

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL**



**TESIS**

**DESEMPEÑO LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR  
ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO PERUANO DE DEPORTE PUNO .**

**RESENTADA POR:**

**MÉRIDA MAMANI AGUILAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL**

**ESPECIALIDAD EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA.**

**MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL**

**TESIS**

**DESEMPEÑO LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR  
ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO PERUANO DE DEPORTE PUNO**

PRESENTADA POR:

**MÉRIDA MAMANI AGUILAR**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL**

**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:


PRESIDENTE

  
.....  
Dra. MARITZA CASTRO TAVARA

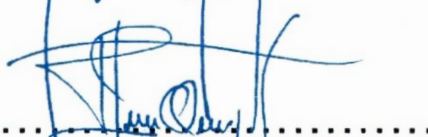
PRIMER MIEMBRO

  
.....  
M.S.c ADALBERTO CALSIN SANCHEZ

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dr. CARLOS ABAD VARGAS ORTEGA

ASESORA DE TESIS

  
.....  
Dra. VICTORIA DELFINA QUISPE ARAPA

**ÁREA:** Trabajo social.

**TEMA:** Desempeño laboral.

**LÍNEA:** Gestión y gerencia.

Puno, 19 de enero del 2018.

## DEDICATORIA

- A mis padres quienes me dieron la vida y por enseñarme a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es por ellos.
- A mis hermanas / os por haberme brindado su apoyo y acompañándome en los buenos momentos y malos momentos.
- A la persona más importante en mi vida Julián, por su apoyo incondicional y exigencia, por animarme en cumplir mi objetivo para mi desarrollo personal y profesional.
- A la Universidad Nacional del Altiplano a toda la plana de docentes de programa la Maestría de Trabajo Social, especialidad de Recursos Humanos de la Escuela Profesional de Trabajo Social de la escuela Post Grado por sus enseñanzas impartidas por compartir sus experiencias y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

## AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy. Por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por darme fuerza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.
- Desde el fondo de mi corazón a mi madre María Aguilar Huanca y mi padre Simón Mamani Haytara, por haberme apoyado e inculcado valores a través de sus sabios consejos en todo momento para ser una persona de bien.
- A mis hermanas / os por haberme brindado su apoyo y acompañándome en los buenos momentos y malos momentos.
- A mi asesora de Tesis Dra. Victoria Delfina Quispe Arapa; por el apoyo que me brindo en el contenido del presente trabajo y la realización del misma.
- A los miembros los jurados de esta tesis por sus valorables sugerencias que contribuyeron al mejoramiento y ordenamiento del presente trabajo.
- A la Universidad Nacional del Altiplano a toda la plana de docentes de la Maestría de Trabajo social mención de Recursos Humanos de la Escuela Profesional de Trabajo Social de la escuela Post Grado por sus enseñanzas impartidas por compartir sus experiencias y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN. ....	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA... ..	3
1.2. PREGUNTA GENERAL: .....	5
1.2.1. Pregunta específica:.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN. ....	5
1.4. OBJETIVOS. ....	8
1.4.1. Objetivo General: .....	8
1.4.2. Objetivos Específico.....	8
1.5. HIPÓTESIS. ....	9
1.5.1. Hipótesis General:.....	9

1.5.2. Hipótesis Específica .....	9
-----------------------------------	---

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. DESEMPEÑO LABORAL.....	10
2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	13
2.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño. ....	13
2.3. SISTEMAS Y PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	14
2.3.1. Elemento de desempeño laboral.....	14
2.4. RELACIONES LABORALES.....	16
2.5. SATISFACCIÓN LABORAL. ....	17
2.6. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES . ....	18
2.7. CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA TEORÍA DE MASLOW: .....	19
2.8. TEORÍA BIFACTORIAL. ....	19
2.9. MOTIVACIÓN LABORAL.....	22
2.9.1. Motivadores intrínsecos. ....	22
2.9.2. Motivación A Los Empleados. ....	22
2.9.3. Tipos de recompensa.....	23
2.9.4. Tipos de motivación laboral.....	24
2.10. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	25

2.11. TRABAJO EN EQUIPO.....	27
2.11.1. Características del trabajo en equipo.....	27
2.12. SATISFACCIÓN DEL TRARABAJO. ....	32
2.12.1. Insatisfacción. ....	34
2.13. RELACIONES INTERPERSONALES. ....	35
2.14. COMUNICACIÓN.....	36
2.14.1. Características de una correcta comunicación.....	37
2.14.2. Tipos de comunicación.....	38
2.15. SEGURIDAD LABORAL. ....	42
2.16. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	45
2.17. INVESTIGACIONES REALIZADAS. ....	51

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA.**

3.1. LUGAR DE ESTUDIO.....	56
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN. ....	57
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	58
3.5. CLASE DE MÉTODO.....	58
3.5.1. Método Descriptivo:.....	58
3.5.2. Método deductivo:.....	58
3.6. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	59

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	63
3.7.1. Población: .....	63
3.7.2. Muestreo: .....	63
3.8. DISEÑO Y PROCESAMIENTO DE DATOS. ....	64
3.9. EJES Y UNIDAD DE ANÁLISIS: .....	64
3.10. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA. ....	65
3.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ....	65
3.11.1. Técnicas.....	66
3.11.2. Instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados.....	66
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.</b>	
4.1. TRABAJO EN EQUIPO.....	68
4.2. MOTIVACIÓN LABORAL.....	72
4.3. SEGURIDAD LABORAL. ....	75
4.4. PROMOCIÓN O CAPACITACIÓN. ....	77
CONCLUSIONES. ....	81
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS .....	88





**ÍNDICE DE CUADROS**

1. Incentivo a los trabajadores y el trabajo en equipo.....63

2. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales.....64

3. Trabajo en equipo y motivación laboral.....66

4. Desempeño laboral y satisfacción de los trabajador.....68

5. Desempeño laboral y seguridad de los trabajador.....69

6. Desempeño laboral y relaciones interpersonales.....71

7. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales.....73

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Encuesta.....	81
2. Indicadores de variables Independientes.....	83
3. Indicadores de variables Dependientes.....	86
4. Cuadro de variables.....	89
5. Matriz de consistencia.....	91

## RESUMEN

La investigación responde la interrogante ¿Cómo es el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte Puno? para lo cual se realizó un estudio desde un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo explicativo y método hipotético deductivo denominado método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas; en total la población es 40 trabajadores del Instituto Peruano del Deporte Puno entre profesionales y técnicos y la muestra está representada por 20 trabajadores del IPD. Se determinó los siguientes resultados; 09 personas indican que se sienten insatisfechos profesionalmente al realizar trabajos con horarios sobre recargadas con menos posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, en las condiciones desfavorables o un trato hostil entre compañeros o jefes. Lo mismo que 12 Persona manifiestan que no es relevante el trabajo en equipo en la institución, y esto dificulta el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio de la institución. Sin embargo 10 personas perciben incentivo social, es decir las personas que cumplen sus actividades son premiados con recompensas provenientes de la conducta interpersonal y que acrediten la autoestima personal, pudiendo ser felicitaciones públicas, agradecimientos, palmaditas en la espalda, atenciones, reconocimientos es una manera de incentivar a los trabajadores para un buen desempeño laboral.

**Palabras claves:** Desempeño laboral, motivación, relaciones interpersonales, satisfacción del trabajador y trabajo en equipo.

## ABSTRACT

The research answers the question what job performance and satisfaction of the Peruvian Institute of the Puno sport administrative worker? for which a study from a quantitative approach of descriptive explanatory scope and hypothetical deductive method called scientific method which considers that the conclusion is implied within the premises; total population is 40 workers of Peruvian Institute of the Puno sport among professionals and technicians and the sample is represented by 20 workers from the IPD. It was determined the following results; 09 people indicate that they feel dissatisfied professionally when working with timetables on recharged with less chance of expansion or professional desires, they face an incompatible with family life schedule, in unfavourable conditions or a hostile deal between coworkers or bosses. The same as 12 person demonstrate that it is not relevant to the team work in the institution, and this hinders the fulfilment of goals and objectives for the benefit of the institution. However 10 people perceive social incentive, i.e. people who meet their activities are awarded with rewards coming of interpersonal behavior and to the personal, which may be public congratulations self-esteem, credited, gratitudes, Pats on the back, attentions, recognitions is a way to encourage workers to a good work performance.

**Keywords:** job performance, motivation, interpersonal relations, motivation, team work and worker satisfaction.

## INTRODUCCIÓN.

El desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. La satisfacción del trabajador es la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción de los trabajadores es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

La investigación se encuentra dividido en cuatro capítulos:

En el capítulo I : se destacan los fundamentos teóricos de la investigación, pretendiendo asumir una posición del análisis de los antecedentes , el marco referencial y marco conceptual , se ha definido los conceptos más relevantes

relacionados al desempeño laboral y la satisfacción del trabajador que permitió formular los objetivos y las hipótesis respectivas .

En el capítulo II: se propone diagnosticar el problema de la relación entre las dimensiones de desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores en el Instituto Peruano de Deporte (IPD)- Puno periodo 2016, donde presentamos el problema a través de su descripción enunciado objetivo de la investigación tanto general y específicos justificación e hipótesis de la investigación se especifica el por qué y el para qué y los objetivos del problema en base a los antecedentes existentes sobre el tema.

En el capítulo III: se presenta la metodología que incluye en el enfoque, diseño, tipo, método ámbito de estudio, población muestra, variables e indicadores fuente de información y el ámbito de estudio de la investigación.

En el capítulo IV: se presenta los resultados y discusión de la investigación, constituido por el desarrollo década objetivo de la investigación, nos muestra los resultados mediante cuadros estadísticos, los mismos que son analizados mediante los procedimientos utilizados.

Finalmente se presenta las conclusiones las que se han arribado en la investigación, recomendaciones las referencias bibliográficas consultadas se adjunta como anexo del instrumento utilizado para la recopilación de información.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACION.

#### 1.1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad las organizaciones, ya sean de carácter, de servicios, de producción, investigación, requieren desarrollar, fortalecer, innovar y proyectarse hacia la institución u organización como entidades competitivas, de excelencia, de mayor productividad en el servicio que brinda la población los clientes o usuarios. Según (Crosby; 2010), plantea que en una organización existe un conjunto de factores como las herramientas gerenciales, instrumentos de gestión, recursos programáticos, normas y valores institucionales y la proyección de canales de comunicación para el adecuado mecanismo de las relaciones interpersonales, la existencia de comportamientos, hábitos y responsabilidades de las personas con su institución, generan un conjunto de escenarios que no permiten satisfacer las exigencias de la sociedad. Teniendo como objetivo Analizar el desempeño laboral en la satisfacción del trabajador, del Instituto Peruano del Deporte -Puno. Y como hipótesis el desempeño laboral del personal

administrativo que laboran dentro de esta institución influye en la satisfacción del trabajador del Instituto Peruano del Deporte-Puno.

