- Nivel de la calidad en el trabajo del personal.
	- Productividad	- Nivel de productividad del personal.
	- Conocimiento	- Nivel de conocimientos del personal.
	- Confiabilidad	- Nivel de confiabilidad del personal.
	- Disponibilidad	- Nivel de disponibilidad del personal.
- Independencia	- Nivel de independencia del personal.	

1.5. Hipótesis.

Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017.

1.6. Objetivos.

Objetivo general.

Determinar cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable, Sullana, 2017.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de motivación del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017.
- Identificar el nivel de desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017.
- Asociar el nivel de motivación y el nivel de desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017.

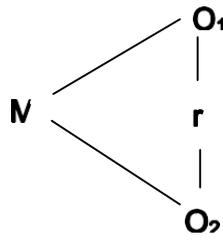
2. Metodología

Tipo de Investigación.

La presente investigación fue de tipo no experimental, de corte transversal, relacional

Diseño de Investigación.

Del diseño no experimental transversal relacional se utilizó el diseño que se representa en la siguiente figura:



Dónde:

M: Muestra de la investigación. Representada por los 37 colaboradores

X: Motivación Laboral

Y: Desempeño Laboral.

Población - muestra

Los elementos de estudio considerados para la investigación estuvieron conformados por 37 colaboradores que laboran el establecimiento de salud.

Cargo de los colaboradores	Total
Equipo Médico	5
Secretaria	1
Equipo Obstétrico	4
Equipo de Enfermería	5
Técnicos de enfermería	10
Técnicos Administrativos	10
Equipo de laboratorio	1
Equipo de Atención al Cliente	1
Total.	37

Instrumentos y fuentes de información.

En función al objeto de estudio, aplicamos como instrumento un cuestionario y la ficha de evaluación, que consiste en reunir el punto de vista personal de los participantes acerca de un tema específico por medio de preguntas, así como la recolección de información evaluando, verificando y corroborando las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas de los colaboradores que laboran en el Establecimiento de Salud.

N°	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
01	Encuesta	Cuestionario
02	Ficha	Ficha de evaluación

3. Resultados

Resultados relacionados al nivel de motivación del personal de C.S Comunidad Saludable, Sullana, 2017

1. ¿La organización da turnos da horario de trabajos adecuados?

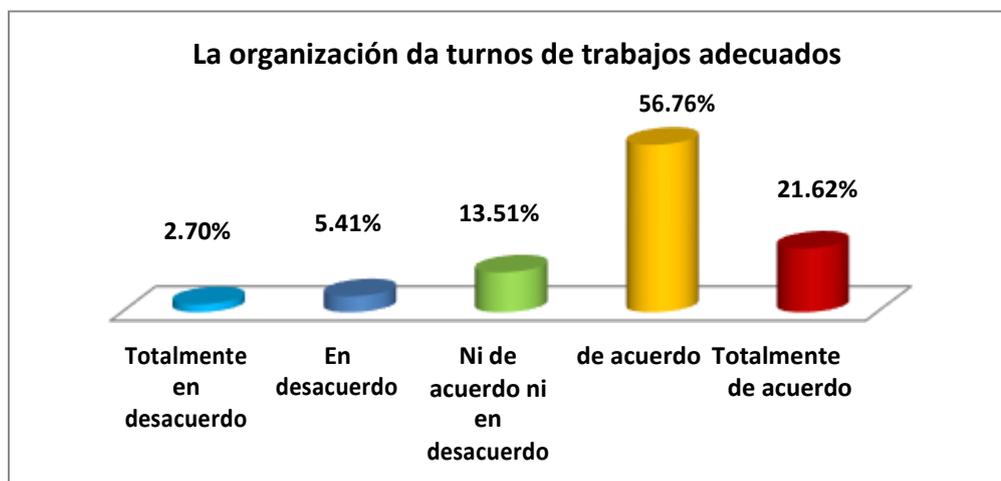
TABLA 01

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70%
En desacuerdo	2	5.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13.51%
de acuerdo	21	56.76%
Totalmente de acuerdo	8	21.62%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Figura N° 01



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°01 apreciamos, en un 2.70% los colaboradores está totalmente en desacuerdo que la organización da turnos de trabajos adecuados, en un 5.41% en desacuerdo, en un 13.51% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 56.76% de acuerdo y en un 21.62 totalmente de acuerdo.

2. ¿Las normas y políticas generales de la organización son adecuadas?

TABLA 02

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	4	10.81%
En desacuerdo	6	16.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.62%
de acuerdo	14	37.84%
Totalmente de acuerdo	5	13.51%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración :Propia

Figura N° 02



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°02 apreciamos, en un 10.81 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo con las normas y políticas generales de la organización son adecuadas, en un 16.22% en desacuerdo, en un 21.625 ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 37.84 de acuerdo y en un 13.51% totalmente de acuerdo.

3. ¿Me motiva trabajar con supervisión cercana brindada por la organización?

TABLA 03

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41%
En desacuerdo	3	8.11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29.73%
de acuerdo	14	37.84%
Totalmente de acuerdo	7	18.92%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Figura N° 03



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 03 apreciamos en un 5.41% los colaboradores se sienten totalmente en desacuerdo trabajar con supervisión cercana brindada por la organización, en un 8.11 % en desacuerdo, en un 29.73% ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 37.84 % de acuerdo y en un 18.92 % totalmente de acuerdo.

4. ¿La organización no permite trabajar con mucha libertad?

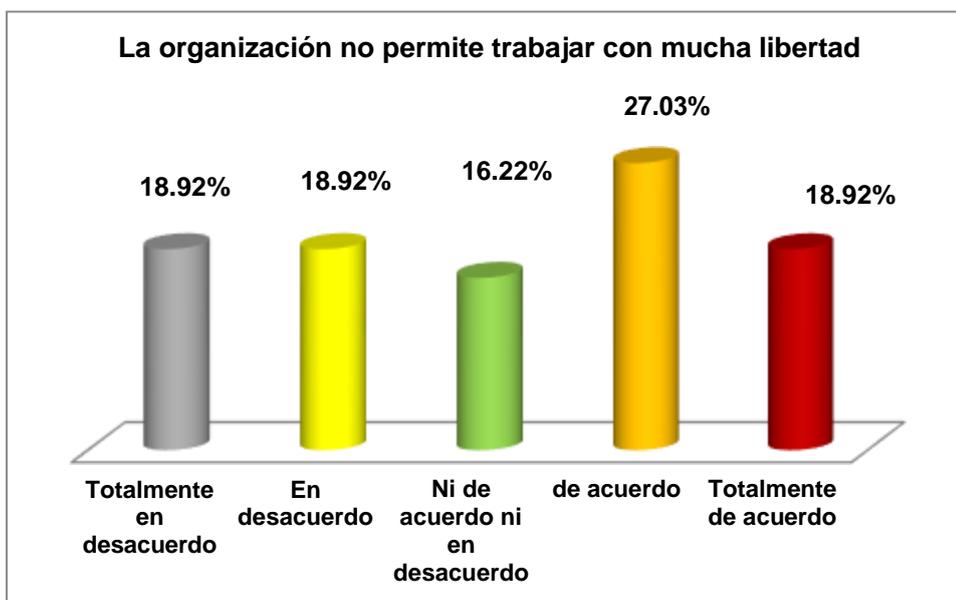
TABLA 04

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	7	18.92%
En desacuerdo	7	18.92%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16.22%
de acuerdo	10	27.03%
Totalmente de acuerdo	7	18.92%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Figura N° 04



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°04 apreciamos en un 18.92 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que la organización no permite trabajar con mucha libertad, en un 18.92% en desacuerdo, en un 16.22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 27.03% de acuerdo y en un 18.97% totalmente de acuerdo.

5. ¿Las relaciones interpersonales con mi jefe son placenteras?

TABLA 05

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8.11%
de acuerdo	25	67.57%
Totalmente de acuerdo	8	21.62%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración :Propia

Figura N° 05



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°05 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que las relaciones interpersonales con su jefe de trabajo son placenteras, en un 8.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 67.57 % de acuerdo y en un 21.62 % totalmente de acuerdo.

6. ¿Mi jefe trata con igualdad y justicia?

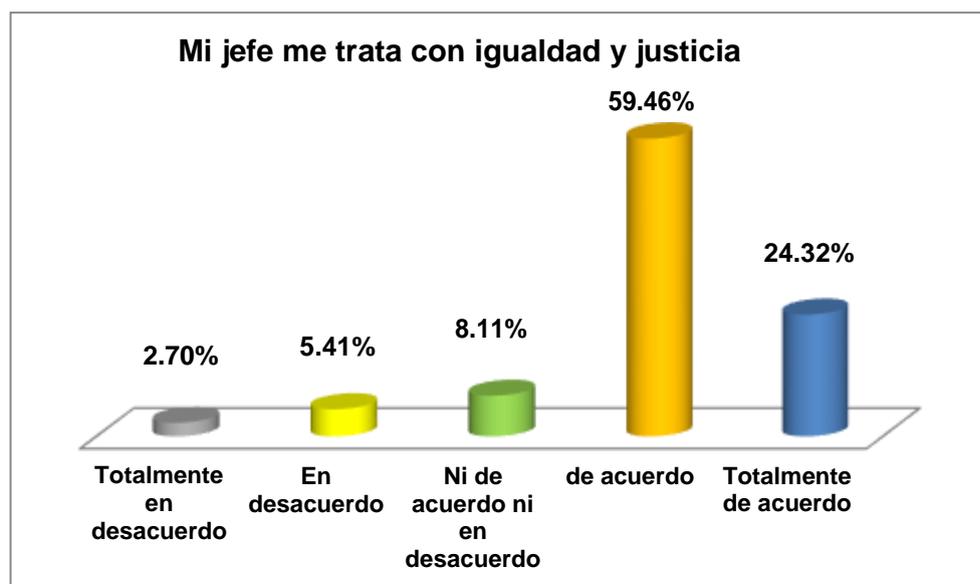
TABLA 06

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70%
En desacuerdo	2	5.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8.11%
de acuerdo	22	59.46%
Totalmente de acuerdo	9	24.32%
Total	37	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Figura N° 06



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°06 apreciamos en un 2.70 % de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con el trato que le brinda su jefe en términos de igualdad y justicia, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 8.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en un 59.46 % de acuerdo y en un 24.32 % totalmente de acuerdo.

