



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN EL DISEÑO DE PUESTOS DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS EN ENTIDADES PÚBLICAS, LIMA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Bertha Carruitero Lozano

Asesor:

Mag. Luis Tarmeño Bernuy

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

A mis hijos Arthur, Jayr y Valeria.

Por ser esas anclas que me han atado a la vida, son el combustible que mantiene vivo mis sueños, porque creo firmemente que el ejemplo no es la mejor manera de influir en ellos sino la única.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Porque aprendí a conocerlo y a través de ello creció mi fe en creer que era posible culminar mi carrera, sin importar en que parte de mi vida me encuentre, ni cuantas veces lo intenté, nada es imposible para él.

A mis padres:

Helí, por haberme dado el mejor ejemplo de amor a los libros.

Luzmila, por impregnar en mí la fortaleza de luchar sin importar el tiempo, la distancia ni el tamaño de los obstáculos.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN.....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULOII. METODOLOGÍA.....	23
CAPÍTULO III. RESULTADOS	26
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1- Dimensiones.....	20
Figura 2.1- Procedimiento cualitativo	25
Figura 3.1- Dimensión Variedad de Habilidades	26
Figura 3.2- Dimensión Identidad	27
Figura 3.3- Dimensión Importancia.....	28
Figura 3.4- Dimensión Autonomía	29
Figura 3.5- Dimensión Retroalimentación	30

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las características de la motivación laboral según el diseño de puestos de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018. De enfoque cualitativo no experimental, de corte transversal, con una muestra no probabilística, cuya técnica fue la entrevista a profundidad conteniendo diez preguntas abiertas realizadas a seis colaboradores administrativos de entidades públicas, los datos fueron analizados en Excel mediante gráficos de acuerdo a 5 dimensiones. Dando como resultado que las características de la motivación laboral de los colaboradores en las dimensiones de Variedad, Identidad, Importancia y Retroalimentación presentan un nivel alto, mientras que en las dimensiones de Autonomía se evidencia un bajo nivel. Concluyendo de acuerdo a los resultados obtenidos, la existencia de un nivel de motivación laboral interna elevada y un desempeño laboral de alta calidad al considerar su trabajo como significativo, importante y valioso (Variedad, Identidad e Importancia), la existencia de un bajo nivel de ausentismo y rotación al tener conocimiento sobre los resultados reales de su trabajo (Retroalimentación) y la existencia de un bajo nivel de satisfacción laboral al experimentar poca responsabilidad por los resultados obtenidos de su trabajo (Autonomía).

Palabras clave: Motivación laboral, Entidades públicas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Con el inicio de la industrialización a mediados del siglo XVIII por el viejo mundo europeo desaparecieron los talleres artesanales transformándose en fábricas lo que provocó un nuevo enfoque de las relaciones personales del entorno laboral, observándose una disminución de la productividad y un incremento de la desmotivación de los trabajadores. Entonces fue que se buscó encontrar un equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores por lo que se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1920, donde se plantearía el inicio de una legislación laboral tomándose en cuenta el bienestar de los trabajadores.

Entonces comenzaron a aparecer las primeras teorías sobre motivación, llamadas también teorías de contenido, las cuales fueron utilizadas por los gerentes principiantes por la facilidad de comprensión y aunque después no tuvieron un sustento empírico que las respalde son tomadas en cuenta por que formaron la base para el estudio de la motivación. Al transcurrir el tiempo surgieron nuevas teorías denominadas teorías de proceso o contemporáneas las cuales a través de estudios de investigación sustentaron su aplicación, relacionando el rendimiento y la satisfacción laboral del trabajador con la motivación en el desarrollo de sus labores, dichas teorías formulan que la motivación humana es un aspecto relevante que se debe tomar en cuenta en una organización ya sea pública o privada, considerando que dicha motivación depende de varios factores de estructura y desarrollo pudiéndose conceptualizar como compleja e individualizada según sea las características de la personalidad, el tipo de trabajo y lo que representa dicha actividad en su vida cotidiana.

En Chile, en 2014, Pérez, Peralta, y Fernández, publicaron un artículo sobre *influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del Sector Público de Salud en el extremo norte de Chile*, indicando la existencia de una asociación fuerte de la satisfacción, la motivación y rendimiento laboral con los objetivos de la organización y la experiencia laboral de los empleados cobrando gran relevancia debido a su alcance multidimensional citando a Segurado & Argullo (2002). Asimismo, revelan que estudios realizados presentan una pobre motivación intrínseca junto a una baja percepción de la calidad laboral de los trabajadores que afecta en las debilidades y fortalezas de los ambientes de trabajo citando a Khani, 2008; Paredes y Paravic, 2006; Shu y Kernohan, 2006.

En Corea y Hong Kong las empresas motivan a sus trabajadores a trabajar más para ganar más, mientras que en México en las empresas también existe la motivación, pero la percepción de los mexicanos es que trabajan más de lo que perciben y no logran visualizar ni

alcanzar las oportunidades que se les presenta, según detallan Rodríguez y Ramírez en la reseña de su libro *"Psicología del Mexicano en el trabajo"* (2011).

Mientras que en España en un artículo publicado por la Universidad de Barcelona el 2012 en *" Cuadernos de Economía "*, cuya finalidad fue el análisis de uno de los elementos intangibles como la motivación , indica que a pesar de la numerosa literatura científica en torno a la Satisfacción laboral en numerosos países, escasean en España estudios es dicho tema .Asimismo indica que las empresas españolas excelentes poseen una cultura fortalecida, donde la motivación y la integración del personal son sus principales valores, cuanto más se potencien la motivación, compromiso e identificación organizacional , disminuye el ausentismo y propensión al abandono obteniendo una mejora en el rendimiento de su trabajo.