En cualquier institución, sin importar su tamaño o el área que emprenda, el recurso humano es un factor decisivo en el éxito o fracaso de la organización. El grado de satisfacción que el personal tenga en su trabajo afecta grandemente en la calidad de su desempeño, así como en el compromiso que éstos adquieren con la organización. El objetivo de todo administrador es llevar a la organización a un desarrollo que pueda satisfacer sus expectativas. Si toda organización está constituida de material humano, es importante que el administrador se interese en conocer si sus empleados se encuentran satisfechos con su trabajo.

Hoy en día los procesos de cambio las nuevas tecnologías que surgen en el mercado permiten el desarrollo de las habilidades, destrezas, y conocimientos; que requieren las personas para un buen desarrollo del talento humano y profesional como requiere el Personal Administrativo del Instituto Peruano del Deporte de Puno para que la institución pueda alcanzar sus objetivos propuestos.

Por lo cual se describe los problema de la Institución es que el Personal Administrativo que labora en dicha institución la mayoría son contratados y perciben un salario mínimo y es por ello se sienten desmotivados, no son capacitados en las áreas que laboran, tienen condiciones ambientales desfavorables no tienen materiales, de escritorio, materiales de limpieza, entre otros, al no contar con los implementos necesarios para su desempeño laboral no cumple con las obligaciones; pero que si están obligan a trabajar más horas sin importar el bienestar del trabajador, las personas que son nombrados no



cumplen con sus obligaciones, Existe un conflicto entre compañeros de trabajo, miramientos; no hay comunicación activa porque cada uno trabaja por logra su objetivo y quedar bien con sus jefes inmediatos y las relaciones interpersonales entre compañeros son totalmente deferentes, siempre se quejan que deben tiene que trabajar más los compañero nuevo o contratado. Las personas que son nombrados son muy egoístas porque no les facilitan los recursos necesarios para que puedan trabajar los compañeros nuevos.

De esta forma surge la siguiente interrogante.

## **1.2. PREGUNTA GENERAL:**

¿Cómo es el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte Puno?

### **1.2.1. Pregunta específica:**

¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y el grado de satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte - Puno.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

Las instituciones públicas o privadas son sistemas que se encuentran inmersos en un medio de constantes cambios sociales, económicos y políticos debido a una serie de factores entre los cuales se puede mencionar la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología y su expansión, entre otros. Las instituciones públicas hoy en día, juegan un papel importante dentro de la sociedad; además, constituyen el lugar donde la mayoría de las personas invierten gran parte de su

vida productiva. Estas instituciones dependen gran parte de sus recursos humanos, de su capacidad para enfrentar con éxito la competencia y de aprovechar al máximo el esfuerzo de dichos recursos, para así cumplir con las tareas administrativas que permitan el logro de objetivos comunes, ya sea de forma individual o colectiva.

Gibson, (2001). Definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

El desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados que refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente dentro de las organizaciones o instituciones se establecen jerarquías de cargo la departamentalización de la organización, establece las formas de relacionamiento, comunicación y estrategia de comunicación, y el principio de especialización, pero también es cierto que actualmente estas organizaciones están en constante cambio debido a la sociedad dinámica en la cual nos encontramos, entonces estas organizaciones deben adecuarse a estos procesos de cambios, tecnológicos y estratégicas, métodos de trabajo enfocándose y maximizando la participación del capital humano, buscando

aumentar el adecuado desempeño laboral y satisfacción de los trabajadores tomando en cuenta siempre , que estas organizaciones son sistemas sociales que pueden hacer influenciadas por diferentes factores formales e informales dentro de una organización.

La satisfacción laboral y sus factores ha sido un tema que en los últimos años ha tomado importancia en el campo de las organizaciones se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructor de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional.

Robbins, (2004). Define la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Las organizaciones con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Por esto hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño laboral.

Las diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. Que puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la

organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño laboral. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones de la organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Analizar el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte -Puno.

##### **1.4.2. Objetivos Específico.**

- Identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y el grado de satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte – Puno.

## **1.5. HIPÓTESIS.**

### **1.5.1. Hipótesis General.**

El desempeño laboral influye en la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte –Puno.

### **1.5.2. Hipótesis Específica.**

- El desempeño laboral influye del grado de satisfacción de los trabajador; del Instituto Peruano del Deporte – Puno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. DESEMPEÑO LABORAL.

(Chiavenato, 2000). Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

(Chiavenato, 2002). Definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos

de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

(Morales, 1999). Menciona que el desempeño laboral son 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 organización. Además, agrega, que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

El desempeño laboral depende tanto de las aptitudes personales como de las oportunidades que brinda una organización para que los empleados apliquen sus destrezas y talento.

- Variables del desempeño laboral
- Condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

(Parra, 2003). Para medir el desempeño de los trabajadores, se utilizó una adaptación de un cuestionario diseñado por basado en la escala de likert, y el cual tiene como objeto determinar si la persona desarrolla, adecuadamente los siguientes aspectos:

- **Asistencia y puntualidad.-** Trata sobre el cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa de forma exacta. Es también la característica necesaria para poder medir la eficacia del trabajador en la presentación de informes o reportes. Es sentir respeto por los demás cumpliendo con cada compromiso contraído en la hora que se ha determinado. Así mismo se puede establecer por el cumplimiento de horarios y asistencia frecuente para poder presentar los resultados solicitados en su puesto.
- **Trabajo en equipo.-** Involucra la habilidad y disposición para trabajar coordinado tanto a nivel de la Gerencia al que pertenece, como a nivel de otros Gerencias /Sub gerencias, compañeros y la institución en general.
- **Productividad.-** Sucede cuando el empleado cumple con el trabajo asignado habiendo utilizado habilidades, recursos o tiempo más allá del solicitado con el fin de colocar un sello personal de calidad en el cumplimiento de su trabajo. La productividad es sinónimo de rendimiento. Es aprovechar al máximo los recursos y cumplir con las labores en los tiempos establecidos.
- **Respeto y responsabilidad.-** Capacidad de cumplir con lo que se requiera en el tiempo establecido y de la forma solicitada. También se refiere a la accesibilidad, tacto, cordialidad, cooperación, respeto y disposición de servicio a superiores, subalternos y compañeros, así como el tiempo extra-laboral utilizado para estrechar estas relaciones.
- **Calidad en el trabajo.-** Incluye el nivel de calidad del trabajo realizado y los logros alcanzados, en función de eficiencia, es decir, el cumplimiento de metas y Objetivos trazados para cada tarea realizada y el cumplimiento de la misión general del puesto que ocupa.



## 2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

(Chiavenato, 2002). Indica que la evaluación del desempeño es un proceso dinámico mediante el cual se identifica el rendimiento que un colaborador logra en su puesto de trabajo, es una apreciación sistemática de un trabajador en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, se apoya en el análisis de puestos y adicionalmente es utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que se realizan dentro de una organización tomando en cuenta si el desempeño es inferior a lo estipulado, si es satisfactorio o excede lo esperado.

### 2.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño.

(Chiavenato, 2002). Da a conocer las ventajas que tiene una correcta evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la retro alimentación
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información.
- Errores en el diseño de puesto.
- Desafíos externos (familia salud, finanzas, etc.)

### 2.3. SISTEMAS Y PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo, proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, para lograr esto,

Para (Chiavenato, 2002). Cree que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables, si la evaluación no se relaciona con el puesto, no tiene validez, se entiende que la evaluación debe ser práctica para mejor comprensión.

Asimismo, existen estándares que permiten tomar decisiones más objetivas, y se desprenden en forma directa del análisis de puestos, ya que así el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos; los parámetros también se pueden dar a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el jefe inmediato.

#### 2.3.1. Elemento de desempeño laboral.

(Robbins, 2004). Afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas, este mismo autor cita quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas humanas y conceptuales.

Nos refiere que se analiza de algunos factores que nos ayudara:

**Disciplina.-** Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a los pactos establecidos entre la institución y sus agentes. La

disciplina resultante de convenciones diversas y variables, se presenta naturalmente con los aspectos más diferentes. Las obligaciones de obediencia, de actividad y de presencia deferente, en efecto de una empresa a otra de una categoría de gente a otra en la misma.

**Cooperación.-** Es la forma de trabajo de muchas personas que trabajan planificada mente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos. La producción de la vida se manifiesta como un doble relación, por una parte natural y por otra social entendido de que por ella se entiende la cooperación de diversas persona, cualquiera que sea su condición y de cualquier modo y para cualquier fin.

**Iniciativa.-** La iniciativa personal es una característica individual en el proceso que permite a un trabajador mantener su empleo o conseguir otro, en caso de haber finalizado el que se tenía. La iniciativa hace que las personas sean agentes activos del mejoramiento de sus situaciones laborales en un mundo cambiante como el cual, con las transformaciones socio laborales recientes se está produciendo la transferencia de la responsabilidad de la gestión y el desarrollo de carrera de los empleadores a los empleados.

**Creatividad.-** En general no puede medirse aunque exista herramientas desarrolladas que por ser lineales solo miden los esteros creativos de las personas los entornos o clima laboral que fomentan o inhiben la capacidad innovadora de la organización y de las dimensiones de productos que cuentan con mayores índices de creatividad.

**Responsabilidad.-** La responsabilidad es sinónimo de compromiso entrega frente a una situación cualquier, es una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser el trabajo para el CELATS la responsabilidad está referida a la dimensión del cumplimiento de las tareas que corresponden al cargo que se desempeña, sin que necesariamente el acto este condicionando por la obligación, el control y la autoridad.

**Actitud.-** La actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

#### 2.4. RELACIONES LABORALES.

(Pardo, 2002). Menciona que las relaciones humanas son naturales, universales y espontáneas, pareciera que no es necesario ocuparse del tratamiento de las relaciones en el trabajo, sin embargo estas representan una parte fundamental de la empresa debido a que si no se toman en cuenta, lo único que se consigue es tener empresarios y directivos estresados, trabajando muchas más horas que las que el sentido común podría considerar, manteniendo relaciones conflictivas con muchos de sus pares y subalternos, además de personas desmotivadas y de mal humor.

Antes se pensaba que la tarea de la educación, la formación, y la capacitación, era formar personas en las que cualquier otra pudiera confiar y respetar, que

fueran capaces de pensar y de integrarse armónicamente con otros, en grupos y equipos de trabajo. Afortunadamente en estos tiempos se está desarrollando una mayor conciencia de esta situación, de manera tal que cada vez son más la organización que se acercan a sus empleados buscando unificar las dos partes de la dualidad: los negocios y las personas que manejan los negocios.

## **2.5. SATISFACCIÓN LABORAL.**

(Pardo, 2002). Enumera los siguientes factores que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores:

(a) Condiciones físicas, (b) la remuneración, (c) las políticas administrativas, (d) las relaciones sociales, (e) el desarrollo personal, (f) el desempeño de tareas y (g) la relación con la autoridad.

(Bernavides, 2004). Señala que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

(Anderson, 2015). Definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

(Morillo, 2006). Define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con

respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

(Maslow, 2005). Menciona que las necesidades sean parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.