7. ¿El tipo de liderazgo ejercido por jefe es democrático?

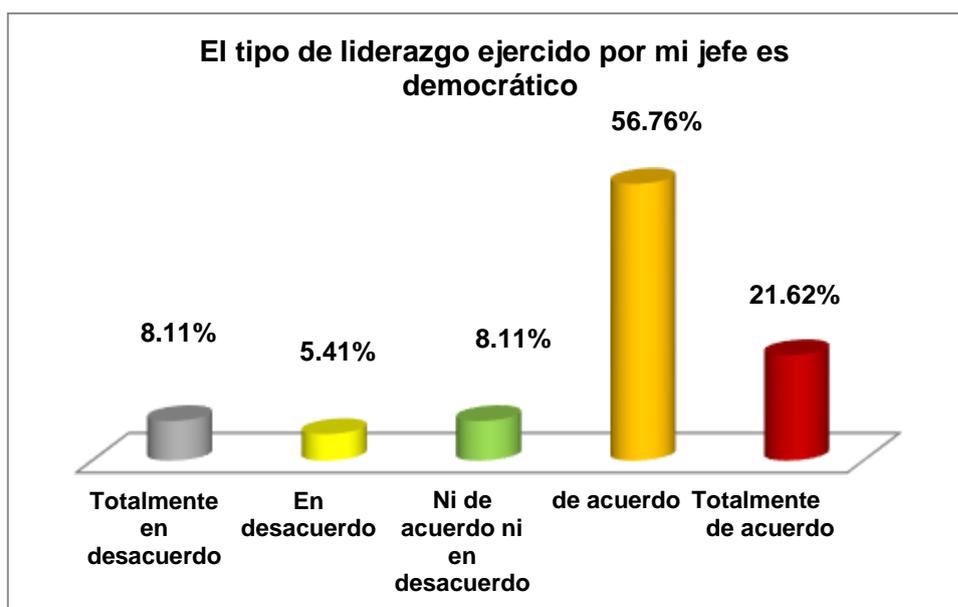
TABLA 07

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	3	8.11%
En desacuerdo	2	5.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8.11%
de acuerdo	21	56.76%
Totalmente de acuerdo	8	21.62%
Total	37	100.00%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 07



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°07 apreciamos en un 8.11% los colaboradores están totalmente en desacuerdo con el tipo de liderazgo democrático ejercido por su jefe, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 8.11% ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 56.76 % de acuerdo y en un 21.62 % totalmente de acuerdo

8. ¿Las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo?

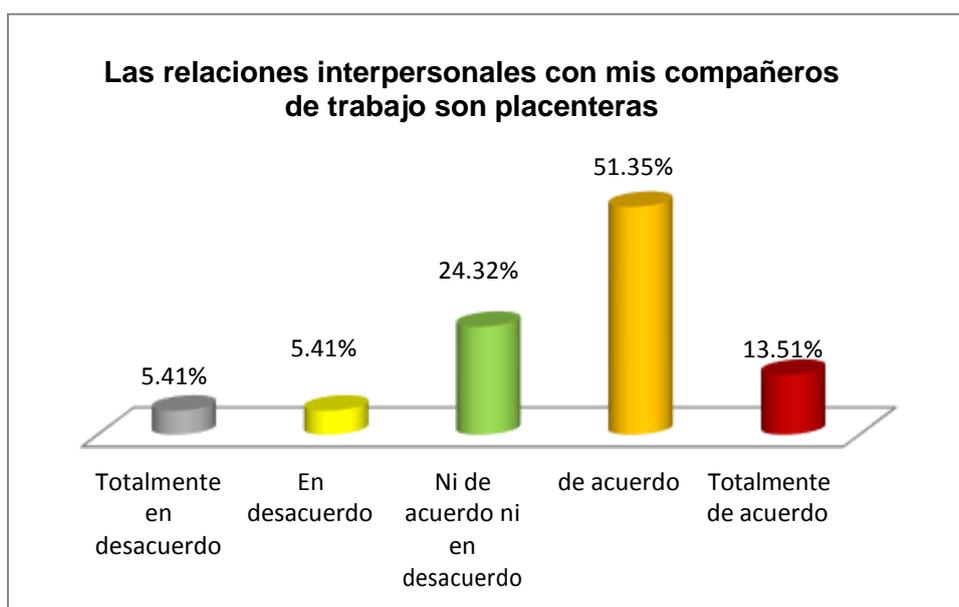
TABLA 08

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41%
En desacuerdo	2	5.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24.32%
de acuerdo	19	51.35%
Totalmente de acuerdo	5	13.51%
Total	37	100.00%

Fuente: Resultados de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 08



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°08 apreciamos en un 5.41% los colaboradores están totalmente en desacuerdo con que las relaciones interpersonales con sus compañeros son placenteras, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 24.32% ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 51.35 % de acuerdo y en un 13.51 % totalmente de acuerdo.

9. ¿Los ingresos que recibo de mi empleo satisfacen mis necesidades?

TABLA 09

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	5	13.51
En desacuerdo	13	35.14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.62
de acuerdo	9	24.32
Totalmente de acuerdo	2	5.41
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 09



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°09 apreciamos en un 13.51 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo con los ingresos que perciben de su empleo no satisfacen sus necesidades, en un 35.14 % en desacuerdo, en un 21.62 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 24.32 % de acuerdo y en un 5.41% totalmente de acuerdo.

10. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con la retribución que recibo?

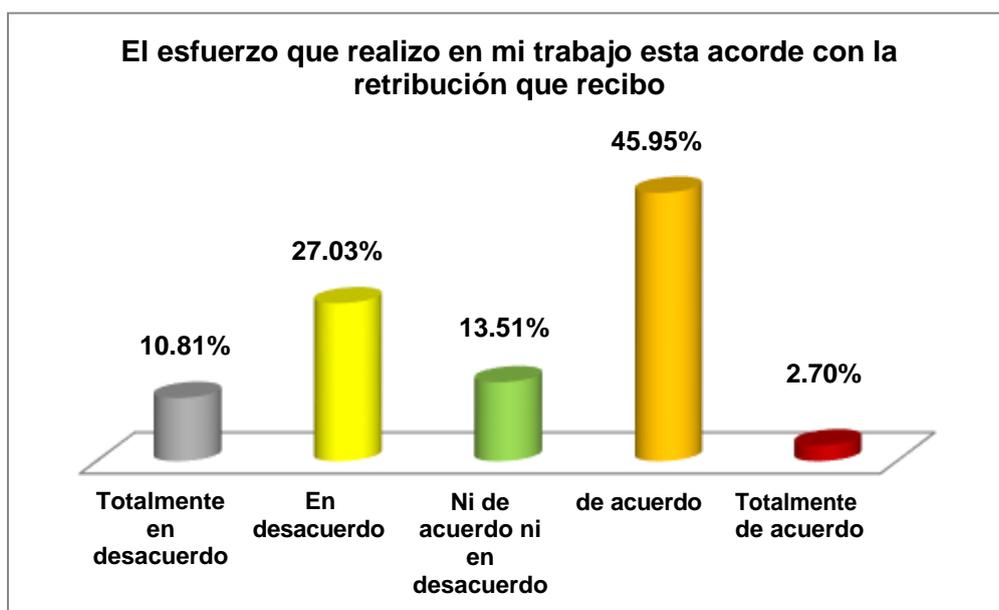
TABLA 10

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	4	10.81
En desacuerdo	10	27.03
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13.51
de acuerdo	17	45.95
Totalmente de acuerdo	1	2.70
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 10



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°10 apreciamos en un 10.81 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que la retribución económica recibe no está acorde con su trabajo, en un 27.03 % en desacuerdo, en un 13.51 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 45.95 % de acuerdo y en un 2.70 % totalmente de acuerdo.

11. ¿Recibo todos los beneficios de ley por parte de la organización?

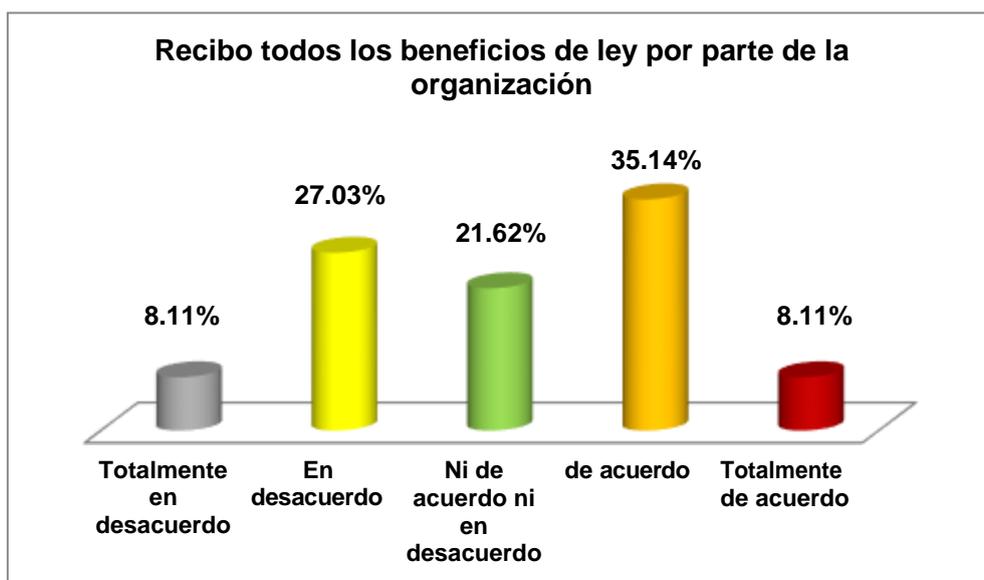
TABLA 11

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	3	8.11
En desacuerdo	10	27.03
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.62
de acuerdo	13	35.14
Totalmente de acuerdo	3	8.11
Total	37	100.00

Fuente: resultados de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 11



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°11 apreciamos en un 8.11 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo con los beneficios de ley que otorga la institución donde laboran, en un 27.03 % en desacuerdo, en un 21.62% % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 35.14 % de acuerdo y en un 8.11% totalmente de acuerdo

12. ¿Me siento muy seguro en mi trabajo?