Según lo revelan Rothlin y Werder en su libro *" El nuevo síndrome Laboral: Recupera la motivación"* (2011), un factor importante a tomar en cuenta es el no satisfacer las necesidades de lograr objetivos lo que crea una insatisfacción que desmotiva a los trabajadores que se torna como un problema mayor cuando lo que hacen diariamente no les plantea ningún reto ni tienen ningún interés para ellos, ya sea porque han aterrizado en una profesión incorrecta o porque sus jefes no le dan la oportunidad de aplicar sus conocimientos y eso con lleva a horas de ocio o la realización de labores que no tienen nada que ver con su trabajo, dando como resultado perdidas económicas millonarias, mediante una encuesta de Kelly Services, una empresa internacional de facilitación de personal, arroja que el promedio de personas estresadas en toda Europa es el 27% y el 73% están entre los estresados "aceptables" o los empleados "infra exigidos", siendo estos últimos el objetivo de su estudio. Asimismo, revela que en Alemania el 87% de los trabajadores se sienten poco o nada identificados con su empresa, el estudio arroja que una de las causas puede ser que 7 de cada 10 trabajadores no ocupan un puesto de su agrado, según una investigación de *Gallut Organization*.

Según García, Gómez y Goldoño (2009) En Bogotá, Colombia, en la revista *Diversitas: perspectivas de la psicología*, publico un trabajo de investigación cuyo objetivo fue "encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá," cuyos resultados presentan que para optimizar el desempeño de las labores de los trabajadores se debe tomar en cuenta el control de las condiciones en la cual trabajan los empleados considerándose como vital para la motivación y tomados en cuenta como factores presentes en la resistencia al cambio. Con este estudio se logra confirmar el campo de acción del psicólogo, como un potencial generador de cambio ampliándose la perspectiva de la psicología organizacional.

En Perú, Dante Solano Silva (2011) en *"La motivación por el servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público"*, desarrolla una revisión de la

literatura internacional más importante sobre la Motivación por el Servicio Público o PSM (por sus siglas en inglés *Public Service Motivation*) analizando los antecedentes y componentes del constructo, presentando diversas investigaciones internacionales que han aportado en el mejoramiento del sector Público, investigaciones que han permitido hacer comprender que las necesidades y valores de los trabajadores públicos y privados pueden llegar a ser diferentes y ocurre lo mismo en el área de recursos humanos del sector privado no necesariamente es aplicable las necesidades al sector público, ya que su entendimiento se convierte en un elemento fundamental para que la motivación y la productividad del personal presente un alto nivel, estableciendo una serie de recomendaciones aplicables en nuestro contexto, persistiendo en la necesidad de comenzar a realizar estudios e investigaciones actualizadas, que arrojarían aportes valiosos a los problemas de las entidades públicas peruanas.

Antecedentes a nivel internacional

Mancilla y De La Cruz (2016) con el tema “ Determinar la incidencia de los factores académicos y su influencia en la motivación del aprendizaje de los estudiantes del Décimo año básico de la unidad educativa Sagrados Corazones de Guayaquil”, realizó el estudio para obtener su licenciatura en Psicología Educativa, utilizando un enfoque crítico-propositivo cuyo objeto de estudio fue despejar dudas acerca de la realidad de los factores académicos que influyen en la motivación del aprendizaje, Para la recolección de datos se realizó una encuesta, dándose un preocupante bajo nivel emocional como resultado, y se presentaron como conclusiones significativas que el aprendizaje no era la motivación de los estudiantes , existiendo un escaso apoyo que tienen de los padres, los cuales a su vez consideran la aplicación de alternativas ofrecidas como insuficientes para el aprendizaje dadas por los profesores. Cabe señalar también que por parte de la Unidad Educativa sufre una falta de estrategia para el aprendizaje, recomendándose talleres formativos para todos los miembros de la Unidad Educativa como directivos, docentes, padres de familia y estudiantes para lograr incrementar el índice de motivación del aprendizaje.

Olvera (2013) En su tesis “*Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*”, analizó, mediante una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo de dicha empresa. Se basó en teorías administrativas que explican los principales factores motivacionales en los colaboradores. Como instrumento se usó un cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación de Trabajo) a 38 trabajadores de la empresa. Las conclusiones fueron: Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene (motivación extrínseca) son factores operativos, salario (factor extrínseco) y el reconocimiento (motivador intrínseco) son los

factores de motivación principalmente y la expectativa es un medio para obtener la retribución.

Peña (2015), realizó una investigación, que concluyo en la tesis "La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales" la cual tiene como objetivo explicar la importancia del recurso humano en el éxito de una empresa. Se realizó una metodología con un enfoque cualitativo en donde se estudiaron las principales teorías sobre estrategias empresariales y herramientas motivadoras. Para poner en práctica toda la revisión literaria, se analizó el sector bancario y la gestión de la motivación en la institución financiera ABANCA. Finalmente, se concluyó que el recurso humano es la principal razón en las empresas y son las que determinan su eficiencia y eficacia. Es por ello que la motivación laboral es una pieza clave en el éxito de las organizaciones. Además, se debe definir una correcta estrategia que potencie la motivación de los empleados.