## **2.6. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN ABRAHAM MASLOW.**

**A. Las necesidades fisiológicas.-** Son la alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

**B. Las necesidades de seguridad.-** Son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

**C. Las necesidades sociales.-** Son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

**D. Las necesidades de estima.-** Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

**E. Las necesidades de autorrealización.-** Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y

capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

## **2.7. CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA TEORÍA DE MASLOW.**

- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

## **2.8. TEORÍA BIFACTORIAL.**

(Maslow, 2005). Sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

**Factores higiénicos.-** En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

**Factores motivacionales.-** En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.



La organización informal, para Barnard, se genera como producto de las interacciones inconscientes entre los miembros de la organización formal, quienes tratan de proteger sus intereses individuales, en ocasiones contra los intereses de la organización formal, por ello es importante para el dirigente influir en las organizaciones informales y aprovecharlas ya que proveen cohesión, motivación y facilitan el trabajo de equipo.

Haciendo foco en el papel de los ejecutivos en las organizaciones, lo resumió en tres funciones principales:

Establecer y mantener un sistema de comunicación. Asegurar servicios esenciales a la actividad de los restantes miembros La formulación de propósitos y objetivos organizacionales. Formuló dos teorías, uno respecto de la autoridad y otra acerca de los incentivos, ambos analizados en el contexto de un sistema de comunicación basado en siete reglas esenciales:

- Los canales de comunicación deben ser claros
- Deben ser conocidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser accesibles a todos ellos
- Las líneas de comunicación deben ser lo más cortas y directas posible
- La capacidad de las personas que sirven como centros de comunicación debe ser adecuada
- La línea de comunicación no debe ser interrumpida cuando la organización está funcionando
- Toda comunicación debe ser autenticada.

## **2.9. MOTIVACIÓN LABORAL.**

(Jones, 2006). Define que la forma en que la conducta se inicia, energiza, sostiene, dirige, detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.

Publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

(Alles, 2008). Indica que la Motivación es como una fuerza impulsadora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que ocupamos gran parte de nuestra existencia por lo que es necesario estar motivados por ella de modo que nos e convierta en una actividad alineada y opresora. La motivación guía nuestro comportamiento entendida como el conjunto de fuerza que originas la conducta y determinada su forma, dirección intensidad y duración, en la gestión humanos el termino hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de ejercer al máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas.

### **2.9.1. Motivadores intrínsecos.**

La presencia de estos factores originar altos niveles.

### **2.9.2. Motivación a los empleados.**

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

### 2.9.3. Tipos de recompensa.

(Rubio, 2006). Define que las recompensas lo clasifican de la siguiente manera:

- **Recompensa material.-** Recompensa con valor financiero directo que pueden ser en efectivo subidas plan de participación en los beneficios y en forma complementario: planes de salud, vacaciones, entradas para eventos deportivos, viajes a convenciones, uso de las instalaciones de la compañía coche etc.
- **Recompensa simbólica.-** Recompensa tangible e intangible con impacto psicológico por ej. Certificados, diplomas, resoluciones, medallas, objeto artístico de oficina, trofeos, relojes de oro, mayor tamaño de oficina, oficina en un determinado lugar, promoción.
- **Recompensa social.-** Recompensa provenientes de la conducta interpersonal y que acrediten la autoestima personal pudiendo ser con alabanzas, agradecimientos, palmaditas en la espalda, atenciones, reconocimiento.
- **Recompensa de tarea.-** Recompensa relacionados con el trabajo en sí mismo como la naturaleza, el diseño y las asignaciones especiales de trabajo en términos de responsabilidades de trabajo autonomía, retroalimentación generada por la tarea y control de la programación. Ej. Enriquecimiento del puesto de trabajo, adjudicación de tareas preferentes, nuevas responsabilidades

mejora en las condiciones de trabajo, horarios flexibles de trabajo, salida anticipada, periodos de descanso, repercusión.

#### **2.9.4. TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL.**

##### **1º- La mejora de las condiciones laborales.**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

##### **2º- El enriquecimiento del trabajo.**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

##### **3º- La adecuación persona /puesto de trabajo.**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

##### **4º- La participación y delegación.**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que

son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

#### **5º- El reconocimiento del trabajo efectuado.**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

#### **6º- Evaluación del rendimiento laboral.**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

#### **7º- El establecimiento de objetivos.**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

### **2.10. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

En el proceso de desempeño en el trabajo intervienen además de las habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo, etc.

(Campbell, 2012). Señala que la acción dirigida a objetivos relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes, o el estilo de procesar la información; otros de tipo motor como las destrezas; y otros de carácter motivacional, como la voluntad, el interés o el valor.

(Newstrom, 2011). Conceptúa que la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológica

(Chiavenato, 2002). Manifiesta que el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas en las medidas en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será el compromiso, es por ello importante los sistemas de recompensa que son capaces de aumentar el compromiso de las personas en la institución. Clasifica las compensaciones en financieras y no financieras.

**Recompensas financieras.-** Que pueden ser directas o indirectas, las directas se refieren a los salarios, bonificaciones, comisiones y las indirectas a las vacaciones, primas, propias, horas extras.

**Recompensa no financieras.-** Que se relacionan a las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida laboral promoción, libertad y autoestima entre otros infalibles.

## **2.11. TRABAJO EN EQUIPO.**

(Quesada, 2005). Menciona que toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

### **2.11.1. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.

La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión



para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La definición de objetivos es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

**Conjunto de personas.-** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

**Organización.-** Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

**Objetivo común.-** No debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

**Creatividad.**- Por creatividad se entiende a la facultad que alguien tiene para crear y a la capacidad creativa de un individuo. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica.

**Competitividad.**- Competitividad es un concepto al cual se hace referencia y sobre el cual se debate de manera usual, tanto en el ámbito académico como en el político. Si bien en general se asigna a la competitividad gran relevancia en el crecimiento de los países, ya que la misma impacta sobre la capacidad de firmas o economías de insertarse en los mercados, no está clara y unívocamente definida, sino que existen numerosos factores que se conjugan bajo esa denominación. De hecho, en la literatura se encuentra consenso acerca de que no existe una definición única de competitividad, constituyéndose la misma en un concepto algo difuso y de compleja medición.

Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas, al mismo tiempo extremadamente genérico ilimitado; altamente operacional, medible y al mismo tiempo considerablemente abstracto y extenso. Sin embargo cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras es competitividad.

**Necesidad.-** Formulado su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente.

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación).
- Necesidades sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.)
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).
- Necesidades de autorrealización (crecimiento de la persona).

(Maslow, 2005). Cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociedad) regularmente satisfecha sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

## 2.12. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO.

Hemos encontrado varios conceptos respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes:

(Locke, 2010). Define como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias

actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

(Samayoa, 2004). Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

(Robbins & Judge, 2009). Lo definen en una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

(Mueller, 2014). Identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo. Expresan que es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

(Newstrom, 2011). Definen la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. La satisfacción laboral es cambiante porque crecen y decrecen los sentimientos satisfactorios a medida que los motivos de logro se van cubriendo, por lo que las intensidades iniciales se complementan a través de las conductas realizadas.

(Soto, 2005). Conceptúa que la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las

personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

(Locke, 2010). Define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

### **2.12.1. Insatisfacción.**

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad

o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

### 2.13. RELACIONES INTERPERSONALES.

(Gibson & Ivancevich, 2015). Menciona que las relaciones interpersonales como “la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados, la atención se centra en las necesidades objetivos y expectativas del trabajador individual. Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre las individuales relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todas y fundamentalmente, en el reconocimiento y respecto de la personalidad humana.

Las relaciones interpersonales son contactos que puedan ser profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad, que se da espontáneamente por afinidad, trabajo o intereses de alguno a través de un proceso, los cuales son:

**Percepción.-** Es un proceso importante en el lugar de trabajo, porque a través de ello los empleados reaccionan, actúan con una particularidad de los otros, las percepciones nunca son iguales intervienen muchos factores ambientales, psicológico, cultural, sociales, que nos rodea, un proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su modo.

**Pensamiento.-** El pensamiento el que analiza evaluara y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará complejas y organizaciones las acciones de acuerdo a la información con la que contamos.

**Sentimientos.-** El sentimiento en el trabajo, refleja la forma de sentir y experimentar del personal administrativo respecto a su entorno como resultado

de sus vivencias en relación con ella. A continuación se explica los sentimientos en dos niveles a nivel de la institución, las relaciones interpersonales, sobre todo con los usuarios y los compañeros de igual o diferente categoría, son temas, conflictivos y prolongada van a influir en los sentimientos sean estas positivas o negativas.

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

#### **2.14. COMUNICACIÓN.**

(Fernandez, 2013). Menciona que la comunicación es una de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización; un



buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas, fomenta la motivación etc., además la clase de comunicación predominante indica el estelo de dirección y su visión de los recursos humanos en la entidad. Entre los medios de comunicación que utilizan las empresas podemos los siguientes.

#### **2.14.1. Características de una correcta comunicación.**

Existen 4 conceptos claves que debemos aplicar siempre en nuestras comunicaciones:

**Clara.-** Probablemente este es el aspecto más importante de una correcta comunicación y requiere mucha precisión y atención por parte del emisor. El idioma empleado debe ser entendida con facilidad por el receptor y no debemos emplearlas jergas o mordiscones que no le resulten familiares a este.

**Rápida.-** El tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina “comunicación deformada” un famoso ejemplo es aquel comandante de un ejército que envió un mansaje a un mando inferior que decía “vamos avanzar” poco a poco se fue alterando el contenido del mensaje y debido a la mala comunicación y comprensión humana, llego a transformarse en “hacer esfuerzos vamos a danzar.”

**Concisa.-** el comentario que se realiza este es un elemento esencial en el proceso de conseguir una mutua comprensión, es decir, que esta sea compartida, este proceso se le denomina con el término anglosajón o reacción y aunque su planeamiento es simple, en la práctica es difícil conseguirlo. Si proveemos que existen problemas del lenguaje resulta

esencial que el receptor es el mensaje es decir poniendo énfasis en las palabras recibidas y así asegurar el mutuo entendimiento evitando que produzcan errores de interpretación.

**Cordial.-** Los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio con lo cual obtendremos más fácilmente el comentario de su contenido. Los buenos ejecutivos establecen sus trabajos a través de una correcta relación entre los miembros de un mismo equipo donde las comunicaciones se establecen a través de un canal de comunicación muy personal.

#### 2.14.2. Tipos de comunicación.

**Comunicación Asertiva.-** La forma más eficaz y más sana de comunicación es el estilo asertivo. Es cómo nos expresamos naturalmente cuando nuestra autoestima es intacta, dándonos la confianza para comunicarse sin juegos y la manipulación.

Cuando estamos siendo asertivos, trabajamos difícilmente para crear soluciones mutuamente de satisfacción. Comunicamos nuestras necesidades claramente y directo. Cuidamos sobre la relación y nos esforzamos para una situación sabemos nuestros límites y rechazamos ser empujados más allá de ellos apenas porque algún otro desea o necesita algo de nosotros. Asombrosamente, asertivo es el estilo que la mayoría de la gente utiliza lo menos.