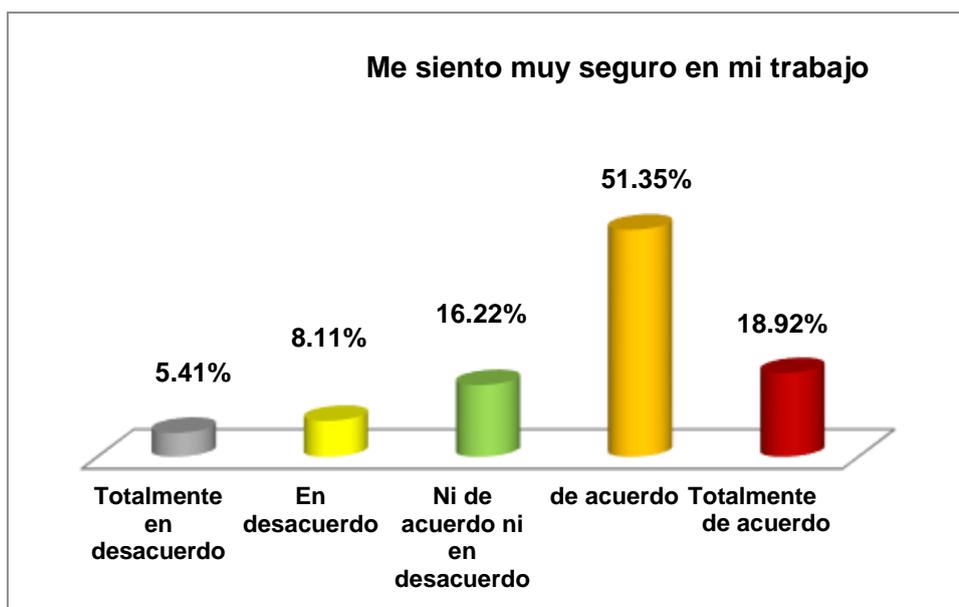
TABLA 12

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41
En desacuerdo	3	8.11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16.22
de acuerdo	19	51.35
Totalmente de acuerdo	7	18.92
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 12



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°12 apreciamos en un 5.41 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo no sentirse seguro con su puesto de trabajo, en un 8.11 % en desacuerdo, en un 16.22% % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 51.35 % de acuerdo y en un 18.92 % totalmente de acuerdo

13. ¿Siento que mi empleo es estable y eso me estimula?

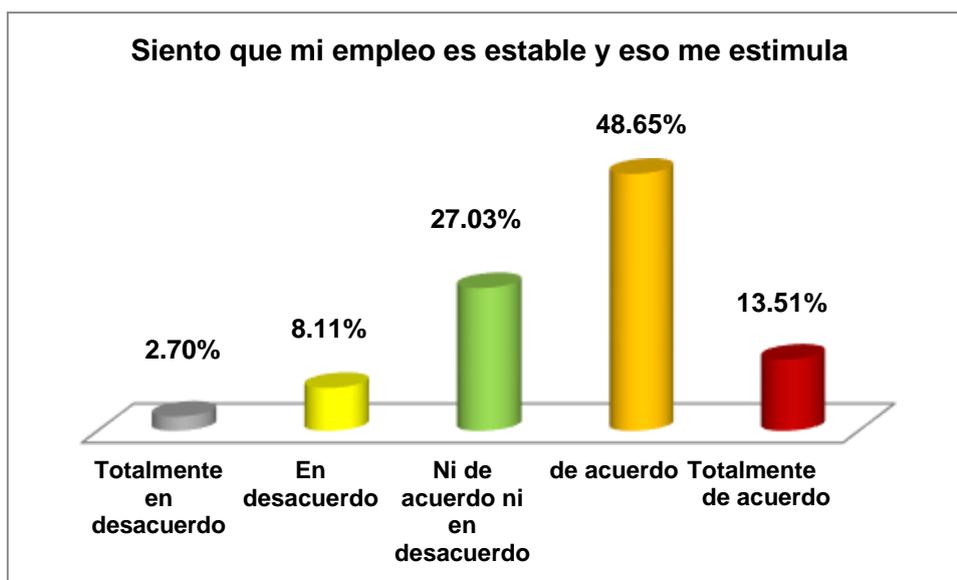
TABLA 13

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70
En desacuerdo	3	8.11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27.03
de acuerdo	18	48.65
Totalmente de acuerdo	5	13.51
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 13



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°13 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que el empleo es estable y eso los estimula, en un 8.11 % en desacuerdo, en un 27.03 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 48.65 % de acuerdo y en un 13.51 % totalmente de acuerdo

14. ¿La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada?

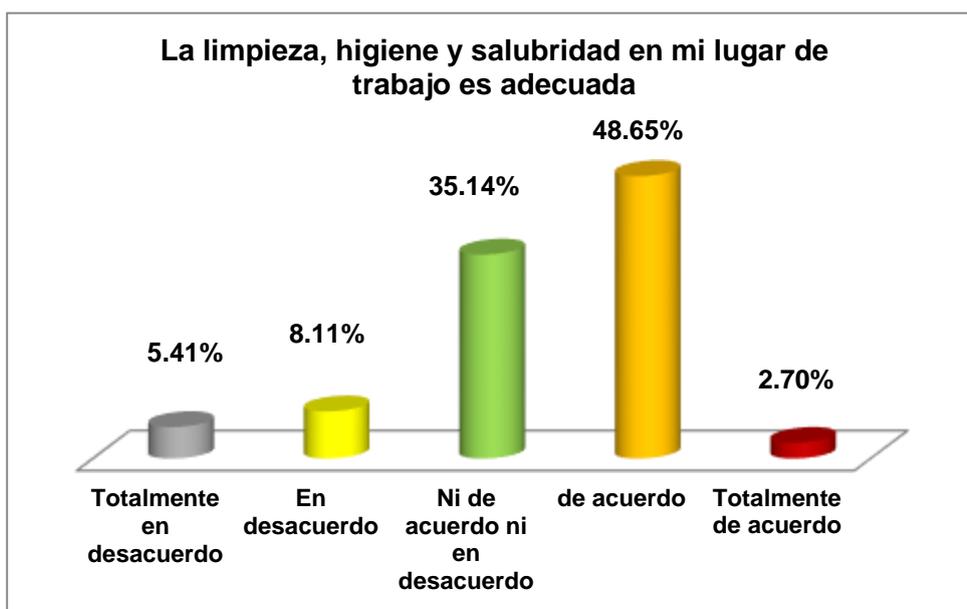
TABLA 14

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41
En desacuerdo	3	8.11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	35.14
de acuerdo	18	48.65
Totalmente de acuerdo	1	2.70
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 14



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°14 apreciamos en un 5.41 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que la limpieza, higiene y salubridad es su trabajo es adecuada, en un 8.11 % en desacuerdo, en un 35.14 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 48.65 % de acuerdo y en un 2.70% totalmente de acuerdo

15. ¿Mi ambiente de trabajo es muy cómodo?

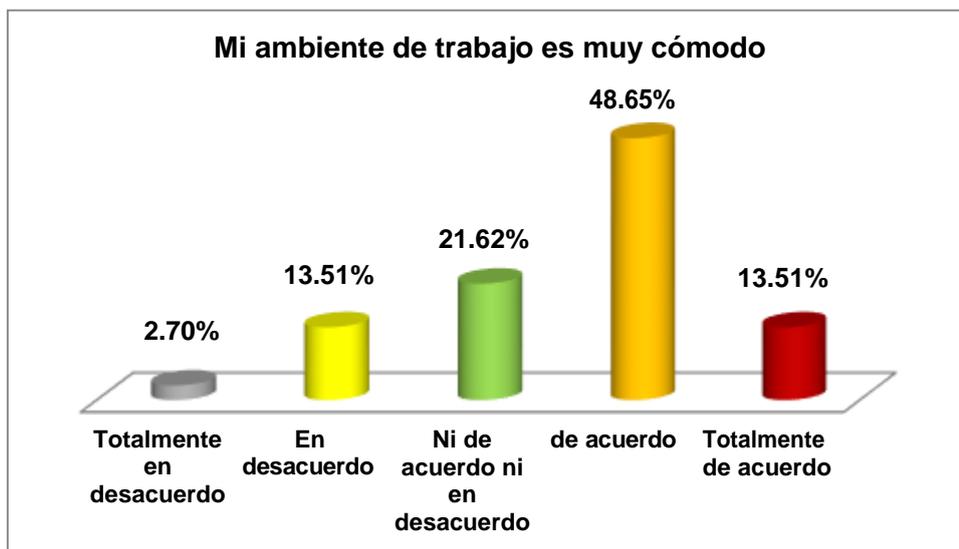
TABLA 15

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70
En desacuerdo	5	13.51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.62
de acuerdo	18	48.65
Totalmente de acuerdo	5	13.51
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 15



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°15 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que el ambiente de trabajo es muy cómodo, en un 13.51 % en desacuerdo, en un 21.62 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 48.65 % de acuerdo y en un 13.51 % totalmente de acuerdo.