Mayta, Mejía, Mezones, Montenegro, Muñoz, y Pereyra (2015) publican un artículo cuyo propósito fue diseñar y validar una escala en los estudiantes latinoamericanos de la carrera de medicina para evaluar las motivaciones para estudiar dicha carrera, la metodología cualitativa utilizada fue aplicada a 18 escuelas de medicina de ocho países hispanohablantes, de corte transversal multicéntrico, fue un instrumento español con escala tipo Likert con 24 ítems, efectuándose un análisis factorial exploratorio, con rotación oblicua oblmin y normalización de Kaiser, con la aplicación de la correlación ítem-test, basada en criterio Kaiser, pendiente de Catell y una varianza mínima de 5%, la consistencia interna fue medida con Apha de Cronbach. Los resultados obtenidos es la participación de 435 participantes de los cuales 55% fueron varones. La media de edad fue 21,7+ 21,7 años. Excluyéndose dos ítems debido a presentar una baja correlación ítem test, se identificaron el AFE, cinco dominios iniciales, de los cuales tres de ellos no presentaban una adecuada consistencia interna global del cuestionario. Finalmente, dos dominios de seis ítems se incluyeron: social/altruista y económico/prestigio. Concluyéndose que en la escala generada (MEM – 12) conformada por dos dominios resultaron válida y confiable, denotando aspectos económicos y sociales, a todo este estudio se sugiere su uso en la valoración de las motivaciones en Latinoamérica en la elección de la carrera de medicina.

Pimenta, De Souza, Soriano y Formiga (2018), en su publicación realizada en la Revista de Psicología de la Pontífice Universidad Católica del Perú, plantea un estudio cuyo objetivo fue investigar la manera en que los publicistas de las áreas creativas de agencias de publicidad brasileñas de gran tamaño caracterizan y perciben su proceso creativo. Se realizaron guías de preguntas semiestructuradas a 13 profesionales brasileños, la recolección de datos se llevó a ser analizados mediante análisis de contenido. Resultando que se constata que varias de las etapas del proceso se sobreponen, como la etapa de incubación de un trabajo funciona a la vez como la etapa de preparación del próximo, Asimismo se verifica la

existencia de tres factores motivadores siendo estos: el placer del acto de crear, la visibilidad del trabajo en las calles y su alcance social. A la vez se presenta como elementos limitantes: el exceso de departamentalización de las agencias, además de los plazos reducidos la subjetividad de la aprobación de la propaganda por parte de los clientes.

Antecedentes nacionales

Oliva (2017) nos plantea mediante su tesis "Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera" cuyo objetivo es la explicación de la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores que atienden diariamente a personas con alteraciones mentales. Se usó una metodología de diseño no experimental, correlacional y transversal, con enfoque cuantitativo. Se aplicó la recolección de datos, cuya muestra fue de 130 trabajadores de una población de 825. Se concluyó que estas 2 variables se encuentran relacionados positivamente y significativamente. Los resultados presentados fueron bueno en el nivel de motivación de los trabajadores, con un nivel bajo en la motivación trascendental, nivel medio en la motivación extrínseca y en la motivación intrínseca un nivel alto. Sin embargo, presentan un nivel poco eficiente en lo que se relaciona al desempeño de sus labores.

Meneses y Quiroz (2016) En su trabajo de investigación "Identificar los factores que expliquen la motivación laboral desde la percepción de los trabajadores del área comercial de una industria metalmecánica". Tomaron las variables más bajas en el reporte emitido por *Great Place to Work* como inicio de su estudio, siendo estas: los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra, los ascensos se les da quienes más se lo merecen (ascensos y/o promoción) y se ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional. La presente investigación es de corte transaccional o transversal de alcance descriptivo, se empleó una encuesta tipo mixta de preguntas cerradas y abiertas como instrumento. El tamaño de la muestra analizada fue de 11 trabajadores del área comercial. La motivación laboral en el área comercial de la industria metalmecánica es afectada por diversos factores según termina concluyendo el estudio, las cuales se presentan en cinco variables: comunicación, capacitación, remuneración reconocimiento y promoción

Arboleda, Asencios y Zamora (2016) en su Tesis para sustentar su Maestría cuyo título "Estudio de los factores motivacionales en trabajadores de la generación "Y" en una empresa del sector de retail" tuvo como objetivo determinar cuáles son los principales factores motivacionales de los asesores de ventas de la generación Y, del nivel socio económico D, de una empresa líder del sector retail, para dicha investigación utilizó un cuestionario a 320 trabajadores de tiendas del distrito de Lima, se basó este instrumento en el cuestionario *MbM*, que mide las motivaciones internas (Gestión por Motivación) creado por el catedrático

Marshall Sashkin, también se basaron en la encuesta anual de *Millenials*, realizada por *Deloitte* 2016, con los resultados obtenidos llegaron a la conclusión de que tener equilibrio vida trabajo y contar con líderes comunicativos son factores que están relacionados a la calidad del ambiente de trabajo, dichas conclusiones se validó con las entrevistas de profundidad y los *focus group* realizado al personal de la muestra. Asimismo, se evidencio que el factor económico no es un factor prioritario, mientras que el factor vida trabajo si es uno de los factores motivacionales guardando relación con los aspectos de calidad de vida que priorizan la generación Y según los estudios realizados.