**Comunicación Agresiva.-** La comunicación agresiva implica siempre la manipulación. Podemos procurar hacer a gente hacemos lo que deseamos induciendo culpabilidad (lastime) o usando las táctica de la

intimidación y del control (cólera). ¡Secreto o abierto, deseamos simplemente nuestras necesidades resueltas -- ahora! Aunque hay algunas arenas para donde agresivo comportamiento se llama (es decir, los deportes o guerra), nunca trabajará en una relación. Irónico, los deportes más agresivos confían pesadamente en miembros del equipo y estrategias que entrenan racionales. Incluso la guerra pudo ser evitada si podríamos aprender ser más asertivos y negociar para solucionar nuestros problemas.

**Comunicación Pasiva.**-La comunicación pasiva se basa en conformidad y esperanzas de evitar la confrontación a toda costa. En este modo no hablamos mucho, pregunta incluso menos, y hacemos realmente muy poco. Apenas no deseamos oscilar el barco. Ha aprendido que es más seguro no reaccionar y no mejorar para desaparecer que estar parado para arriba y ser notado.

**Tipos de comunicación.**-Tal y como hemos visto, más allá del esquema básico del proceso de transmisión de un mensaje existen distintos tipos de comunicación, pues los emisores pueden ser diferentes y la información que se envía y el canal por el cual circula ésta también. A continuación puedes encontrar la clasificación de las formas variadas de comunicación, según diversos criterios:

**Comunicación verbal y no verbal.**- Dos tipos de comunicación de los que se suele hablar mucho son la comunicación verbal y la no verbal. Esta clasificación dicotómica se refiere a si el mensaje es verbalizado o no.

**1. Comunicación verbal.**- La comunicación verbal se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Existen

dos tipos, pues se las palabras o el lenguaje puede ser expresado de manera hablada o escrita:

Comunicación oral: se realiza a través de signos orales o palabras habladas. Los gritos, el llanto o la risa también son comunicación oral.

Comunicación escrita: se realiza a través de códigos escritos. Los jeroglíficos, alfabetos o logotipos también pertenecen a este tipo de comunicación.

Aunque la comunicación verbal sea la más explícita y evidente, dado que está regulada por una serie de normas que tardamos varios años en aprender y que nos permiten transmitir unidades de significado relativamente claras y muchas veces incluso concisas, hay que tener en cuenta que tras ella también hay otra tan o más importante que esta que, además, puede modificar el significado de la primera. Se trata de la comunicación no verbal, que veremos a continuación.

**2. Comunicación no verbal.-** Este tipo de lenguaje se lleva a cabo sin el uso de palabras y, en muchos casos de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos.

En la mayoría de los casos, tanto la emisión de mensajes como la interpretación de estos son procesos realizados de manera automática, incluso involuntaria. Esto es así porque este tipo de comunicación es el que ha tenido más importancia a lo largo de nuestra historia evolutiva, en etapas de la evolución en las que aún no existía el uso de las palabras.

Sin embargo, los mensajes vinculados a la comunicación no verbal son relativamente ambiguos y difíciles de interpretar, ya que a diferencia del

anterior tipo, no se rige por normas consensuadas y aprendidas de manera explícita.

Según el número de participantes.

El tipo de comunicación puede variar dependiendo de las personas que participen en la interacción comunicativa

**3. Individual.-**En este tipo de comunicación solamente interactúan un emisor y un receptor, es decir, que la comunicación se produce de individuo a individuo. Es un marco de interacciones caracterizado por la privacidad y por la imposibilidad de pretender impactar en una audiencia o una tercera persona que observa.

**4. Colectiva.-** Este tipo de comunicación ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.

**5. Intrapersonal.-** Este tipo de comunicación se da cuando una persona se comunica consigo misma. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones. Está discutido si realmente se puede considerar comunicación.

**6. Interindividual.-** La comunicación interindividual ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.

**7. Intragrupal.-** Este tipo de comunicación se da cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.

**8. Intergruppal.-** La comunicación intergruppal se refiere a la comunicación que existe entre grupos. Por ejemplo, entre los intérpretes y un grupo de espectadores.

### **2.15. SEGURIDAD LABORAL.**

(Robbins, 2004). Define que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

Según la Organización Mundial de la Salud, Define accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”. La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo. La palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos. Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los

accidentes del trayecto, es decir, aquellos que ocurren en el transporte del empleado de su casa a la empresa y viceversa.

**Los accidentes de trabajo se clasifican en:**

**Accidentes sin dejar de asistir a trabajar.** Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

**Accidente con inasistencia al trabajo. Es aquel que puede causar:**

a. Incapacidad temporal. Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día de accidente o que se prolongue durante un período menor de 1 año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad. Cuando se agrava la lesión y debe dejar de asistir, el accidente recibirá nueva designación; se considerará accidente con inasistencia al trabajo. Se mencionará en el informe del accidente y en el informe del mes.

b. Incapacidad permanente parcial. Reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo. Generalmente está motivada por:

Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo / Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo / Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo / Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.

c. Incapacidad total permanente. Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo. Está motivada por:

Pérdida de la visión de los 2 ojos / Pérdida anatómica de más de un miembro (mano o pie) / Pérdida de la audición de ambos oídos.

d. Muerte.

e. Seguridad en el trabajo.

f. La “seguridad e higiene en el trabajo”, son actividades que están relacionadas con la continuidad de la producción y la moral de los trabajadores.

g. Seguridad en el trabajo. Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas, sobre la implantación de medidas preventivas.

La Organización Mundial de la Salud OMS, la seguridad laboral del trabajo es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo. En el ámbito de la seguridad laboral, la referencia a las condiciones de trabajo se efectúa con la consideración de que el empresario debe controlar tales condiciones para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo.

(Chiavenato, 2002). Indica que la higiene y la seguridad laboral es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde son ejecutados.

### **Enfermedades Profesionales.**

Los trabajadores reconocen los riesgos que pueden sufrir en su trabajo, existen diversos agentes contaminantes que causan dichos riesgos, daños o enfermedades. Podemos clasificarlos como agentes físicos, se le llaman agentes



físicos a los factores que, como la misma palabra del concepto dice, afectan físicamente al trabajador, daños como golpes, rasguños, moretones, raspones, incluso mutilaciones.

Existen también diversos tipos de agentes físicos, como por ejemplo el ruido, que puede afectar el rendimiento del trabajador, incluso puede llegar a causar algún daño permanente como sordera, neurosis, etc.

Las temperaturas anormales y presiones anormales también pueden afectar al trabajador gravemente, y que de no tener cuidado puede causarles deshidratación, calambres, agotamiento o, derrames cerebrales, trombosis, etc., son riesgos que deben evitarse por el bien del trabajador y para la empresa en general, alguno de estos agentes haría que un trabajador no tenga la capacidad de realizar su trabajo adecuadamente.

## **2.16. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

(Rodrigues, 2013). En su tesis de investigación indica “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013.” Indica que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la

organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

**1. Transmisión de informaciones.-** El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido de distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

**2. Desarrollo de habilidades.-** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

**3. Desarrollo o modificación de actitudes.-** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

**4. Desarrollo de conceptos.-** La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de

recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

(Norma, 2007). El autor define, por su integración además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es la capacitación.

Existen varios métodos de formación o capacitación, según Cuesta y con lo cual el autor está de acuerdo:

**1. En el trabajo.-** El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa)

**2. Formación fuera del trabajo.-** Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.

**3. Dentro y fuera del trabajo.-** Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

(Blake, 2006). Manifiesta que la capacitación es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

La preparación de una persona para el cargo.

(Werther & Davis., 2000). Define que la capacitación es una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos es en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda.

(Garcia, 2010). Menciona que la capacitación es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual.

(Aquino, 2006). Define que la capacitación es una acción para el aquí y ahora; mientras que cuando el desarrollo, conlleva una idea de futuro, de planificación a largo plazo, la capacitación prepara para el puesto actual, el desarrollo prepara para el puesto proyectado a mediano y/o largo plazo”

(Norma, 2007). Es la que adopta el autor, por su integración además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de lo que es la capacitación.

Existen varios métodos de formación o capacitación, según Cuesta y con lo cual el autor está de acuerdo:

**En el trabajo.-** El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa).

**Formación fuera del trabajo.-** Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.

**Dentro y fuera del trabajo.-** Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

(Blake, 2006). Define que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

(Gore, 2014). Indica que la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades"

(Bernavides, 2004). Menciona que la capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestión de desempeño de corto plazo."

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual."

(Werther & Davis., 2000). Define que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador con la capacitación es la función educativa de una empresa u

organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores."

### **2.17. INVESTIGACIONES REALIZADAS.**

Las investigaciones o estudios frente al clima organizacional, en lo fundamental, están relacionados con el ámbito empresarial, en tanto que investigaciones relacionadas con entidades del sector educación, son escasos o poco conocidos.

Sin embargo, a través de elaborar un análisis documental, por medio de informes de archivos, monografías y Webgrafía, se localizó investigaciones que exponen resultados o avances de estudios anteriores respecto de la presente investigación; las mismas serán presentadas a continuación,

(Palma, 2009). Realizó un estudio que lleva por nombre, Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 profesores y empleados administrativos de tres universidades de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados por el Software SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima laboral resaltándose la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.,

(Cavero, 2008). En su tesis realiza una investigación sobre la Influencia de la Estructura Organizacional en la satisfacción del personal administrativo.

En el desarrollo del tema, la autora analiza la estructura organizacional que tiene por finalidad conocer y analizar la satisfacción laboral del personal administrativo en relación a los niveles jerárquicos, los instrumentos organizacionales y las relaciones interpersonales de la estructura organizacional.

El estudio es de gran utilidad para la autora, sobre todo porque se arribó a que las instituciones deben reconocer el valor que tienen los recursos humanos de la institución, debido a que son ellos los que realizan el trabajo y depende de los mismos la eficacia o el fracaso de una organización.

(Yui, 2010). Realizó la investigación. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza-2010 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Facultad de Medicina Humana Unidad de Posgrado. Tesis para optar el grado académico de Magister de Gerencia en Servicios de Salud; las principales conclusiones a las que llego son los siguientes:

El grado de motivación laboral de los médicos que participan en el estudio fue alto en el 95.2% y medio en el 48% ninguno de los encuestados mostro un bajo grado de motivación laboral.

El alto grado de motivación laboral encontrado, no se modifica con la edad, ni con los años de servicio en la institución. La condición laboral de contrato por locación de servicio influye negativamente en el grado de motivación laboral, en quienes tienen menos de un año laborando. En la institución. La máxima, la medida y la moda de la necesidad de poder por grupos de especialidades fueron



muy similar en todos los grupos. Es útil mencionar que cirugía especialidades y pediatría mostraron mayor variabilidad en relación a la necesidad de poder, ya que así como contaron con máximos elevados, también tuvieron los mismos más bajos.