16. ¿Me siento muy bien con los logros obtenidos hasta el momento en mi puesto de trabajo?

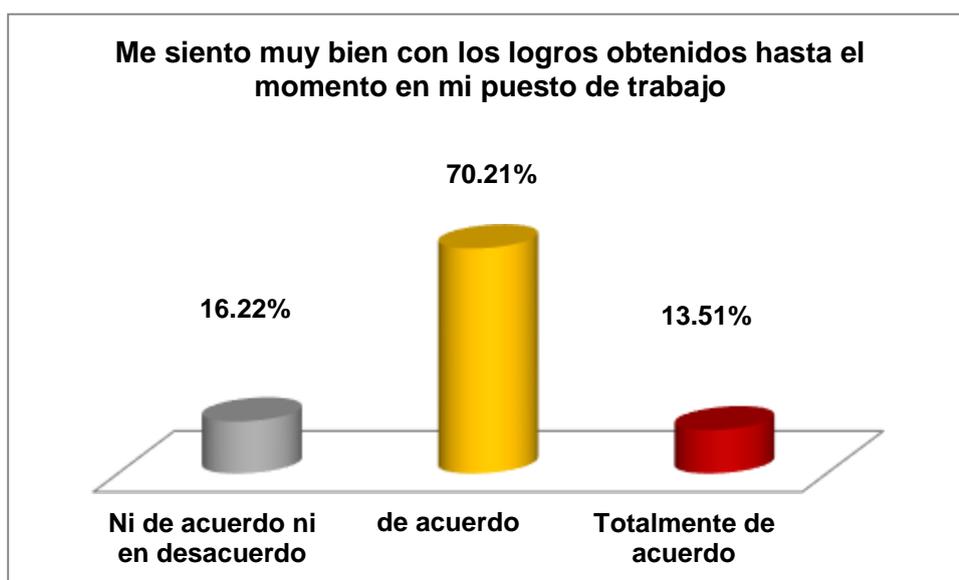
TABLA 16

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	16.22
de acuerdo	26	70.27
Totalmente de acuerdo	5	13.51
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 16



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°16 apreciamos en un 16.22 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo sentirse muy bien con los logros obtenidos hasta el momento en su puesto de trabajo, en un 70.21 % de acuerdo, y en un 13.51 % totalmente de acuerdo.

17. ¿Mi jefe reconoce el buen desempeño y el trabajo bien hecho?

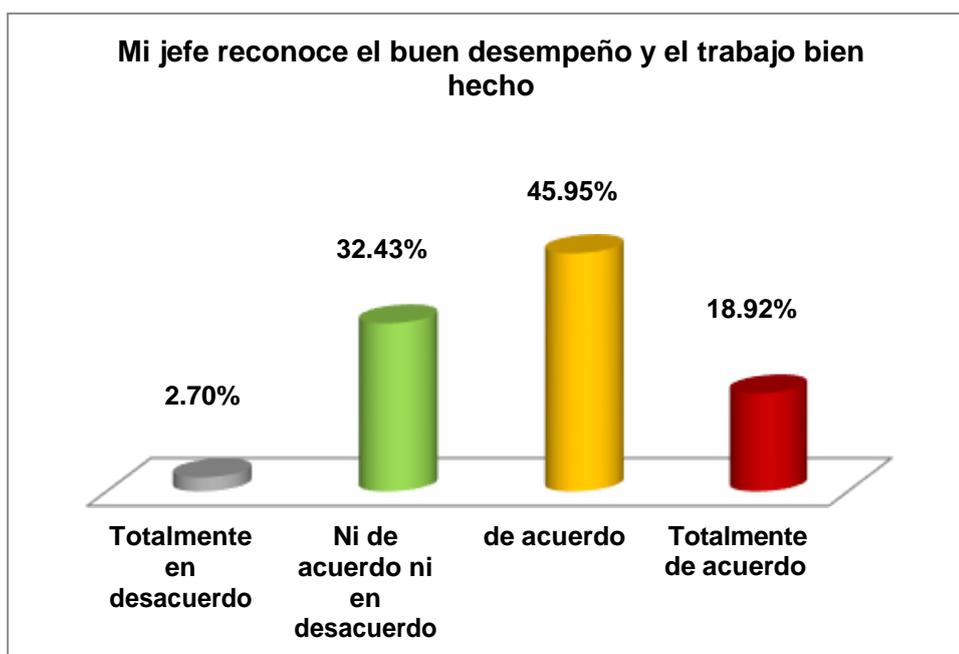
TABLA 17

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	32.43
de acuerdo	17	45.95
Totalmente de acuerdo	7	18.92
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 17



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°17 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que el jefe reconoce el buen desempeño y el trabajo bien hecho, en un 32.43 ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 45.95 % de acuerdo y en un 18.92 % totalmente de acuerdo.

18. ¿En la organización me brindan la libertad de realizar y organizar el trabajo a mi manera?

TABLA 18

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.92
de acuerdo	26	70.27
Totalmente de acuerdo	3	8.11
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 18



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°18 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que la organización brinda la libertad de realizar y organizar el trabajo a su manera, en un 18.92% ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 70.27 % de acuerdo y en un 8.11 % totalmente de acuerdo.

19. ¿Mi puesto de trabajo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes?

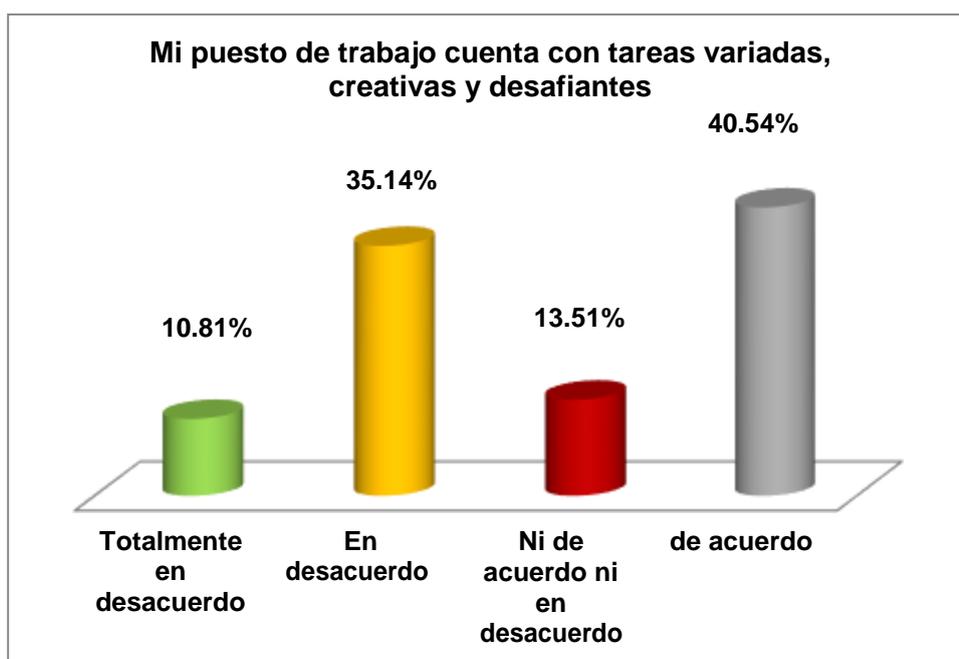
TABLA 19

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	4	10.81
En desacuerdo	13	35.14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13.51
de acuerdo	15	40.54
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 19



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N°19 apreciamos en un 10.81% los colaboradores están totalmente en desacuerdo que su puesto de trabajo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes, en un 35.14% en desacuerdo, en un 13.51 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 40.54 % de acuerdo.

20. ¿Mi puesto de trabajo me brinda cierto nivel de responsabilidad que me estimula?

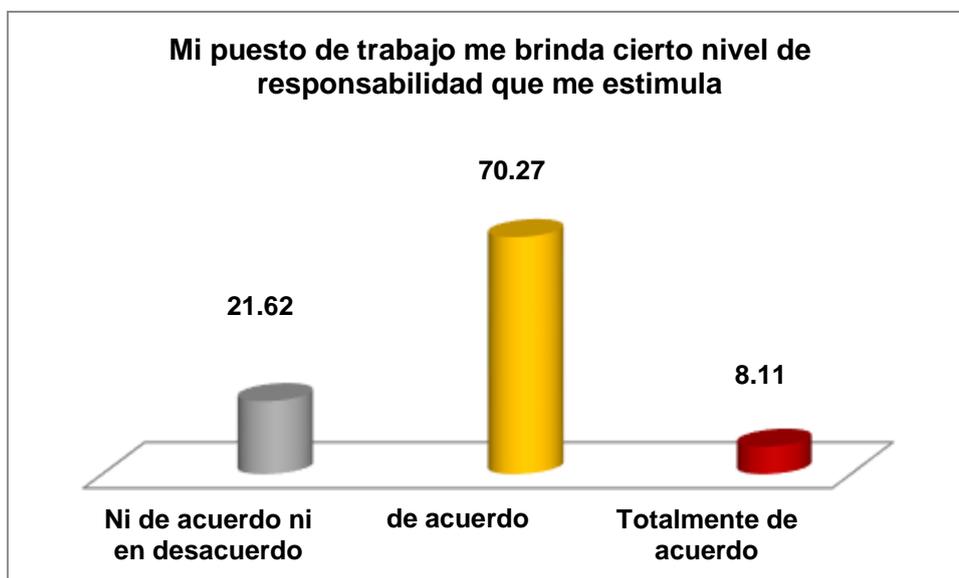
TABLA 20

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.62
de acuerdo	26	70.27
Totalmente de acuerdo	3	8.11
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

elaboración: Propia

Figura N° 20



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 20 apreciamos en un 21.62 % los colaboradores están ni de acuerdo ni en desacuerdo que el puesto de trabajo le brinda cierto nivel de responsabilidad que le estimula, en un 70.27 % de acuerdo, en un 8.115 totalmente de acuerdo.