Morán y Samillan (2017) en su tesis para sustentar su licenciatura tuvo como objetivo “ Determinar la influencia del Clima laboral en la motivación del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Piura, 2015 “, dicho estudio es una investigación no experimental, transversal, correlacional, que cuenta con dos variables el clima laboral (independiente) y la motivación (dependiente), La encuesta fue la técnica para la recolección de datos a utilizar, así como un cuestionario para cada variable, presentando como nivel de confiabilidad de 0.962 y 0.856 respectivamente , considerándose como un nivel bueno de confiabilidad para ambas encuestas, el coeficiente de Pearson fue utilizado para analizar la relación de una variable sobre la otra, dándose como resultado que la correlación es muy significativa debido a que $p= 0.002$, es decir $p < 0.01$ con un coeficiente de Pearson de $r= 0.574$. Concluyendose que existe una influencia positiva moderada del clima labora en la motivación del personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo, sede Piura.

Livias, E. (2017) en su tesis para optar el grado de licenciatura sustento la investigación que tuvo como objetivo “Determinar la relación que existe entre las dimensiones de la motivación laboral y las dimensiones del desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2017”. Dicho estudio obedeció a un diseño correlacional, aplicando un cuestionario a 18 trabajadores en 5 dimensiones que fueron : Variedad, Identidad, Importancia, Autonomía y Retroalimentación, trabajados con 25 ítems haciendo 75 puntos en su totalidad para la variable motivación, y la variable desempeño con una totalidad de 92 puntos se utilizó 23 ítems en 5 dimensiones, a mencionar: Desempeño en relación con sus superiores, desempeño en relación con su trabajo, desempeño en relación con el reconocimiento, condiciones físicas y participación, lo cual dio como resultado que existe entre la variable motivación y la variable desempeño una vinculación causa-efecto positiva, con lo cual se concluyen que existe una relación altamente significativa entre las dos variables en los operarios de la Empresa Guzmán Distribuciones.

Bases teóricas

Motivación Laboral

Son numerosos los libros que sobre la Motivación laboral se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores, a continuación, algunas definiciones:

En 2010, Robbins, y Coulter, concluyeron que "Motivación es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Teniendo tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia" (p.341).

Las personas sienten un impulso motivacional que se visualiza mediante los esfuerzos que desarrollan, aunque no siempre con la misma intensidad, pues esta puede cambiar de una situación a otra, pero dicho esfuerzo debe ser canalizado en una dirección y también se debe considerar la perseverancia para que se logre el objetivo al que quiere llegar. Es sumamente importante motivar a los trabajadores, crearles un ambiente motivacional en donde puedan poner su máximo empeño con miras al cumplimiento de las metas, así se favorece tanto al trabajador como a la organización.

Como señala Chiavenato (2009), "la Motivación laboral es uno de los Factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la Motivación laboral de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas" (p. 41).

La administración moderna tiene la tendencia actual de hablar de "Administrar con personas" refiriéndose a las organizaciones y a sus colaboradores, considerándolos sujetos activos y no sujetos pasivos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, los cuales son los que más conocen de la institución, siendo innovadores, crean valor, toman decisiones, dotado de la mayor habilidad humana que es la inteligencia. En ese sentido las organizaciones se han dado cuenta que para maximizar su rendimiento necesitan la colaboración eficaz de las personas para alcanzar sus objetivos por ello se debe mantener motivados al personal y para lograr esto se debe conocer cuáles son los factores que influyen en él.

Asimismo, Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012), definen la motivación "como un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (p. 388).

En este concepto el autor conceptualiza el término de la motivación basándose en las necesidades de los humanos que pueden ser inconscientes es decir que no están sujetos a su voluntad o conscientes es decir en pleno uso de sus facultades, y en algunas oportunidades pueden ser primarias como las necesidades de aire, agua, alimentación,

sueño, Así como pueden ser secundarias considerando el estatus, el afecto, los logros, la autoafirmación, cada necesidad no siempre es de igual intensidad, ni en el mismo tiempo, pues puede variar en cada individuo.

En ese sentido Baternan y Scott (2009) conceptualiza la motivación como “la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene las fuerzas de una persona. Una persona altamente motivada trabajara más duro, buscando alcanzar sus objetivos” (p. 470).

La motivación no es intimidación sino es inspiración, si los directivos desean que su personal trabaje duro e incrementen su desempeño se deben ocupar de darles los recursos necesarios, un buen entendimiento del trabajo a realizar unidas a las habilidades adecuadas y obtendrán como resultado un trabajador altamente motivados capaces de alcanzar las metas planteadas por la organización.

Según senala Gareth y Jennifer (2010) la motivación puede definirse como “Las fueras psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (p. 460).

Alentar a los empleados a que tengan un alto nivel en su desempeño es todo un reto para los administradores, se debe cuidar que cada miembro esté debidamente motivado, no solamente se deben preocupar por que haya una buena estrategia o una buena arquitectura organizacional en la empresa, porque si no están motivados de nada sirve lo demás, los gerentes deben ser competentes para que impulsen y promuevan al personal y logren resultados eficaces en la organización.

Encontramos que para Reeve, (2009) “el estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento” (p. 38)

La conducta debe ser relativamente fuerte, intensa y persistente, debe tener propósitos que se dirigen o guían hacia un objetivo dichas conductas emanan de fuerzas en el ambiente y en el individuo

De otro lado en 2009, Don Hellriegel, S.E. Jackson y W Slocum (señalan “que la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan dirigen o mantienen los comportamientos” (p.458). Establece que los comportamientos productivos e improductivos de los empleados interesan en las organizaciones, por ejemplo, un comportamiento productivo puede ser mantenerse concentrado en los aspectos más importantes de su trabajo, también siendo corporativamente buen empleado, y como ejemplo de improductivo tenemos el ser hostil, violento, perder el tiempo. En ese sentido los administradores al tener conocimiento de las motivaciones de los empleados pueden tomar la decisión de aumentar los comportamientos productivos como hacer un esfuerzo extra o llegar más temprano y los improductivos como hurtar las cosas o llegar tarde.