(Sánchez, 2011). Realizo una investigación, titulada: “Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cereal san Lorenzo -2011” planteando como objetivo: Identificar la relación entre el estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cereal, Y a las conclusiones a las que se llego fue: existe un alto grado de estrés laboral en este tipo de industrias, debido a los turnos rotativos, las sobre exigencias, multi-empleo, la mala comunicación con los supervisores, incompatibilidad de tareas y la falta de reconocimiento. En cuanto a la identificación y análisis de los estresores, se observa que la falta de justicia organizacional, dificultades interpersonales, y sobrecarga laboral son los estresores que más agobian a los trabajadores. Así mismo los mejores predictores de la satisfacción laboral entre los trabajadores son: la limpieza del lugar de trabajo, el espacio físico, la relación con su superiora y algunas dimensiones del bienestar tales como los vínculos con los demás, de cómo se llevan, si les caen bien o si cuentan con ayuda de los demás, la capacidad de empatía y afectiva y la aceptación de sí mismo, incluyendo lo bueno y lo malo.

(Rodriguez, 2013). Realizo una investigación, titulado: “Influencia del estrés ocupacional en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto Tambo mayo de la compañía de minas buenaventura Arequipa-2013” planteando como objetivo: determinar la influencia del estrés ocupacional en el desempeño laboral

de los trabajadores del proyecto Tambo mayo”. Y a las conclusiones a las que se llegó fue: que el 57 % de trabajadores presenta un nivel de estrés marcado, y nunca cumplen con un trabajo eficiente por ende tiene un bajo desempeño laboral, trayendo como efecto el bajo rendimiento del trabajador y por ende la disminución de la productividad, y que en un 29 % de trabajadores presentan una disminución notable de la capacidad laboral, ocasionado principalmente por factores medioambientales, clima laboral, condiciones de trabajo, falta de capacitación.

(Rojas, 2013). Realizó la investigación: en la ciudad de México-2013, en el instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, para optar maestría en ciencias en administración; las principales conclusiones a las que llegó son los siguientes:

Es importante que la pymes, y en este caso específico, el laboratorio de contactología, atienda sus necesidades de capacitación, y no solo se enfoque en adiestrar o enfrentar a su personal para realizar determinada actividad ya que como se observa se corre el riesgo de que la empresa se coloque en una situación delicada y se exponga no solo a perder cliente o gastar en un exceso de rotación de personal sino hasta desaparecer del mercado.

Aunque la empresa cuenta con el equipo para satisfacer las necesidades de capacitación de su personal, los esfuerzos han sido mínimos y se han acostumbrado al ritmo y método actual de trabajo. Por lo que para solucionar esta situación se recomienda al laboratorio que el programa de capacitación se lleva a cabo en sus instalaciones, empleado a su mismo personal como

facilitador, así como buscando materiales (en caso requerido) de fácil lectura y accesos gratuito (reduciendo el impacto financiero). Por último que las pymes, se motiven a implementar la capacitación como parte de sus procesos y prácticas; ya que esto les beneficiara, se debe evitar la mentalidad de que los programas de capacitación solo son una pérdida de tiempo o un gasto innecesario, ya que como se pudo observar en este caso muchas veces el mismo recursos humano puede sentirse motivado y beneficiado con este tipo de implementación, repercutiendo al final en el éxito de una organización.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA.**

#### **3.1. LUGAR DE ESTUDIO.**

El Instituto Peruano del Deporte es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional, constituye un Organismo Público Descentralizado con rango ministerial adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones. Constituye Pliego Presupuestal.

El Instituto Peruano del Deporte en coordinación con los organismos del Sistema Deportivo Nacional, formula e imparte la política deportiva, recreativa y de educación física. Organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías.

#### **MISIÓN**

Somos el ente rector del Sistema Deportivo Nacional; promotor, facilitador, articulador del desarrollo del deporte en el país, que contribuye a la mejora de la

calidad de vida de la sociedad peruana; comprometidos con la excelencia, la mejora continua y la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

## **VISIÓN**

En 2021 el IPD es reconocido a nivel nacional e internacional, como el ente rector que contribuye a incrementar el desempeño del deporte peruano en eventos competitivos y promueve la sostenibilidad de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la sociedad peruana, con una gestión excelente, con enfoque a resultados y mejora continua de sus procesos”.

### **3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

El paradigma que utilizar es el enfoque cuantitativo ya que se recolecta datos para probar hipótesis con base en la medición numérica estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y el análisis estadístico para probar hipótesis con la base en la medición numérica (Hernández, Fernández, 2005).

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación cuantitativo - descriptivo –explicativo la investigación será descriptiva porque podrá de manifiesto las características actuales que presentaba un fenómeno determinado en nuestro caso sería la actual situación del desempeño del trabajador y satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Peruano del Deporte que corresponde a un problema de la realidad. Sánchez; señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características?

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Teniendo en cuenta una clasificación de diseño consideradas en la literatura sobre la investigación cuantitativa y de modo específico la que considera los diseños de investigación experimental y los diseños de la investigación no experimental, (Hernández, Fernández 2011); el diseño para la investigación será de no experimental transaccional causal estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado en función de la relación causa y efecto.

### **3.5. CLASE DE MÉTODO.**

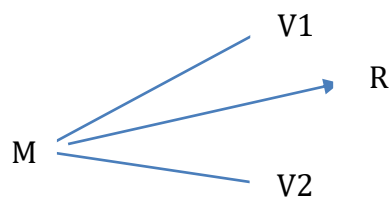
En la presente investigación se procederá a la utilización de los siguientes métodos.

#### **3.5.1. Método Descriptivo:**

Este tipo de estudio busca especificar las propiedades características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, (Hernández, Fernández 2010).

#### **3.5.2. Método deductivo:**

Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria para las premisas cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.



**DONDE:**

**M** : muestra

**V1** : información variable 1

**V2** : información variable 2

**R** : grado de correlación

### 3.6. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Las tablas de contingencia son tablas de doble entrada, considerándose las variables dependientes en las columnas y las variables independientes en filas.

La intersección entre filas y columnas da lugar es una celda cuya frecuencia observada la representamos con  $n_{ij}$ , siendo  $i$  referido a la fila y la  $j$  representa las columnas. El siguiente Cuadro nos muestra la simbología y los cálculos necesarios.

**Cuadro 1.** Descripción de métodos.

Niveles de variables	Nivel 1 variable dependiente	Nivel 2 variable dependiente	.....	Nivel h variable dependiente	Sub-total
Nivel 1 Variable independiente	$n_{11}$ $e_{11}$	$n_{12}$ $e_{12}$	.....	$n_{1h}$ $e_{1h}$	$N_{1.}$ $= \sum_{j=1}^h n_{1j}$
Nivel 2 Variable independiente	$n_{21}$ $e_{21}$	$n_{22}$ $e_{22}$	.....	$n_{2h}$ $e_{2h}$	$N_{2.}$ $= \sum_{j=1}^h n_{2j}$
.....			.....		
Nivel k Variable independiente	$n_{k1}$ $e_{k1}$	$n_{k2}$ $e_{k2}$	.....	$n_{kh}$ $e_{kh}$	$N_{k.}$ $= \sum_{j=1}^h n_{kj}$
Sub-total	$N_{.1}$ $= \sum_{i=1}^k n_{i1}$	$N_{.2} = \sum_{i=1}^k n_{i2}$		$N_{.h}$ $= \sum_{i=1}^k n_{ih}$	$N = \sum_{i=1}^k N_{i.}$

La frecuencia esperada fue determinada por:

$$e_{ij} = \text{frecuencia esperada} = \frac{(\text{total de la fila } i) \times (\text{total de la columna } j)}{\text{Número total de casos}}$$

Donde; “i” representa una fila y la “j” representa la columna en tanto que “ij” es la casilla que corresponde a la fila “i” con la columna “j”, bajo el supuesto



de independencia entre las variables de la fila y columna, la frecuencia esperada de una casilla concreta se obtiene dividiendo el producto de las frecuencias marginales correspondiente a esa casilla por el total de casos.

Con las frecuencias observadas y esperadas se calcula el estadístico chi-cuadrado ( $X^2$ ) de Pearson con la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}$$

Donde;  $n_{ij}$  representa las frecuencias observadas y  $m_{ij}$  a las frecuencias esperadas, un valor de  $X^2$  cercano cero indica que las variables de fila y columna son independientes, un valor de chi-cuadrado mayor que cero indica la discrepancia entre las frecuencias observadas y esperada mostrando la dependencia entre las variables.

La chi-cuadrada sigue una distribución de probabilidad  $X^2$  con los grados de libertad que resulta de multiplicar el número de filas menos uno por el número de columnas menos uno.

Los valores estimados de chi-cuadrado comparados con los valores de la distribución de probabilidad de  $X^2$  para  $\alpha\%$  de significancia y grados de libertad del caso, bajo la hipótesis nula de independencia o no dependencia. Entonces un valor de chi-cuadrado estimado mayor que el valor crítico implica que es posible rechazar la hipótesis nula.

Los cuidados sobre el valor de chi-cuadrado es cuando la frecuencia esperada estimada es menor a 5, en cuyo caso esta frecuencia esperada no debe superar el 20% del total de frecuencias esperadas.

La razón de verosimilitud. Es un estadístico asintóticamente equivalente a  $X^2$  (esto es que se distribuye e interpreta igual que  $X^2$ ), usada en medir la relación entre variables categóricas, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de verosimilitud} = 2 \sum_i \sum_j n_{ij} \text{Log} \left( \frac{n_{ij}}{m_{ij}} \right)$$

Medida de asociación entre dos variables ordinales que toma un valor comprendido entre -1 y 1. Los valores próximos a 1, en valor absoluto, indican una fuerte relación entre las dos variables. Los valores próximos a cero indican que hay poca o ninguna relación entre las dos variables. La  $d$  de Somers es una extensión asimétrica de gamma que difiere sólo en la inclusión del número de pares no empatados en la variable independiente.

*Tau-b de Kendall.* Medida no paramétrica de la correlación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

*Tau-c de Kendall.* Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales que ignora los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

### 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.7.1. Población.

La población total es de 40 trabajadores, dentro de la investigación se trabajará con el personal administrativo del IPD, que conforma una totalidad de 20 trabajadores; que es el 100% de los trabajadores.

#### 3.7.2. Muestreo.

Para hallar el muestreo se utilizó el muestreo probabilístico estratificado. Se aplica el muestreo probabilístico específicamente el muestreo aleatorio simple.

#### Primer paso:

Formula

$$N = \frac{N Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot q}$$

#### Segundo paso:

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población = 40

P: Proporción de trabajadores que participan = 0.5

Q: Proporción de trabajadores que no participan = 0.5

d: Error experimental 10% = 0.1

$z =$  nivel de significancia de tabla estadística  $z = 1.96$

$$N = \frac{20(1.96)^2 \cdot (0.5)(0.5)}{0.1^2 (40 - 1) + 1.96^2(0.5) (0.5)}$$

$$N = \frac{20(3.8416) \cdot (0.25)}{0.01 (39) + 3.8416 (0.25)}$$

$$N = \frac{20(0.9604)}{1.94 + 0.9604}$$

$$N = 19.208$$

$$N = 20.$$

### 3.8. DISEÑO Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Se utilizó el paquete estadístico SPSS, para el braseado de datos el cual permitirá realizar la interpretación. Se elaboran cuadros de contingencias o estadísticas.