21. ¿En mi trabajo me permiten participar en las decisiones?

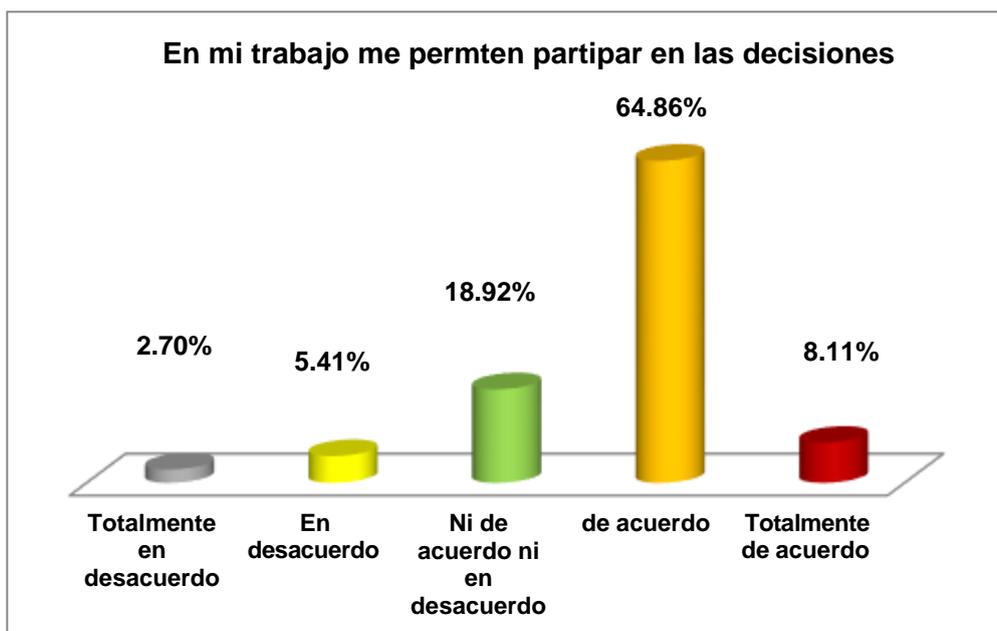
TABLA 21

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.70%
En desacuerdo	2	5.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.92%
de acuerdo	24	64.86%
Totalmente de acuerdo	3	8.11%
Total	37	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 21



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 21 apreciamos en un 2.70 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que su trabajo le permite participar en las decisiones, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 18.92 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 64.86 % de acuerdo y en 8.11 totalmente de acuerdo.

22. ¿En la organización existen oportunidades de promoción y ascenso?

TABLA 22

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41
En desacuerdo	2	5.41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	51.35
de acuerdo	10	27.03
Totalmente de acuerdo	4	10.81
Total	37	100.00

Fuente: Resultados de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 22



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 22 apreciamos en un 5.41 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que en la organización existen oportunidades de promoción y ascenso, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 51.35 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 27.03 % de acuerdo y en 10.81% totalmente de acuerdo.

23. ¿Siento que en la organización puedo desarrollarme personalmente?

TABLA 23

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	4	10.81
En desacuerdo	2	5.41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	24.32
de acuerdo	19	51.35
Totalmente de acuerdo	3	8.11
Total	37	100.00

Fuente: Resultados de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 23



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 23 apreciamos en un 10.81 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que en la organización pueden desarrollarse personalmente, en un 5.41 % en desacuerdo, en un 24.32 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 51.35 % de acuerdo y en 8.11% totalmente de acuerdo.

24. ¿Siento que en la organización puedo desarrollarme profesionalmente?

TABLA 24

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	2	5.41
En desacuerdo	1	2.70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	27.03
de acuerdo	19	51.35
Totalmente de acuerdo	5	13.51
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaboración: Propia

Figura N° 24



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 24 apreciamos en un 5.41 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que en la organización pueden desarrollarse profesionalmente , en un 2.70 % en desacuerdo, en un 27.03 % ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 51.35 % de acuerdo y en 13.51% totalmente de acuerdo.

25. ¿Mi empleo me proporciona la oportunidad de crecimiento económico?

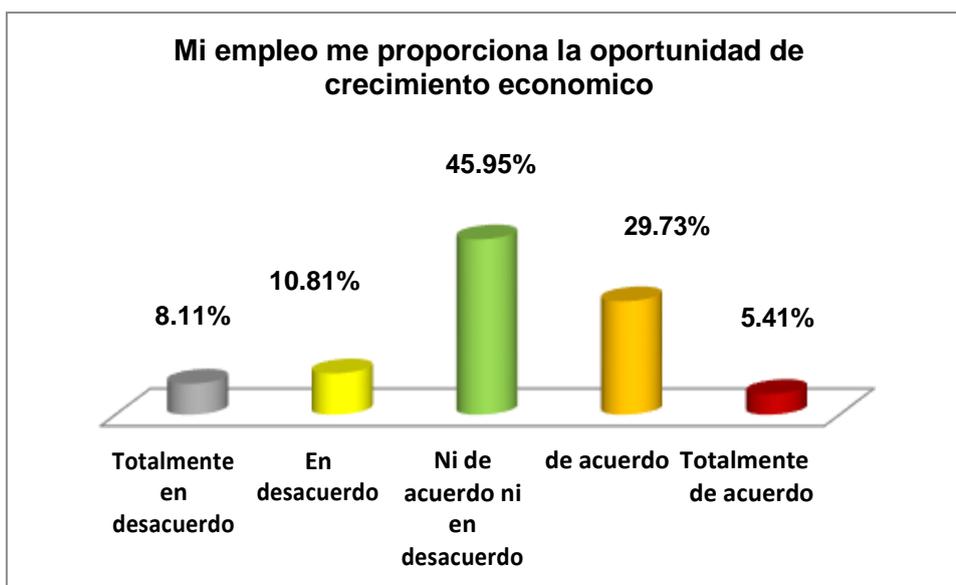
TABLA 25

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	3	8.11
En desacuerdo	4	10.81
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	45.95
de acuerdo	11	29.73
Totalmente de acuerdo	2	5.41
Total	37	100.00

Fuente: Aplicación de encuestas

Elaboración: Propia

Figura N° 25



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla N° 25 apreciamos en un 8.11 % los colaboradores están totalmente en desacuerdo que su empleo le proporciona la oportunidad de crecimiento económico, en un 10.8% en desacuerdo, en un 45.95% ni de acuerdo ni desacuerdo, en un 29.73 % de acuerdo y en 5.41% totalmente de acuerdo.

FICHA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

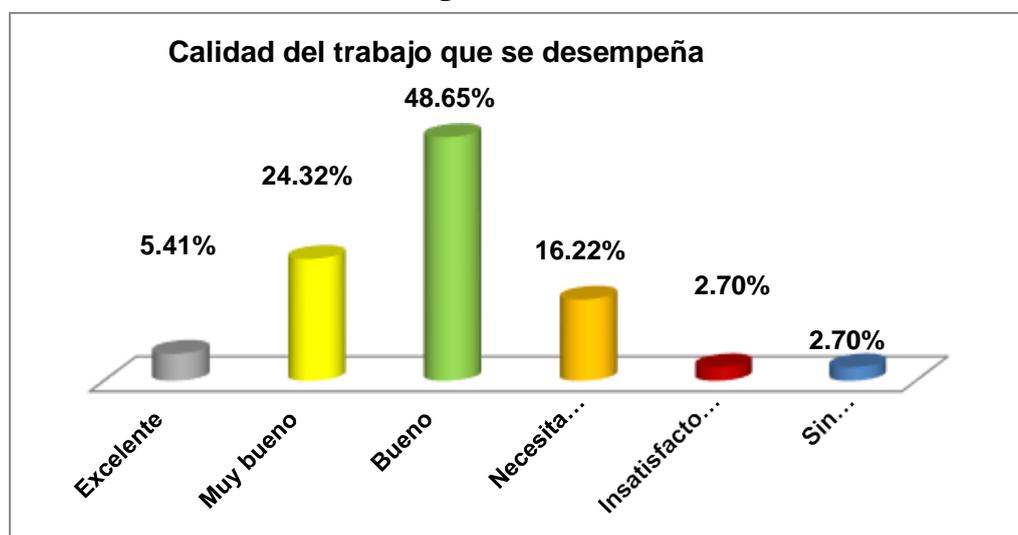
Tabla N° 26 Calidad de trabajo que se desempeña

Escala	N° Colaboradores	Porcentaje
Excelente	2	5.41%
Muy bueno	9	24.32%
Bueno	18	48.65%
Necesita mejorar	6	16.22%
Insatisfactorio	1	2.70%
Sin puntuación	1	2.70%
Total	37	100.00%

Fuente: Aplicación de datos

Elaboración propia

Figura N° 26



En la tabla N° 26 apreciamos en un 5.41 % la calidad del trabajo que desempeñan los colaboradores es excelente, en un 24.32% es muy bueno, en un 48.65% es bueno, en un 16.22 % necesita mejorar, en 2.70% es insatisfactorio y en 2.70 % está sin puntuación.