Asimismo, en el 2011 Hernández indica en latín, "motivación significa moveré, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y de que alguna forma son las fuerzas de la conducta humana" (p. 173).

El comportamiento se rige por leyes psicológicas o mentales y por fuerzas o leyes biológicas, el ser humano en su búsqueda de satisfacer sus necesidades o de resolver sus problemas se establece objetivos, y en caso de que no los pueda lograr aparece el estado de frustración que puede ser inmediata, consiente, pasajera que puede dañar su desarrollo o puede servir de motivación para moldear el comportamiento y lograr llegar a la etapa de autorrealización, indicando " de este problema voy a salir victorioso "evidenciándose que la motivación es personal y propio de cada individuo, que pueda o no afectarle en alguna medida los factores externos , dependiendo de él si los considera o no.

Existen numerosas teorías acerca de la motivación las cuales se dividen en dos: Las teorías de Contenido que pretende explicar qué motiva a los trabajadores, entre las más conocidas mencionaremos la teoría de Abraham Maslow(1943) y la teoría de Herzberg(1959), que si bien es cierto que estas teorías no tuvieron un apoyo en los resultados de los estudios de investigación para validarlos y son calificadas como simplistas, los mencionamos porque iniciaron las investigaciones de la motivación especialmente la de Maslow que sirven como base para las teorías contemporáneas y es mencionada por los demás autores y las teorías de proceso o Contemporáneas que pretende explicar el proceso de la motivación de las personas, siendo estas la teoría de Equidad (Adams), la teoría de Expectativa (Vroom), la teoría de diseño de puestos entre otras, estas teorías si son sustentadas por estudios de investigación.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES (MASLOW)

Abraham Maslow investigador probablemente de la teoría más conocida que habla sobre la motivación, que sustenta que existe dentro de cada persona una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Necesidades fisiológicas: Como la comida, bebida, refugio, sexo entre otros.

Necesidades de Seguridad: Necesidades de una persona de tener seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como tener seguridad de que las cosas físicas se sigan cubriendo.

Necesidades Sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de Estima: Las necesidades de una persona de tener estima, como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro y los factores externos de estima, como status, el reconocimiento y la atención.

Necesidades de Autorrealización: Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal, llegar a convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser,

Dicho estudio plantea que cada nivel de necesidad debe ser satisfecho completamente para que se pueda pasar a la siguiente necesidad, dividiendo las necesidades en dos niveles superiores e inferiores, considerando las fisiológicas y las de seguridades como inferiores y las sociales, de estima y autorrealización como superiores, mientras que las necesidades inferiores se satisfacen externamente, las necesidades superiores se satisfacen internamente. Asimismo, la teoría indica que una vez que la persona satisface una necesidad termina la motivación en ese nivel, por ello para satisfacer a una persona se debe saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra, y trabajar sobre ese nivel para satisfacerla. Esta teoría fue bastante aceptada y usada en su tiempo por los gerentes por ser fácil de entender, aunque Maslow no pudo sustentar empíricamente su teoría, y asimismo otros investigadores intentaron sin éxito validarla.

TEORIA DE EQUIDAD

Esta teoría forma parte de las teorías contemporáneas, fue sustentada por J. Stacey Adams quien establece que los empleados tienden a comparar lo que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumos) , llegando a comparar esa relación resultados- insumos con la de otros empleados, si el resultado es equiparable no hay problema, pero si los empleados perciben que no es equiparable, siendo el resultado excesivo o insuficiente ellos reaccionan de alguna manera, realizando un cambio de la productividad, una calidad mejorada o reducida, presencia o incremento de ausentismo o renuncia. Se considera en esta teoría tres categorías: la persona, el sistema o el individuo que son tomados como referente contra lo que se comparan, siendo los amigos, compañeros de trabajo con similares puestos, vecinos, colegas profesionales, en base a lo que escuchan o lo que leen ,comparan lo que ganan con los demás, correspondiendo todo ello a la categoría de "la persona" Mientras que las políticas, procedimientos y la distribución de paga dentro de la organización correspondería a la categoría de "sistema" y finalmente la relación insumos- resultados corresponden a la categoría "Individuo" que reflejan la experiencia y contactos personales del pasado influenciada por empleos antiguos, compromisos familiares.

Inicialmente se enfocó la equidad en la justicia distributiva que no era más que la justicia acerca de la cantidad y distribución de las recompensas entre los individuos, actualmente se enfoca la equidad como justicia en los procedimientos que es la imparcialidad respecto al proceso que se sigue para determinar las recompensas, dicho estudio plantea que la justicia distributiva es la que mayor influye en la satisfacción de los empleados que la justicia en los procedimientos, pero la justicia en los procedimientos tienden a afectar el compromiso que el trabajador tiene con la organización, la confianza que tiene éste por su

jefe y la intención de renunciar. Mientras que aquellos empleados que tienen una buena percepción de la justicia en los procedimientos tienden a tener una buena percepción de sus jefes y de la organización aun cuando no estén satisfechos con la paga, ascensos y otros resultados personales.

TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Esta teoría, aunque ha tenido detractores la mayor cantidad de estudios la sustenta, es considerada como la teoría más integral que trata sobre la motivación de los trabajadores. Dicha teoría es defendida por Vroom, quien plantea que un individuo tiende a actuar de cierta manera, en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado y en lo atractivo que puede resultar dicha consecuencia, incluye tres variables:

La expectativa o el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cierta cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.

Los medios, o el vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.

La valencia, o el atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueda lograrse en el trabajo. La valencia considera las metas y las necesidades del individuo.

La clave de esta teoría es entender la meta de un individuo y la conexión entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, entre las recompensas y la satisfacción de las metas individuales, claro está que las recompensas de una empresa deben ir de la mano con lo que el individuo desea, finalmente esta teoría tiene que ver con las percepciones del individuo sobre el desempeño, recompensa y resultados de una meta, no los resultados en sí determinan su motivación (nivel de esfuerzo).

TEORÍA DE DISEÑO DE PUESTOS

Según esta teoría las personas trabajan en una organización desarrollando un determinado trabajo, y si deseamos saber lo que hace en dicha organización preguntamos cual es el puesto que desempeña, así tenemos conocimiento de la labor que realiza y de cuál es la importancia y nivel de su trabajo en la empresa; para la empresa el puesto constituye la base para ubicar a las personas dentro de las tareas de la organización, mientras que para las personas llega a representar la mayor fuente de expectativa y motivación, (Chiavenato, 2009, p. 203).

Los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias,

y desde el enfoque de las personas los puestos representan los medios que usan para representar sus tareas dentro de la organización a fin de alcanzar sus objetivos individuales.

Asimismo, indica Robbins y Coulter (2010) en su libro *Administración* que el funcionamiento de una organización está compuesto por muchas tareas, las cuales se convierten en puestos, y esa manera como se combinan estas tareas y los puestos es lo que se define como Diseño de puestos, los diseños de los trabajos deben ser concienzudos y deliberadamente en los cuales se reflejen la tecnología, las habilidades, destrezas de los trabajadores, solo así se podrá visualizar el ahínco que los trabajadores le ponen a sus labores, señalando también las formas como se puede crear puestos motivantes (p. 348)

Existen tres modelos de diseños de puestos: el clásico, el humanista y el contingente. De los cuales estudiaremos el modelo de Contingencias.

El modelo de las contingencias considera un enfoque más complejo y más amplio al considerar tres variables, la persona, la tarea y la estructura, como estas asumen características diferentes, no son fijos, son relativos y contingentes a diferencia del clásico y el humanista que indican que un puesto debe ser definitivo y permanente, lo que no se aplicaría en un mundo globalizado tan cambiante y competitivo porque los puestos no son perfectos y requieren de modificaciones y de mejoras , Chiavenato (2009).

El modelo de contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe tener todo puesto de trabajo, ya sea en mayor o menor grado, a saber:

Variedad

Esta dimensión representa diferentes habilidades, destrezas, equipamientos, procedimiento que utiliza el personal por la exigencia del puesto, ayuda a los trabajadores a realizar actividades diferentes de lo normal y adquieren habilidades nuevas. Los trabajadores perciben que las empresas donde existen mayores diversidades de actividades son de mayor reto, dichas variedades de actividades hacen ver el trabajo no tan rutinario y alejar la monotonía volviéndolo un puesto desafiante, no existe variedad cuando al personal constantemente lo dirige terceros rígidamente, cuando no pueden conversar con sus compañeros, y cuando los insumos dependen básicamente del gerente.

Identidad

Es el grado en el que el puesto exige que una persona realice la tarea desde el principio hasta el fin, complete una unidad integral del trabajo y no solo una simple etapa de la operación, al realizar la totalidad del trabajo la persona logra identificarse con él, al tener una idea del resultado del mismo puede distinguir en que parte del proceso se encuentra y cuanto le falta

para cumplir los objetivos, lo que no pasa si realiza solamente una parte del procedimiento o actividades parciales sin saber cuánto sirve o cuanto falta ejecutar de su trabajo.

Importancia

Es el grado que el trabajador tiene del conocimiento del impacto de su labor con el trabajo de otras personas o con la organización. Cuanta mayor sea la noción que tenga el trabajador del significado de sus tareas mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor será la contribución y se verá reflejado en una elevada responsabilidad, asimismo será capaz de crear condiciones adecuadas a las necesidades de la organización cuando esta lo amerite. El puesto se convierte en significativo si recibe una explicación completa del significado, de los objetivos, de la importancia y utilidad de su labor, entonces podrá distinguir entre todas las actividades que realiza las más importantes y prioritarias para atender las necesidades de los clientes externos e internos y lograr alcanzar los objetivos de la organización.