### 3.9. EJES Y UNIDAD DE ANÁLISIS.

**Unidad de análisis.-** La unidad de análisis es la Influencia del desempeño del trabajador en la satisfacción laboral del Personal Administrativo del Instituto Peruano del deporte – Puno.

**Unidad de observación.-** Para la siguiente investigación se utilizó la técnica de la observación, para la obtención, recopilación, de datos empíricos de los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte Puno.

**Plan de Tratamiento y Análisis de Datos.-** Para la presente investigación se utilizó el programa Software para las Ciencias Sociales (SPSS), en tablas estadísticas para posteriormente y finalmente obtener conclusiones y recomendaciones.

### 3.10. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA.

El método estadístico que se utilizó para el presente proyecto de investigación es el: **CHI<sup>2</sup>**.

**Cuadro 2.** Resultados de la hipótesis.

Nº	¿Desempeño laboral? ¿Insatisfecho de los trabajador?	* 44,242a	,000	ALTA RELACION
1	¿Incentivo laboral? * ¿Trabajo en equipo?	38,091a	,001	ALTA RELACION
2	¿Trabajo en equipo? * ¿Incentivos del trabajador?	32,611a	,000	ALTA RELACION
3	¿Desempeño laboral? * ¿Incentivo laboral?	44,121a	,001	ALTA RELACION
4	¿Desempeño laboral?. * ¿Seguridad laboral?	33,571a	,029	RELACION
5	¿Trabajo en equipo? * ¿Seguridad laboral?	34,556a	,023	RELACION
6	¿Desempeño laboral? * ¿Relaciones interpersonales?	51,556a	,000	ALTA RELACION
7	¿Trabajo en equipo? * ¿Relaciones interpersonales?	44,551a	,001	ALTA RELACION

Fuente: Resultados de SSPS, chi-cuadrada.

### 3.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para la recolección para el estudio de los variables se utilizó la técnica de la observación directa aplicando el instrumento de la entrevista, en las siguientes unidades de estudio a los contribuyentes por nivel o actividad.

### 3.11.1. Técnicas.

**Encuesta.-** Considerando que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal, ya que a través del cuestionario estructurado de pregunta formulada y expresada en un lenguaje común. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria-

**Entrevista.-** También denominada formal o estandarizada. Esta previamente preparado y estrictamente formalizado a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.

**Observación.-** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno o hecho, tomar información y registrada para su posterior análisis. Asimismo, es un elemento fundamental de todo proceso investigativo en ellos se apoya la investigación para mayor número de datos.

**Revisión bibliográfica.-** Conjunto de textos e información bibliográfica que nos permitirá ahondar nuestro marco teórico para la realización del proyecto de investigación.

### 3.11.2. Instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados.

**Cuestionario.-** Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando el instrumento se aplicó durante los meses de junio 2017 a los trabajadores

del IPD- Puno y se utilizó el siguiente instrumento. Escala de Likert; sirve para medir actitudes o predisposiciones individuales en contexto sociales particulares en este caso el contexto del instituto peruano del deporte. La escala se construye en función a una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con series alternativas de respuesta. Donde se utiliza las siguientes escalas:

**Cuadro 3.** Escala de Likert.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>SATISFACCIÓN DEL</b> <b>TRABAJADOR</b>
<b>Totalmente de acuerdo (<i>superior</i>):</b> Rendimiento laboral excelente.	<b>Siempre (<i>superior</i>):</b> Satisfacción del trabajador excelente.
<b>De acuerdo (<i>superior al promedio</i>):</b> Rendimiento laboral muy bueno.	<b>Casi siempre (<i>superior al promedio</i>):</b> Satisfacción del trabajador muy bueno.
<b>Indeciso (<i>moderado promedio</i>):</b> Rendimiento laboral bueno.	<b>Algunas veces (<i>moderado promedio</i>):</b> Satisfacción de trabajador bueno.
<b>En desacuerdo (<i>inferior al promedio</i>):</b> Rendimiento laboral regular.	<b>Muy pocas veces (<i>inferior al promedio</i>):</b> Satisfacción del trabajador regular.
<b>Totalmente en desacuerdo (<i>inferior</i>):</b> Rendimiento laboral no aceptable.	<b>Nunca (<i>inferior</i>):</b> Satisfacción del trabajador no aceptable.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

## 4.1. TRABAJO EN EQUIPO.

**CUADRO 1. INCENTIVO A LOS TRABAJADORES Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**

INCENTIVOS	TRABAJO EN EQUIPO.					TOTAL
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	
Indeciso	0	0	0	2	0	2
Satisfecho	1	3	1	2	2	9
Insatisfecho	0	0	2	1	6	9
<b>Total</b>	1	3	3	5	8	20

FUENTE: Elaboración propia.

El cuadro 1 muestra que 09 personas de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que se sienten insatisfechos donde los trabajadores sienten que no tienen satisfechas las necesidades básicas del hogar, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, en las condiciones desfavorables o un trato conflictivo entre compañeros o jefes. Es decir, que no tienen una buena comunicación eso hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente incomodo (miramientos, chismes,). El



trabajo que realizan con horarios sobre recargadas fuera de las 8 horas, este resultado refleja el no trabajar en equipo. Robbins; indica que “la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia agresión”. 09 personas se sienten satisfechos por que perciben un incentivo laboral y por lo tanto el personal administrativo cumple sus actividades de manera eficaz con buenos resultados y 02 personas se sienten indeciso no opinan no tienen clara sus ideas; al incentivar al personal que labora en el IPD, es una manera de motivar a las personas para que se exijan con ellos mismos y así pueda tener resultados óptimos en sus responsabilidades laborales, por lo tanto es de mucha importancia practicar la motivación personal en la institución en la que laboran para cumplir el objetivo de la propuesto al 100 por ciento; mientras que 08 personas manifiestan que nunca trabajan en equipo pues cada una realizan sus actividades de manera individual, lo que significa que no hay un trabajo en coordinación , pese a que trabajan más de las 8 horas diarias (personal contratados); así como menciona el autor Ríos, (2010) “Trabajo En Equipo: involucra la habilidad y disposición para trabajar coordinado tanto a nivel de la Gerencia al que pertenece, como a nivel de otros Gerencias /Sub gerencias, compañeros y la institución en general”. Sin embargo, 05 personas indican que muy pocas veces trabajan en equipo en coordinación para cumplir metas y objetivos a corto plazo; 03 personas opinan que casi siempre trabajan en equipo es importante para lograr metas del al institución IPD.

**CUADRO 2. TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES.**

TRABAJO EN EQUIPO.	RELACIONES INTERPERSONALES.					TOTAL
	Comunicación asertiva	Comunicación agresiva	Comunicación pasiva	Conflictivo	Nunca.	
INDECISO	0	1	1	1	1	3
NO	1	0	1	4	5	12
SI	0	0	3	1	1	5
Total	1	1	5	6	7	20

FUENTE: Elaboración propia.

El cuadro 2 muestra que un 12 persona de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que el trabajo en equipo no hay, por lo tanto no se puede lograr metas y objetivos en beneficio de la institución de manera que no tendrán la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y desenvolverse con eficacia y eficiencia por lo tanto el trabajador de la institución se sienten menos motivados al no realizar sus trabajos en equipo de manera que cada una del personal trabaja de manera individual para lograr metas y objetivos , 05 personas indican que SI trabajan en equipo para logara sus actividades para lograr metas y objetivos, según el autor. Gómez y Acosta manifiesta que “más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo”. mientras 03 personas están indecisos no tienen clara sus opiniones por la misma que la institución no promueve las motivaciones personales; en cambio 07 persona indican que no tienen relaciones interpersonales, no utilizan la comunicación nunca, se debe a la reciente integración laboral (contratadas) que fácilmente no interactúan en el

momento con los compañeros del trabajo las relaciones interpersonales es básica como menciona el autor Ivancevich; que “Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre las individuales relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todas y fundamentalmente, en el reconocimiento y respecto de la personalidad humana.

Las relaciones interpersonales son contactos que puedan ser profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad, que se da espontáneamente por afinidad, trabajo o intereses de alguno a través de un proceso” y 06 personas manifiestan que son conflictivas que no llegan a un acuerdo de una comunicación pasiva y siempre están buscando excusa para hacer conflicto entre compañeros generalmente pasa con el personal nombrado y contratado; en cambio 05 personas indican que si tienen una comunicación pasiva, llegan a un acuerdo positivo, para planificar sus actividades realizar sus metas y objetivos por que la comunicación es importante en una institución para llegar a lograr trabajos en equipo, una de las factores esenciales en la actualidad es también la comunicación moderna y tecnológica, bajo la forma de medios pasivos no debe confundirse la presencia de estos instrumentos con el proceso mismo la comunicación pasiva se da de manera general, lo que en la actualidad en las organizaciones impide el relacionamiento interpersonal.

**4.2. MOTIVACIÓN LABORAL.****CUADRO 3. TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL.**

TRABAJO EN EQUIPO	TIPO DE MOTIVACION					TOTAL
	Social	Económico	Laboral simbólico	Motivación	Ninguno	
Compromiso	2	0	0	0	0	2
Eficiencia	6	0	2	0	1	9
Productividad	2	5	1	1	0	9
Total	10	5	2	1	1	20

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 3, se muestra que 09 trabajadores de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que el trabajo es productividad por que obtienen logros y resultados de las metas trazadas de la institución, de manera eficiencia porque hay voluntad de trabajo de manera individual, hay mucha productividad en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de trabajos aunque no trabajan en equipo pero si cumplen con sus actividades planificadas; 02 de las personas cumplen sus trabajos por compromiso por permanecer en el puesto laboral, porque dependen de ello el ingreso económico para satisfacer sus necesidades primarias; mientras que el 10 personas manifiestan reciben incentivo social, es decir que cumplen sus actividades son premiados con recompensas provenientes de la conducta interpersonal y que acrediten la autoestima personal pudiendo ser con alabanzas, agradecimientos, palmaditas en la espalda, atenciones, reconocimientos es una manera de incentivar a los trabajadores de manera que ellos también cumplen al logro de objetivos, los trabajadores se sienten motivados al ser reconocidos y recompensados de las metas y objetivos que cumplen para un buen

desempeño laboral, 05 personas indican que reciben incentivos económicos son percibidas directas e indirectas se refieren a los salarios bonificaciones y las indirectas son vacaciones propinas con ello se sienten motivados en algunos les incentivan con dinero para cumplir metas y objetivos, hoy en día las instituciones están optando por hacer un vínculo para que todos los colaboradores trabajen en común acuerdo, puesto que en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto y con libertad de opinión, el trabajo es más eficaz, que con llevan a producir buenos resultados y un mejor desempeño. Sin embargo, la institución está más preocupada por las utilidades que se generan, sin tomar en cuenta las necesidades propias que requiere el trabajador, siendo este el motor principal para una productividad exitosa institucional según el autor Newstrom; mención que la “motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se exija consigo mismo y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológica”.