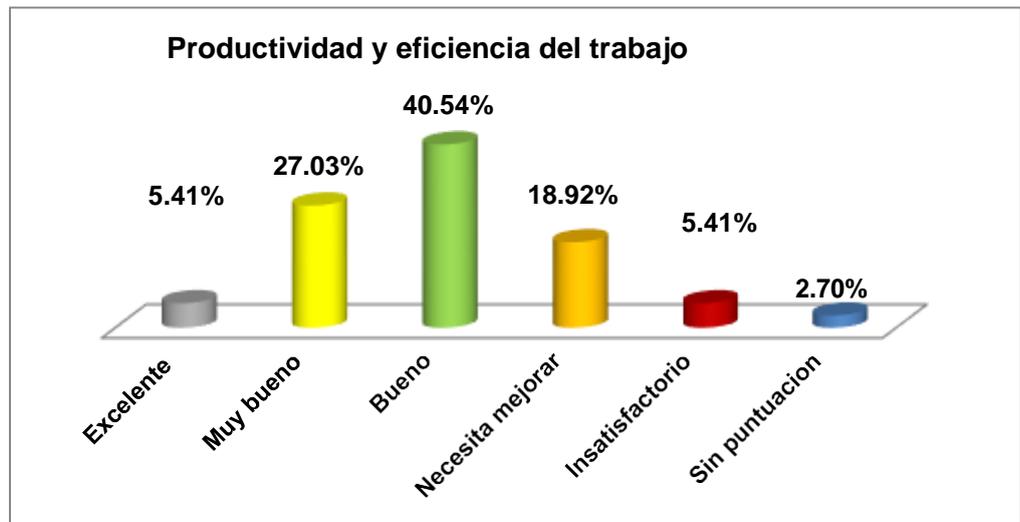
Tabla N° 27 Productividad y eficiencia del trabajo

Escala	N° Colaboradores	Porcentaje
Excelente	2	5.41%
Muy bueno	10	27.03%
Bueno	15	40.54%
Necesita mejorar	7	18.92%
Insatisfactorio	2	5.41%
Sin puntuación	1	2.70%
Total	37	100.00%

Fuente: Aplicación de datos

Elaboración propia

Figura N° 27



En la tabla N° 27 apreciamos en un 5.41 % la productividad y eficiencia del trabajo que desempeñan los colaboradores es excelente, en un 27.03% es muy bueno, en un 40.54% es bueno, en un 18.92 % necesita mejorar, en 5.41% es insatisfactorio y en .70 % está sin puntuación.

4. Análisis y discusión

Relacionados al nivel de motivación del personal de C.S Comunidad Saludable - Sullana, 2017

Alrededor del 78.38% de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo con los horarios de turno que realiza la institución (véase tabla N° 01), Al respecto Peiró (1990), manifiesta que en los factores de higiene propuesta por Herzberg, incluyen las condiciones de trabajo el horario normal, las características propias del trabajo y sus instalaciones y materiales. En este sentido dada la naturaleza sobre las cuales funciona el centro de salud, con roles y turnos que garanticen la atención las 24 horas del día, los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo.

Con relación a las normas y políticas generales de la organización son adecuadas, el 51.65% manifestó en general estar de acuerdo (obsérvese Tabla N° 02). Respecto a ello Chiavenato (2002), en el marco de la teoría de los dos factores de Herzberg, cita a los factores higiénicos, que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, los cuales Incluyen: las condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Asimismo este porcentaje de aceptación se encuentra dentro de lo esperado por el ente rector en salud, quien finalmente es el que establece las directrices sectoriales en materia de gestión de los servicios de salud.

Encontramos que el 56.76% de colaboradores se encuentra motivado con la supervisión cercana que brinda la institución (véase tabla N° 03). Al respecto Balderas (1996) menciona que la supervisión se aplica en todos los niveles de la administración, es un elemento clave dentro de cualquier organización del cual depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de las buenas actitudes por parte del personal subordinado. Para el MINSA (1999), el manejo conceptual de los funcionarios de salud del MINSA de la supervisión es un proceso

de enseñanza - aprendizaje, y del monitoreo como seguimiento del desarrollo de planes, programas y actividades de salud, posibilitando que la normalización de la supervisión y monitoreo pueda hacerse efectiva a nivel nacional, regional y local, a través de un proceso de socialización permanente y con participación de la comunidad.

Solo el 37.84% afirma estar en desacuerdo que la organización no permite con trabajar con mucha libertad (obsérvese tabla N° 04). En relación a ello Münch (2006), basado en la teoría de los factores de Herzberg obtuvo resultados de una encuesta practicados a ejecutivos, determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo: los motivadores o factores intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo y los factores externo o de higiene que comprende las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros (...). Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima. Por lo que se desprende que una proporción importante de colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable no encuentra condiciones de libertad para ejercer sus funciones en el trabajo.

El 89.19% afirman en general estar de acuerdo que las relaciones interpersonales con su jefe son placenteras (véase tabla N° 05). Al respecto Tovalino (2011),... “Los jefes son una vez más los que están en la línea del frente y diariamente en contacto con la realidad que se vive, siendo por eso los que más pueden aportar con buenas prácticas para un ambiente y cultura de alto rendimiento. Todo directivo necesita saber cómo mover las piezas en el tablero social. La capacidad para relacionarse inteligentemente con los demás y para canalizar las emociones en la dirección adecuada es la base para el desarrollo de una actitud emprendedora positiva (Buyatti, 2009).

Podemos observar que el 83.78% estima que el Jefe si lo trata con igualdad y justicia (obsérvese tabla N° 06), proporción que se relaciona y articula con lo expuesto en

el punto precedente, apreciándose una forma de estilo gerencial que encaja con la mayoría de los colaboradores.

El 78.38% de los colaboradores del Centro Salud Comunidad Saludable, está de acuerdo que el liderazgo ejercido por su jefe es democrático (véase tabla N° 07). Hernández (2006) menciona “El liderazgo democrático es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo fomenta una mejor integración de los colaboradores entre la organización y los trabajadores y es empleado en gran medida por las empresas y en el caso del Centro de Salud Comunidad Saludable, por su naturaleza prestacional de los servicios de salud, los colaboradores necesitan contar con algún grado de libertad, para tomar acciones referentes a la atención que propicien brindar mejor una atención de salud.

Encontramos que el 64.86% de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, tiene una relación buena con sus compañeros (obsérvese tabla N° 08), lo cual en gran medida contribuye a mejorar la productividad laboral al trabajar en equipo. En ese sentido Maslow (1964), afirma que dentro de las necesidades sociales de los humanos está la comunicación con otras personas, la de establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo (...).

El 48.65% de los colaboradores está disconforme con los ingresos que perciben los cuales no satisfacen sus necesidades (obsérvese tabla N° 09). Con respecto a ello, Maslow (1954), nos dice que “las necesidades fisiológicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionados con su supervivencia. Dentro de estas encontramos necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante riego sanguíneo), el saciar la sed, la alimentación, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran comprendidas necesidades como el sexo, maternidad”. Esta proporción importante de colaboradores aunada al 21.62% que manifiesta indiferencia en cuanto a la satisfacción de sus necesidades por medio del ingreso, nos permite

observar que los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, no satisfacen plenamente sus necesidades básicas y en ese orden no se encontrarían motivados. En ese sentido el mismo Maslow (1954), recalca en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

Solo el 48.65% de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable cree que el esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con la retribución que recibe (véase tabla N° 10). En este aspecto MOW (1987), indica que el dinero es el aspecto más valorado del trabajo aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables. En este aspecto se observaría que la política de compensaciones económicas implantadas por el Sector Salud, en el marco del D. L N° 1153, para motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores no estaría incidiendo su propósito, en el personal de salud.

Apreciamos que el 43.25% de colaboradores ha recibido los beneficios de ley por parte de la organización (véase la Tabla N° 11). El Artículo 54 del Decreto Legislativo N° 276 precisa que los beneficios de los servidores y funcionarios son: Asignación por cumplir 25 ó 30 años de servicios: Se otorga por un monto equivalente a dos remuneraciones mensuales totales, al cumplir 25 años de servicios, y tres remuneraciones mensuales, al cumplir 30 años de servicios y se otorga por única vez en cada caso. Los aguinaldos se otorgan en Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije la Ley cada año. En el caso del personal de salud inmerso en el Decreto Legislativo N° 1153, que Regula la Política Integral de Compensaciones y Entregas Económicas del Personal de Salud al Servicio del Estado, también han previsto la asignación de beneficios como es el de 25 y 30 años de servicios, asignación de sepelios y lutos, los mismos que se encuentran en proceso de reglamentación. Al respecto se aprecia que la política de compensaciones y beneficios económicos a los colaboradores no está respondiendo a las expectativas esperadas, en parte debido a que dichas bonificaciones no se encuentran coberturadas en el presupuesto institucional y está supeditada a disponibilidad presupuestal.

Alrededor del 70.27% de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable se siente seguro de su trabajo (véase la tabla N° 12). En este sentido, Ruiz (1996) nos manifiesta “La estabilidad del personal lo tiene el mismo trabajador porque ¿a qué empresa o entidad no le conviene tener dentro de sus cuadros a trabajadores con ese rendimiento productivo? La respuesta es evidente. En cambio, es inestable el personal que no cumple con sus funciones, que es incorrecto, irregular, displicente, inoperante, inoficioso, desleal, incapaz. Esta condición no le permite tener estabilidad y en consecuencia debe ser despedido”. En este sentido el personal administrativo inmerso en el Decreto Legislativo N° 276 y enmarcado de la Ley del Servicio Civil, es consiente que la para estar seguro de su puesto laboral debe capacitarse por si mismo para tener un buen desempeño laboral. En cuanto al personal inmerso en el Decreto Legislativo N° 1153, es consiente que la única forma de superarse es capacitarse continuamente para acogerse a la Política de entregas Económicas dadas por el sector.