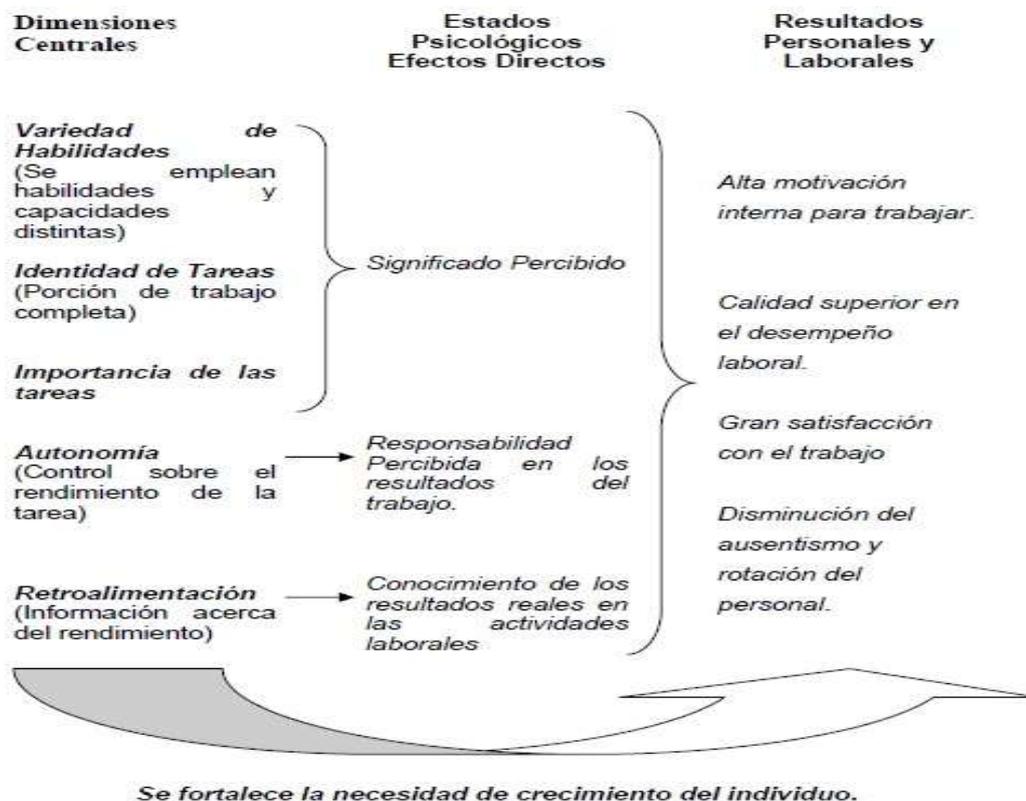
Autonomía

Es el grado de criterio personal y de independencia que el trabajador tiene para desarrollar sus labores, es la libertad para aplicar métodos, seleccionar que equipamiento utilizará, programar su trabajo, descanso, movilidad física. Autonomía es también el lapso de tiempo que el trabajador deja de recibir órdenes o supervisión directa de sus jefes, mientras sea más extensivo este lapso de tiempo, obtendrá mayor autoadministración de su propio trabajo, lo cual tiene vínculo con la responsabilidad en el proceso y las consecuencias de su labor.

Retroalimentación

Es el grado de información de regreso que el trabajador recibe para evaluar la eficiencia de su esfuerzo para producir resultados, esta información de regreso se da cuando el trabajador está realizando sus labores lo que le permite tener conocimiento de cómo está marchando sus labores, esto se debe dar como resultado de su propio trabajo sin necesidad de la supervisión periódica de sus jefe para lograr una autoevaluación de su desempeño laboral, la cual se da cuando el trabajador conoce exactamente el resultado de su trabajo y este no se mezcla con otros resultados ni se paraliza o mueve con frecuencia.

Figura 1.1- Dimensiones



Fuente:(Adaptación de Hackman y Oldham 1980)

Limitaciones

El estudio presenta limitaciones de carácter bibliográfico por la escasa bibliografía de la variable en estudio, cuya presencia en el mercado son aquellas que datan de la última década, por ello se ha construido la información a través de referencias bibliográficas, con lo que se establece la condición de información actualizada.

Otra limitación del presente estudio es en cuanto a la actitud de los trabajadores que se muestran reacios a dar información relacionado a su trabajo, la muestra solo tiene validez para el ámbito de estudio ya que se trabajó con 6 trabajadores quienes accedieron de manera voluntaria a participar, sin pretender el resultado generalizarse hacia toda la población.

Justificaciones

En el aspecto práctico el estudio se justifica en la medida que se busca aportar conocimientos validados respecto al nivel de motivación laboral de los servidores de las entidades públicas de este modo puede elaborarse un conjunto de estrategias que permitan establecer los niveles de motivación ya que de acuerdo a los últimos lineamientos del sistema de gestión pública se busca que todo trabajador alcance el máximo nivel mostrando sus habilidades laborales y de relaciones humanas ya que esto es indispensable para la gestión del verdadero talento humano.

El presente trabajo tiene una justificación metodológica porque la información contenida sirve para analizar las características motivacionales de los colaboradores y con ello crear estrategias y tomar medidas tendientes para mejorar el sector público.

El presente trabajo tiene una justificación valorativa, porque incluye los dos regímenes laborales del estado como CAS y Nombrados.

El presente trabajo tiene una justificación teórica porque se ha tomado como referencia a los autores como Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2010), Hernandez, Fernandez y Baptista (2014).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las características de la motivación laboral según el diseño de puestos de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

1.2.2. Problemas específicos

Problema específico 1

PE1: ¿Cuáles son las características de la motivación laboral según la dimensión de Variedad de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

Problema específico 2

PE2: ¿Cuáles son las características de la motivación laboral según la dimensión de Identidad de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

Problema específico 3

PE3: ¿Cuáles son las características de la motivación laboral según la dimensión de Importancia de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

Problema específico 4

PE4: ¿Cuáles son las características de la motivación laboral según la dimensión de Autonomía de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

Problema específico 5

PE5: ¿Cuáles son las características de la motivación laboral según la Retroalimentación de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

OG: Analizar las características de la motivación laboral según el diseño de puestos de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