**CUADRO 4. DESEMPEÑO LABORAL Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

DESEMPEÑO LABORAL	INCENTIVO LABORAL					TOTAL
	Social	Económico	Laboral Simbólico	Motivación	Ninguno	
Exigencia	0	0	1	1	0	2
Cumplimiento	1	1	4	2	1	9
Planificación	5	1	0	2	1	9
Total	6	2	5	5	2	20

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 4, se muestra que 09 trabajadores de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que planificación sus trabajos para cumplir metas y objetivos tener un buen desempeño laboral de manera que el trabajo que realizan sea eficaz en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de tareas asignadas por cada área y 02 persona trabaja por exigencia de su jefe inmediato, así cumpliendo con la realización de tareas y asignadas según el autor Chiavenato: "Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización". y por to tanto que 06 personas reciben incentivo social que son felicitados y recompensados para elevar su autoestima laboral, pudiendo ser con alabanzas , agradecimientos, palmaditas en la espalda, atenciones, de esta manera se sienten motivados y cumplen se esfuerzan a la máximo; ya que la motivación es el conjunto de deseos, impulsos necesidades, que direccionan y mantienen el comportamiento de los trabajadores, en la gestión de recursos humanos la

motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer bien el trabajo lo mejor posible o de ejercer al máximo esfuerzo para realizar las tareas exigidas; 05 personas se sienten motivados laboral simbólico son premiados con incentivos de que ellos cumplen con el trabajo (canastas, económicos, desarrollo de habilidades y capacidades, congresos, capacitaciones), 05 personas se sienten motivados al realizar sus trabajos y con tener un puesto de trabajo , para satisfacer sus necesidades y de esta manera tener un bienestar integral mejor. El autor CHIAVENATO, Manifiesta “la motivación es el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas en las medidas en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será el compromiso, es por ello importante los sistemas de recompensa que son capaces de aumentar el compromiso de las personas en la institución. Clasifica las compensaciones en financieras y no financieras”.

#### 4.3. SEGURIDAD LABORAL.

**CUADRO 5.** DESEMPEÑO LABORAL Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES.

DESEMPEÑO LABORAL	SEGURIDAD LABORAL					TOTAL
	Organización	Salario	Estabilidad	Condiciones de ambiente	Seguro (ESSALUD)	
Disciplina	0	0	0	1	0	2
Cooperación	0	0	1	0	0	1
Iniciativa	1	0	2	1	0	4
Creatividad	2	1	1	0	5	9
Responsabilidad	1	1	0	2	0	4
Total	4	2	4	4	6	20

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 5, se muestra que 09 trabajadores de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que son creativos en cumplir sus actividades y tareas designadas por la institución y de manera que cumplan con el objetivo propuesto ; 04 personas son responsables y con iniciativa de realizar cualquier tipo de actividades dentro de la institución , con las designaciones de tareas y también cooperan en el trabajo con disciplina para tener un buen desempeño laboral, es el nivel de uso de los recursos que tiene a su disposición una persona desarrollando sus capacidades y habilidades; mientras que 06 personas indican que si cuentan con un seguro, ESSALUD, para asegurar la protección de su salud del trabajador de esta manera puedan realizar sus actividades de manera segura; y 04 personas tienen condiciones adecuadas que cuentan con ambientes implementadas que permiten trabajar de manera óptima, también dicha persona manifiesta que tienen una estabilidad laboral que puedan tener un salario fijo para satisfacer sus necesidades básicas del hogar; cuenciado con el autor Robbins, (2010). al respecto lo que manifiesta que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad



de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto. Para un mejor desempeño es lo más importante la seguridad del trabajador.

#### 4.4. PROMOCIÓN O CAPACITACIÓN.

**CUADRO 6. DESEMPEÑO LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES.**

CAPACITACION	DESARROLLO DEL PERSONAL EN RECURSOS HUMANOS					TOTAL
	Incentivo	Desarrollo de destrezas	Igualdad de oportunidades	Capacitación	Nunca	
Disciplina	1	0	0	1	1	3
Actitud	1	3	3	0	1	8
Iniciativa	0	0	0	1	1	2
Creatividad	2	1	0	2	2	7
Total	4	4	3	4	5	20

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 6, se muestra que 08 trabajadores de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que tienen *actitud* de iniciativa de adquirir conocimientos mediante las capacitaciones, según el área a los que les corresponde que brinda el área de recursos humanos, con la inducción que brinda la institución, mejorara las capacidades humanas de los trabajadores para el buen desenvolvimiento positivo, en desarrollo de las actividades de los respectivos áreas, esto refleja en el resultado del trabajador; en cambio 07 personas indican que son *creatividad* para cumplir con las actividades y tareas para lograr metas y objetivo de la institución según autor Gibson. Definen el “desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los

propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad” ; mientras que 05 personas mencionan que nunca se *capacitan*, porque manifiestan que es una pérdida de tiempo, creen que el conocimiento que adquirieron es suficiente para desenvolverse en el puesto que ocupan, estas debilidades de los trabajadores repercuten al trabajador primeramente al no actualizar sus conocimientos intelectuales, posterior a la institución al no rendir un buen desempeño laboral, sin embargo, la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejor su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la mejora y fortalecer de sus conocimientos , habilidades y actitudes, por ello es imprescindible que el trabajador siempre este en constante capacitación para perfeccionar sus habilidades y poder estar en condiciones de realizar convenientes sus labores y presentar un servicio de calidad , más aun si tienen cargos cuyo desempeño podrían afectar a un buen número de trabajadores , en tal sentido la institución tiene que impartir capacitaciones constantes que mejoren las habilidades y destrezas según las necesidades del personal y de la institución y mejorar el talento humano el autor CORDOVA, Indica que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Par lograr metas y objetivos.

**CUADRO 7. TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES.**

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				<b>TOTAL</b>
	Comunicación asertiva	Comunicación agresiva	Comunicación pasiva	comunicación conflictiva	
Calidad	1	1	0	0	3
Responsabilidad	0	1	0	0	1
Participación	7	1	4	0	12
Toma de decisiones	2	0	1	1	4
<b>TOTAL</b>	10	3	6	1	20

FUENTE: Elaboración propia.

En el cuadro 7, se muestra que 12 trabajadores de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que participa, en trabajo de la institución para el desarrollo de actividades y lograr los objetivos de la institución; 04 personas indican que toman decisiones, para trabajar y cumplir metas con responsabilidad y calidad para logara el desarrollo de la institución mientras que, 10 personas utilizan la comunicación asertiva es la comunicación adecuada si se comunican para poder realizar los trabajos en equipo y planificadas porque es básicamente la forma en la que se trasmite un mensaje adecuada entre un emisor y un receptor, pero cuando hablamos de este tipo de comunicación la actitud de la comunicación ya que es la forma en la que una persona expresa sus opiniones desde el respeto hacia el otro. Para trabajar en grupo que así puedan trabajar con eficacia según autor Córdova “El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas”; 06 personas utilizan la *comunicación pasiva* es importante en una institución para llegar a lograr

trabajos en común y lograr objetivos al tener una buena comunicación en la actualidad las instituciones la comunicación es importante para el autor Gary Zukav menciona que la comunicación es una de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización; un buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas, fomenta la motivación etc., además la clase de comunicación predominante indica el estelo de dirección y su visión de los recursos humanos en la entidad.

### CONCLUSIONES.

- En la cuadro 9 personas indican que son insatisfechos donde los trabajadores ven reducidas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, al encontrarse ante un horario incompatible con la vida familiar, en las condiciones desfavorables o un trato conflictivo entre compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas al no contar con las necesidades básicas, y la canasta familiar; profesionalmente al realizar trabajos con horarios sobre recargadas.
- En la cuadro 2 mencionan 12 persona de la población encuestada (personal administrativo del IPD - Puno) indican que el trabajo en equipo no hay, por lo tanto no se puede lograr metas y objetivos en beneficio de la institución de manera que no tendrán la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y desenvolverse con eficacia y eficiencia por lo tanto el trabajador de la institución se sienten menos motivados al no realizar sus trabajos en equipo de manera que cada una del personal trabaja de manera individual para lograr metas y objetivos.

El incentivo social es dar recompensa provenientes de la conducta interpersonal y que acrediten la autoestima personal reconocimiento. En la cuadro 03 indican que 10 personas indican que reciben incentivo social, es decir las personas que cumplen sus actividades son premiados con recompensas provenientes de la conducta interpersonal y que acrediten la autoestima personal pudiendo ser con alabanzas , agradecimientos , palmaditas en la espalda , atenciones , reconocimientos es una manera de incentivar a los trabajadores para un buen desempeño laboral .

### RECOMENDACIONES.

- Al director del Instituto Peruano del Deporte IPD, debe implementar proyectos orientados al talento humano para desarrollar las habilidades y destrezas que tiene cada persona para incrementar el desempeño laboral y motivar al trabajador para un rendimiento óptimo en la realización de sus actividades, es importante conocer las necesidades y las ambiciones de cada trabajador, para poder ofrecer como institución una respuesta adecuada a cada uno de ellos y esto se traduzca en un incremento de la productividad en el trabajo. Además la institución debe contratar al personal de acuerdo a la ley laboral administrativo; ley 276 y CAS para mejorar la insatisfacción del trabajador.
- Al gerente de recursos humanos, debe priorizar el bienestar integral de cada trabajador a través del departamento de recursos humanos para favorecer los sistemas de comunicación que hagan posible la obtención de este tipo de información y que luego se traduzcan en hechos reales. La área de recursos humanos de la institución IPD deben enfocarse en el desempeño de los trabajadores; practicando la motivación laboral que puede estar influenciada por muchos factores como la personalidad del

trabajador, sus creencias y valores, asimismo brindar talleres de capacitación charlas, orientados al desarrollo de sus trabajadores y brindando la seguridad laboral en temas de desarrollo de habilidades y destrezas.

Al personal administrativo del (IPD) Instituto Peruano Deporte debe tomar conciencia de tener una mejor calidad de vida para ello debe detectar el tipo de necesidad que la persona quiere satisfacer en desarrollo personal, la personalidad del individuo le otorga más prioridad y más grande será su deseo por obtenerlo el conocimiento. Es importante que el individuo pueda formar parte de la toma de decisiones, que tenga un papel en la planificación y el diseño de tareas y que sus horas de trabajo tengan un valor añadido; para él es importante la motivación laboral, están los deseos y las necesidades personales, primarias y básicas del ser humano.



## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano*. Mexico: Granica, S.A.
- Anderson, J. (2015). *La gestión del talento humano y cultura organizacional*. Mexico: Trillas, S.A.
- Aquino, J. (2006). *Recursos humanos*. Argentina: Macchi 2da edición.
- Bernavides, L. (2004). *Administración de personal*. España: JS-Real.
- Blake, O. (2006). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Macchi, 2da edición.
- Campbell, J. (2012). *Teoría de la motivación en la psicología industrial y organizacional*. Nueva York: Hough, L.M.
- Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa fe Bogotá : McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión de talento humano*. Mexico: McGRAW-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Colombia : Mc Graw-Hill.
- Fernandez, M. (2013). *Concepto de comunicación y componentes en el proceso comunicativo*. Mexico: Limusa.