El 62.16% de los colaboradores del Centro Salud Comunidad Saludable, siente que su empleo es estable y eso lo estimula (véase tabla N° 13). Al respecto Arroyo & Hartz (2011), manifiestan que un estudio auspiciado por Organización Panamericana de la Salud, establece que los trabajadores de la salud nombrados y comprendidos en el Decreto Legislativo N° 276, tienen un empleo decente y laboran en condiciones adecuadas, faltando incluirlos en un seguro para riesgos laborales de accidentes y contagio de enfermedades. No obstante, un 10.81% de los colaboradores dicen que el empleo no es estable y en ese sentido no se ven motivados.

El 51.35% de los colaboradores está de acuerdo que su centro de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (véase la tabla N° 14). En este sentido Chiavenato (2002), nos dice las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su habitad. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. No obstante, la proporción mencionada nos indica que aún persisten

mejorar las condiciones ambientales de seguridad e higiene en el Centro de Salud Comunidad Saludable.

El 62.16% de los colaboradores se siente cómodo en el ambiente de trabajo (véase tabla N° 15). En este sentido Chiavenato (2002), manifiesta que un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Además en el mismo Chiavenato recalca que las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable. En ese sentido vemos que los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, encuentran condiciones favorables para desarrollar un mejor desempeño laboral favoreciendo la atención a los usuarios.

Observamos que el 83.78% se siente bien con los logros obtenidos a la fecha en su puesto de trabajo (obsérvese tabla N° 16). Con relación a ello, Vroom (1999), afirma en su teoría de las expectativas que los objetivos personales del individuo, pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, captación social, reconocimiento y trabajo interesante.

El 64.87% coincide que su jefe reconoce el buen desempeño y el trabajo bien hecho (obsérvese tabla N° 17). Al respecto Chiavenato (2002), establece que la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño. En ese sentido como lo dice el propio Chiavenato, la evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

El 78.38% reconoce que la organización le brinda libertad de realizar, organizar el trabajo a su manera (véase tabla N° 18). Con relación a ello Chiavenato (2002), en el marco de la Teoría de dos Factores (Herzberg), resulta que los factores motivacionales, tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes

relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo. En este sentido el Centro de Salud Comunidad Saludable, en cierta forma ha implementado procedimientos de trabajos como parte de la motivación para que sus colaboradores tengan un buen desempeño.

En relación a si el puesto de trabajo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes, solo el 40.54% manifestó estar de acuerdo con ello (obsérvese la tabla N° 19). En este sentido Caballero (2003), nos dice que es necesario aprender más cosas acerca del trabajo para poder ser más eficientes y conseguir una actuación satisfactoria. Encontrar el propio nivel en el trabajo, implica que cada quien cree su propio puesto, imprimiéndole un sello personal. Es decir, ser creativo a partir del conocimiento de la realidad personal y social, logrando con firmeza y valentía el descubrimiento del propio puesto en la vida.

El 78.38% de colaboradores afirmaron que el puesto de trabajo les brinda cierto nivel de responsabilidad que lo estimula (véase tabla N° 20). Respecto a ello Gutiérrez (2013), menciona dentro de los factores motivadores del trabajo interno a la Importancia o significatividad, entendida como el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida de otras personas de dentro o fuera de la organización. Como generador de motivación, la clave es que el trabajador piense que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad, apreciación que se relaciona con la responsabilidad que demanda el puesto laboral de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable.

Se encontró que el 72.97% de los colaboradores manifestó que su trabajo le permite tomar decisiones (véase tabla N° 21), por ello Herzberg & Mausner (1967), mencionan como factor motivacional que la autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea, esto suele aumentar la autoestima y la

autorrealización. Siempre en la medida que los directivos superiores presten apoyo a las incertidumbres de los colaboradores.

Solo el 37.84% de colaboradores están convencidos que en la organización existen oportunidades de promoción y ascenso apréciase la tabla N° 22). Al respecto, el Decreto Legislativo N° 276 establece que el régimen de la Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los grupos ocupacionales establecidos son: Grupo Profesional, Técnico y Auxiliar. Por otro lado, el referido Decreto Legislativo ha establecido la progresión en la carrera administrativa, la cual implica la asunción de funciones y responsabilidades de dificultad y complejidad mayor a las del nivel de procedencia. Es importante indicar que la progresión se produce previo concurso de méritos y se expresa a través de: a) El ascenso del servidor al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional; y b) El cambio de grupo ocupacional del servidor. En este sentido puede verse que la normatividad ha establecido el procedimiento de ascenso y promoción de los trabajadores de carrera administrativa y del personal de salud. No obstante, las leyes de ejercicio presupuestal en el marco de la racionalidad del gasto público limitan implementar las disposiciones dadas anteriormente por el Decreto Legislativo N° 276, perjudicando las aspiraciones de los colaboradores.

El 69.46% de colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, siente que puede desarrollarse en la organización (véase tabla N° 23). Respecto a ello Maslow indica que el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento máximo. Podemos apreciar que los colaboradores tienen las expectativas favorables para su desarrollo, pero las mismas no se pueden cristalizar debido a las disposiciones de racionalidad del gasto de personal dadas en las leyes del presupuesto anual. Que prohíben que la partida de remuneraciones se incremente.

Se obtuvo que el 64.86% de colaboradores siente que en la organización puedo desarrollarme profesionalmente (véase tabla N° 24). Chiavenato (2002), nos menciona: todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden

y deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. El mismo Chiavenato afirma, hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias, ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores,

El 35.14% de los colaboradores creen que su empleo les proporciona oportunidad de crecimiento (véase tabla N° 25). En ese sentido Maslow (1954), nos indica que el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo

FICHA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

Con relación a la calidad de trabajo que se desempeña, se encontró que el 78.38% de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable (véase tabla N° 26), desarrollan sus actividades en términos aceptables de calidad, faltando por mejorar algunas competencias. En este sentido Chiavenato (2002), nos dice la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). Por lo que la evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Se encontró que el 72.97% de los colaboradores son productivos y eficientes en el trabajo.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Como resultado del estudio de la presente investigación arroja las siguientes conclusiones:

- El 78.38% de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, está de acuerdo con los horarios de turno que realiza la institución, dada la naturaleza de los servicios asistenciales que implican roles y turnos que cubren las prestaciones de salud las 24 horas del día, siendo dichos colaboradores que ocupan dichos puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo.
- El 51.65% de colaboradores manifiesta que las normas y políticas generales de la organización son adecuadas, proporción que revela que el tanto los entes Rectores de la Salud Nacional y Regional, deben actualizar las normas y políticas nacionales y regionales, de acuerdo al contexto.
- Solo el 56.76% de colaboradores se encuentra motivado con la supervisión cercana que brinda la institución, proporción que revela que los Directivos del Centro de Salud Comunidad Saludable, tienen que tener un mayor acercamiento para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, tan esenciales para brindar una mejor atención de salud.
- Hay una alta desaprobación de parte de los colaboradores que el sistema de organización del Centro de Salud Comunidad Saludable, no permite trabajar con libertad, puesto que las condiciones de higiene que comprende las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros (...), no son suficientes..

- Existe un ambiente de cordialidad entre las relaciones interpersonales de los colaboradores con su jefe, el cual se traduce en la confianza y respeto hacia la persona y el usuario externo que es atendido.
- Hay un buen trato en términos de igualdad y justicia de parte de los Directivos del Centro de Salud Comunidad Saludable, con los sus colaboradores, proporción que se relaciona y articula con lo expuesto en el punto precedente, apreciándose una forma de estilo gerencial que promueve la participación de todos los colaboradores.
- El estilo de liderazgo democrático del Jefe del Centro de Salud Comunidad Saludable, es aceptado por la mayoría de colaboradores por cuanto promueve su participación en el análisis de los problemas y toma de decisiones encaminadas en la mejora continua de la atención de salud.
- Existe relaciones cordiales entre los colaboradores de la organización, que contribuye a mejorar la productividad laboral al trabajar en equipo.
- Hay una marcada disconformidad en los colaboradores en cuanto a los ingresos que reciben de la institución, no les permite satisfacer sus necesidades, más de la mitad de ellos afirman que lo que reciben como retribución de la contraprestación del servicio no está acorde con el esfuerzo que realiza en su puesto de trabajo. Situación que escapa del control de la organización por cuanto el manejo de ingresos y demás bonificaciones de los trabajadores son aprobados por el MINSA.
- Solo el 43.25% de colaboradores ha recibido los beneficios de ley por parte de la organización como son aguinaldos por 28 de julio y navidad, asignación de 25 y 30 años de servicios, CTS. El resto de trabajadores no ha recibido ningún beneficio de Ley por cuanto dichos conceptos de pago están supeditados a la disponibilidad presupuestal que tenga la Unidad Ejecutora en el Grupo Genérico de Gasto 2.1 Personal y Obligaciones Sociales.