- Garcia, E. (2010). *Motivacion laboral del personal de operaciones y su asociacion con la calidad de servicio prestado a los clientes extremos de organizaciones postuarias*. Colombia: Interamericana ,S.A.
- Gibson, J., & Ivancevich, J. (2015). *Las organizaciones*. Colombia: McGraHill.
- Gore, E. (2014). *La educacion en la empresa*. Madrid : Granica.
- Jones, E. (2006). *A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity*. Buenos aires.: Florida o este.
- Locke, E. (2010). *La naturaleza y las causas de satisfaccion en el trabajo*. Estados unidos: Chicago Mc. Nally.
- Maslow, A. (2005). *Una vision humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidos iberica.
- Morales, A. V. (1999). *Comportamiento organizacional*. McGraw.
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfaccion del personal academico del I.P.M Jose Manuel Martinez y estilo de liderazgo* . Colombia: Redalyc.S.A.
- Mueller, k. (2014). *La relacion entre el apoyo social y el agotamiento entre los cuidadores a los trabajadores con VIH/SIDA*. Colombia: Mc.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill 13 ed.
- Palma, M. (2009). *La motivacion y la clima laboral en personal de entidades universitarias*. Lima: San marcos.
- Pardo, (2002). *Gestion del talento humano basado en competencias del capital humano*. Bogota: LA SALLE - DC.
- Parra, J. (2003). *Guia de Muestreo*. Maracaibo: Mc.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice-Hall..
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* Mexico: Pearson, E.

- Rodrigues, F. (2013). *Enfoque y metodos para la capacitacion a dirigentes*. Mexico: Pueblo y Educacion.
- Rojas. (2013). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores de un laboratorio de contactología* . Mexico: Mc. Graw - Hill.
- Rubio, P. (2006). *Motivacion y desenpeño laborl en gerentes de comedor industrial en el municipio San francisco*. zulia: E.Zulia,S.A.
- Samayoa, A. (2004). *Satisfaccion laboral en receptores de las agencias bancarias de capital mixto de la ciudad de Guatemala*. Guatemala: U.R.L Guatemala.
- Soto, B. (2005). *Motivacion y desenpeño laboral del personal administrativo de las insituciones privadas de la parroquia escolar* . Maracaibo: Mc.Graw - Hill.
- Werther, J., & Davis., H. (2000). *Adminisracion de personal y los recursoso humanos*. Mexico: Mc. Graw- Hill.

#### **REFERENCIA DE INFORMACIÓN ELECTRONICA.**

- Norma, N. 3. (16 de Marzo de 2007). [htt://www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu). Obtenido de [htt://www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu): pdf.
- Quesada, M. (29 de Diciembre de 2005). *Como trabajar en equipo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-trabajar-en-equipo/>: HMT.



**ANEXOS**

**Anexo 01. ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE - PUNO.**

Entrevista dirigida al personal administrativo que labora en el Instituto Peruano del Deporte en la ciudad de Puno. Señor(a), joven, señorita trabajadores de la institución de, esta encuesta es elaborada con el fin de motivar a lograr la satisfacción laboral para un mejor desempeño del trabajador; agradeciendo anticipadamente por las respuestas que ustedes darán, con sinceridad y puede contar con que toda respuesta será confidencial.

**Instrucciones:** lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y marque un paréntesis la letra que corresponda a la respuesta que exprese al clima organizacional y salud ocupacional que considere correcta en función de la siguiente escala.

**Indicadores de variables Independiente.**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

**Anexo 2. Indicadores de variables Independientes, Escala de Likert en el Desempeño Laboral.**

DIMENSION	Descripción de dimensio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Competencia profesional	¿Los trabajadores se esmeran por desarrollar bien su trabajo?.	1	2	3	4	5
	¿Los trabajadores tienen la opinión de utilizar sus métodos y creatividad para la mejora	1	2	3	4	5

	de la organización?.					
	¿La organización se presta para poner en práctica nuestras habilidades?.	1	2	3	4	5
	¿Es importante avanzar rápidamente en base a logros?.	1	2	3	4	5
Factores de desempeño	¿Considera importante el cumplimiento de tareas en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
	¿Usted cumple con los objetivos de la institución?	1	2	3	4	5
	¿Las exigencias que le hace su jefe consideran que son muchas?	1	2	3	4	5
	¿Tiene conocimiento de las metas de la institución?	1	2	3	4	5
Apoyo	¿Usted considera que su jefe le brinda cordialidad y apoyo para su trabajo?	1	2	3	4	5
	¿Cuándo usted comete un error en su trabajo existe acompañamiento de parte su jefe?	1	2	3	4	5

	¿Cuándo realiza su trabajo usted puede confiar en sus demás compañeros?	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	¿Existe apoyo entre compañeros?	1	2	3	4	5
	¿Cuándo ingresa un compañero nuevo usted se toma un tiempo y le enseñar?	1	2	3	4	5
	¿Sus jefes respetan sus opiniones?	1	2	3	4	5
	¿Existe conflictos entre sus compañeros?	1	2	3	4	5
	¿En su centro de trabajo sus miembros fomentan los problemas de sus colegas?	1	2	3	4	5
	¿Cuando alguien tiene duda en el trabajo se le pregunta a una colega de trabajo?	1	2	3	4	5
	¿En su centro de trabajo se planifica el trabajo en conjunto?	1	2	3	4	5
Orientación de resultados	¿Cree usted que sus compañeros están comprometidos con sus trabajos?	1	2	3	4	5

	¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros?	1	2	3	4	5
	¿Usted considera que es creativo en su desempeño profesional?	1	2	3	4	5
	¿Considera importante el cumplimiento de tareas en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
	¿Las exigencias que le hace su jefe consideran que son muchas?	1	2	3	4	5
	¿Tiene conocimiento de las metas de la empresa?	1	2	3	4	5
	¿Cuándo existen conflictos con sus compañeros usted lo resuelve con respeto?	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	¿Usted aprende su trabajo con la ayuda de sus compañeros que tienen más tiempo laborando?	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	¿Cuándo se presenta problemas usted discute con sus compañeros?	1	2	3	4	5



	¿Considera que hay lealtad entre sus compañeros?	1	2	3	4	5
	¿En el proceso de su trabajo hay compañeros que le confían su labor o su tarea al otro compañero?	1	2	3	4	5
	¿Se identifica con su institución?	1	2	3	4	5

FUENTE: Elaboración propia.

**Instrucciones.** Lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y marque un paréntesis la letra que corresponda a la respuesta que exprese la salud ocupacional que considere correcta, en función de la escala siguiente.

**Anexo 3.** Indicadores de variables Dependientes.

**Indicadores de variables Dependientes, Escala De Likert en la Satisfacción del**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocos veces	Nunca
1	2	3	4	5

**Trabajador.**

DIMENSION	Descripción de la dimensión	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocos veces	Nunca
Seguridad laboral.	¿En la institución se da reconocimiento por el trabajo que se realiza?.	1	2	3	4	5
	¿Se dan retribuciones y reconocimientos tangibles?.	1	2	3	4	5

Relaciones interpersonales.	¿Normalmente la organización elogia por el buen desempeño?.	1	2	3	4	5
	¿Las relaciones con los compañeros son frías?.	1	2	3	4	5
	¿El trabajo en equipo es muy difícil de llevarlo a cabo?.	1	2	3	4	5
Recompensas.	¿La motivación laboral disminuye cuando los compañeros de trabajo son distantes?.	1	2	3	4	5
	¿Es importante trabajar con compañeros con quienes hablar y compartir sucesos de trabajo?.	1	2	3	4	5
Autorrealización	¿La institución proporciona estabilidad laboral?.	1	2	3	4	5
	¿Es importante recibir un buen salario, para satisfacer las necesidades personales y familiares?.	1	2	3	4	5
	¿Es importante un puesto con equipos suficientes y con adecuada protección contra despidos?.	1	2	3	4	5
	¿Lo motivador es llegar tan lejos como sea posible con mis habilidades y explorar nuevas ideas?.	1	2	3	4	5

	¿La institución brinda oportunidades de desarrollo personal?.	1	2	3	4	5
Incentivos y promociones.	¿La institución busca fortalecer la autoestima del trabajador?.	1	2	3	4	5
	¿en la institución se da reconocimiento por el trabajo que se realiza?	1	2	3	4	5
	¿Se dan retribuciones y reconocimientos tangibles?.	1	2	3	4	5
	¿Normalmente la organización elogia por el buen desempeño?.	1	2	3	4	5
	¿En la organización se alienta la promoción por competencias?.	1	2	3	4	5
	¿Lo más importante es la seguridad en el empleo?	1	2	3	4	5
	¿Es importante los incentivos para un trabajador la autorrealización?.	1	2	3	4	5
	¿Su remuneración es importante ?.	1	2	3	4	5
	¿Los incentivos es un motivo para trabajar mejor?.	1	2	3	4	5
	¿Los incentivos es un derecho del trabajador para un bienestar mejor?.	1	2	3	4	5

FUENTE: Elaboración propia.

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.**

**VARIABLE INDEPENDIENTE.**

- Desempeño laboral.

**VARIABLE DEPENDIENTE.**

- Satisfacción de los trabajadores.

**Anexo 4. Cuadro de variables.**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	
DESEMPEÑO LABORAL	Competencia Profesional	Compromiso	Escala de Likert.	
		Eficiencia		
		Productividad		
	Factores de desempeño	Cumplimiento		Escala de Likert.
		Exigencias		
		Metas		
	Apoyo	Logro		
		Estimulación		
		Acompañamiento		
	Trabajo en equipo	Responsabilidad		
		Participación		
		Toma de decisiones		
	Orientación de resultados	Disciplina		Escala de Likert
		Actitud		
		Iniciativa		

		Creatividad	
SATISFACCION DE LOS TRABAJADOR.	Incentivos y promociones.	Condiciones de trabajo	Escala de Likert
		Motivación	
		Competencia	
	Seguridad laboral	Organización	
		Salario	
		Estabilidad	
	Relaciones interpersonales	Comunicación	
		Socialización	
		Autoestima	
	Recompensa	Recompensa	
		Compromiso	
		Reconocimiento	
	Autorrealización	Autoevaluación	
		Desarrollo personal	
		Retroalimentación	

FUENTE: Elaboración propia.

**Anexo 5. MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

**TÍTULO: DESEMPEÑO LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO PERUANO DE DEPORTE PUNO - 2017.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLE	INSTRUMENTO
<p><b>Pregunta general:</b> ¿Cómo es el desempeño laboral en la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte Puno?</p> <p><b>Pregunta específica:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores administrativos del Instituto Peruano del Deporte – Puno?.</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Analizar el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte -Puno.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y el grado de satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte – Puno.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El desempeño laboral influye en la satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte –Puno.</p> <p><b>Hipótesis Específica.</b> El desempeño laboral dependerá del grado de satisfacción del trabajador administrativo del Instituto Peruano del Deporte – Puno.</p>	<p><b>Método deductivo:</b> Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria para las premisas cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.</p>	<p>Desempeño laboral.</p> <p>Satisfacción de los trabajadores.</p>	<p>Eskala de liker</p> <p>Eskala de liker</p>

FUENTE: Elaboración propia.