- En su mayoría los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, se sienten seguros de su trabajo, por cuanto su puesto laboral es estable y se sienten motivado por ello.
- En cuanto a las condiciones ergonómicas para el trabajo, más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo que la organización si cumple con las condiciones ambientales y de equipamiento, lo cual ayuda evitar o reducir las lesiones y enfermedades del hombre vinculadas al uso de la tecnología y de entornos artificiales.
- El puesto laboral que desempeñan los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, otorga a la mayoría de trabajadores logros personales que colman sus expectativas.
- La mayoría de los trabajadores se siente conforme por el reconocimiento que reciben de parte de su Jefe, por su desempeño laboral y trabajo bien hecho..
- La organización brinda a sus colaboradores libertad para realizar y organizar el trabajo a su manera, habiendo implementado procedimientos de trabajos como parte de la motivación para que sus colaboradores tengan un buen desempeño.
- El puesto de trabajo que realizan los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable, no cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes, el cual se traduce en la realización de funciones recursivas básicas. No obstante, aun con ello el 78.38% de colaboradores sienten que el puesto que desempeñan le brindan cierto nivel de responsabilidad que lo estimula.
- La mayoría de los colaboradores de la organización, manifiestan que el ejercicio de su trabajo le permite tomar decisiones orientadas a la mejora de los servicios de atención de salud.

- La totalidad de los colaboradores están convencidos que en la organización no existen oportunidades de promoción y ascenso del personal involucrado con derecho. Pese a que la normatividad vigente ha establecido procedimientos para los ascensos y promoción de los trabajadores de la carrera administrativa y del personal de salud, pero son las leyes del ejercicio presupuestal en el marco de la racionalidad del gasto público limitan implementar las disposiciones dadas anteriormente por el Decreto Legislativo N° 276, perjudicando las aspiraciones de los colaboradores.
- La mayoría de los trabajadores están convencidos que pueden desarrollarse profesionalmente en la organización. Por lo que sus expectativas son favorables para su desarrollo.
- Solo el 35.14% de los colaboradores creen que su empleo les proporciona oportunidad de crecimiento.

Recomendaciones

- Gestionar ante la Subregión de Salud Luciano Castillo Colonna, la actualización y aprobación de los documentos de gestión ROF y MOF para el Centro de Salud Comunidad Saludable. Asimismo se sugiere ante la misma dependencia, gestionar con cargo al Presupuesto de Mantenimiento de la Infraestructura e Equipamiento del año siguiente, financiar la mejora de las condiciones ambientales del Centro de Salud.
- Aprovechar el marco normativo presupuestal de las Leyes Anuales del Presupuesto Público, que establece excepciones para incrementar el Grupo de Gasto 2.1 Personal y Obligaciones Sociales. Asimismo realizar concursos internos, para el ascenso y promoción del personal sin demanda gasto adicional al Gobierno Regional de Piura, con ello en parte se mejoraría en parte el nivel de ingreso de los trabajadores.

- Gestionar ante la Subregión de Salud Luciano Castillo Colona, presupuesto adicional para atender el pago de beneficios de los trabajadores que por Ley le asiste el derecho de asignación de 25 y 30 años de servicios, CTS. Sepelios y Luto etc.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por darme vida y salud y permitirme llegar a culminar mis estudios con gran satisfacción y sobre concretar mi anhelo de convertirme en una profesional.

Agradezco también a mis padres, en especial a mi esposo, motivo de mi vida, por su dedicación, tiempo y sobre todo apoyo constante, puesto que ella es mi ejemplo de superación.

A mis amigos y profesores de la Universidad San Pedro, por los conocimientos y experiencias compartidos.

Referencias bibliográficas

- Adams, J. (1963). *Toward an understanding of inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67.
- Alderfer, C (1976). *Change processes in organizations*, en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, Ed.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chirito, E. & Raymundo, S. (2015) *La Motivación y su Incidencia en el Desempeño Laboral del -Banco Interbank, Tiendas en Huacho, periodo 2014*. .Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Elías, F. (2015) *El clima laboral y su Influencia en el Desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos SAC - 2015*. Universidad Nacional de Piura. Perú.
- Herzberg, F. (1959). *¿How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review, 87507
- López, J. & Romero, E. (2015) *Programa de Motivación basado en la teoría de dos factores para mejorar el Desempeño Laboral en la Caja Municipal Sullana - sede Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Perú
- Marín A., & Velazco, M. (2005). *Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera*. Revista de Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi,
- Maslow, A (1954). *Una teoría de la motivación humana*. Motivación y Personalidad. Barcelona Sagitario.
- McClellan, D (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea, D.L, Madrid.
- Milkovich, G y Boudreau, J (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Trillas. México.
- Rodríguez, M. (2006), *Motivación al Trabajo*. Colombia, editorial el Manual
- Stoner, J. (2005) *Administración General*. Quinta edición, México, Editorial Limusa
- Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. España. Printice-Hall Inc
- Sum, M. (2015). *La motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa de alimentos*. Zona 1 de Quetzaltenango-Guatemala
- Vroom, V. (1999), *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas, México, D.F.

Anexos y apéndices

Anexo N° 01 MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p align="center">MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL C.S. COMUNIDAD SALUDABLE - SULLANA, 2017</p>	<p align="center">¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017?</p>	<p>Objetivo general: Determinar cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable, Sullana, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el nivel de motivación del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017. 2. Identificar el nivel de desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017. 3. Asociar el nivel de motivación y el nivel de desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017. 	<p>Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal del C.S. Comunidad Saludable - Sullana, 2017.</p>	<p align="center">No experimental, de corte transversal, relacional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 02 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 MOTIVACION LABORAL	Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser siempre se su trabajo sino que también de su familia y amigos.	Conjunto de estímulos que el trabajador recibe de su organización el cual genera un mejor desempeño y mejores resultados. Estos estímulos pueden corresponder a factores higiénicos o motivacionales de acuerdo a la teoría de Herzberg.	- Factor Higiene.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas generales de la organización. - Supervisión. - Relaciones interpersonales con el jefe. - Tipo de liderazgo. - Relaciones con los compañeros de trabajo. - Sueldos. - Beneficios. - Seguridad en el trabajo. - Condiciones físicas en el trabajo.
			- Factor Motivacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Logros. - Reconocimiento. - Trabajo en sí. - Responsabilidad. - Promoción y ascenso. - Posibilidad de crecimiento.
VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL	Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados	Eficiencia y eficacia del trabajador basado en criterios de calidad, productividad, conocimiento,	- Calidad	- Nivel de la calidad en el trabajo del personal.
			- Productividad	- Nivel de productividad del personal.
			- Conocimiento	- Nivel de conocimientos del personal.
			- Confiabilidad	- Nivel de confiabilidad del personal.
			- Disponibilidad	- Nivel de disponibilidad del personal.

		confiabilidad, disponibilidad e independencia en el trabajo.	- Independencia	- Nivel de independencia del personal.
--	--	--	-----------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3 CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES: Estimados trabajador, mediante el presente cuestionario deseamos conocer sus apreciaciones con respecto a su grado de motivación, por lo que mucho agradeceremos nos responda con la verdad y seriedad que el caso amerita, reconociendo su gentil colaboración. A continuación lea detenidamente con atención cada ítem y marque con un aspa (x) su respuesta siendo las opciones a elegir.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

MODELO DE ENCUESTA

FACTORES EXTERNOS O HIGIÉNICOS:

N°	ÍTEMS	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	La organización da turnos de horario de trabajo adecuados.					
2	Las normas y políticas generales de la organización son adecuadas.					
3	Me motiva trabajar con supervisión cercana brindada por la organización.					
4	La organización no permite trabajar con mucha libertad.					
5	Las relaciones interpersonales con mi jefe son placenteras.					
6	Mi jefe trata con igualdad y justicia.					
7	El tipo de liderazgo ejercido por mi jefe es democrático.					
8	Las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo son placenteras.					

9	Los ingresos que recibo de mi empleo satisfacen mis necesidades.					
10	El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con la retribución que recibo.					
11	Recibo todo los beneficio de ley por parte de la organización.					
12	Me siento muy seguro en mi trabajo.					
13	Siento que mi empleo es estable y eso me estimula.					
14	La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada.					
15	Mi ambiente de trabajo es muy cómodo.					

FACTORES INTERNOS O MOTIVACIONALES:

N°	ÍTEMS	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
16	Me siento muy bien con los logros obtenidos hasta el momento en mi puesto de trabajo.					
17	Mi jefe reconoce el buen desempeño y el trabajo bien hecho.					
18	En la organización me brindan la libertad de realizar y organizar el trabajo a mi manera.					
19	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes.					
20	Mi puesto de trabajo me brinda cierto nivel de responsabilidad que me estimula.					
21	En mi trabajo me permiten participar en las decisiones.					
22	En la organización existen oportunidades de promoción y ascenso.					
23	Siento que en la organización puedo desarrollarme personalmente.					
24	Siento que en la organización puedo desarrollarme profesionalmente.					
25	Mi empleo me proporciona la oportunidad de crecimiento económico.					

**Anexo N°04 FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL**

Puesto: _____ Departamento: _____

Fecha programada para la evaluación: / / _____

INSTRUCCIONES: Evalué cuidadosamente el desempeño del trabajador en el puesto en relación con los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

DEFINICIONES DE PUNTUACIÓN

E: Excelente. El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

M: Muy bueno. Los resultados exceden claramente la mayoría de requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

B: Bueno. Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares del desempeño del puesto.

N: Necesita mejorar. El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

I: Insatisfactorio. Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.

S: Sin puntuación. No es aplicable o es demasiado pronto para evaluarse.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	PUNTUACIONES	E	M	B	N	I	S
1. Calidad: precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña.							
2. Productividad: cantidad y eficiencia del trabajo que se produce en un periodo especificaciones.							
3. Conocimiento del trabajo: habilidades e información práctica o técnica que usa en su trabajo.							

<p>4. Confiabilidad: grado en que se puede confiar en el empleado en cuanto a finalizar la tarea y darle seguimiento.</p>							
<p>5. Disponibilidad: grado en el que el empleado puntual, respeta los periodos establecidos de receso y comidas, y el registro general de asistencias.</p>							
<p>6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.</p>							