OE 1: Analizar las características de la motivación laboral según la dimensión de variedad de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

Objetivo específico 2

OE 2: Analizar las características de la motivación laboral según la dimensión de Identidad de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

Objetivo específico 3

OE 3: Analizar las características de la motivación laboral según la dimensión de Importancia de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

Objetivo específico 4

OE 4: Analizar las características de la motivación laboral según la dimensión de Autonomía de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

Objetivo específico 5

OE 5: Analizar las características de la motivación laboral según la dimensión de Retroalimentación de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El presente estudio es de enfoque cualitativo porque el fenómeno responde a la perspectiva de los participantes y son estudiados en un ambiente natural para comprenderlos y explorarlos en relación con su contexto, es no experimental porque la variable no se manipula solo se observa para ser analizada, siendo de corte transversal al recolectar los datos en un tiempo único, es como presentar una fotografía de un solo momento (Hernández, Fernández, & Baptista 2014, p.152).

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población:

Se considera a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones “. (Hernández, et.el. 2014, p.176). Para el presente estudio se ha considerado a los trabajadores del área administrativa de Entidades públicas”.

Muestra:

Para hallar la muestra se utilizó una muestra no probabilística o dirigida. Definida como aquella técnica que el investigador selecciona sin regla ni estadística sin pretender generalizar ni ser una representación de la población. Así mismo indica el autor que son las personas, procesos, eventos, comunidades de los cuales se va a recolectar los datos sin que sea necesariamente un reflejo estadístico representativo de la población o universo”. (Hernández, et.el. 2014, p.384).

2.3. Técnicas e instrumentos d recolección y análisis de datos

Técnica

La técnica que se empleo fue la entrevista que se define como “Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, et.el. 2014, p.403), con una guía de 10 preguntas abiertas.

Análisis de datos

Se recogió la información de cada uno de los entrevistados en un cuaderno de apuntes tanto de las entrevistas personales como de las entrevistas por teléfono. Dichos datos fueron ingresados al programa Excel separándolos por preguntas, las preguntas 1 y 2 son relacionadas a la dimensión de Variedad de habilidades en sus tareas diarias que pueden ser antiguas o nuevas y complejas o simples, las preguntas 3 y 4 son relacionadas a la dimensión Identidad de tareas siendo organizadas y completas, las preguntas 5 y 6 son relacionadas a la dimensión del nivel de Importancia o afectación de las tareas en los usuarios o en la institución, las preguntas 7 y 8 son relacionadas a la dimensión de Autonomía expresando si existe libertad en sus tareas o en las decisiones con respecto a su trabajo y las preguntas 9 y 10 son relacionadas a la dimensión de Retroalimentación de parte de los compañeros, de los jefes y del proceso.

Luego se aplicó los gráficos de barra para separar los resultados y se analizaron las respuestas de acuerdo a las dimensiones establecidas.

2.4. Procedimiento

Para el presente estudio se realizó entrevistas individuales que tuvieron lugar en el domicilio del entrevistador, en las oficinas de los entrevistados y por vía telefónica, todas en la ciudad de Lima.

Cada entrevista tuvo una duración de 30 minutos las presenciales y 20 minutos las telefónicas, se realizaron 6 entrevistas en total, recibiendo las respuestas en un cuaderno de apuntes.

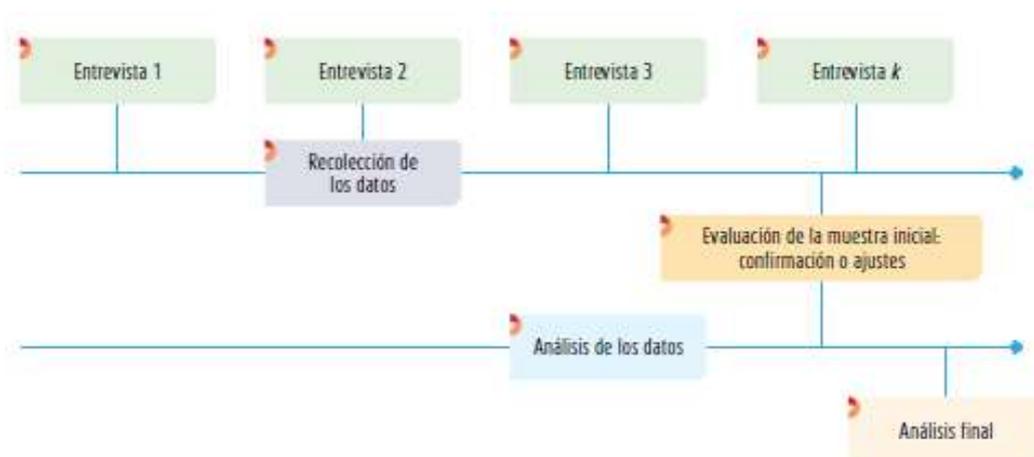
Los criterios de inclusión fueron: trabajadores desde 30 años hasta 60 años, que actualmente laboren en alguna institución pública y realicen gestiones administrativas, que deseen participar desde el 01 de octubre al 31 de octubre del 2018 y que vengan laborando de 6 meses a más en el sector público.

Los criterios de exclusión fueron: Trabajadores que se encuentren de vacaciones, trabajadores que tengan menos de 6 meses trabajando, trabajadores que no laboren en el sector público, trabajadores que no acepten realizar la entrevista.

La entrevista estuvo conformada por 10 preguntas las cuales se estructuraron de la siguiente manera: las preguntas 1 y 2 fueron relacionadas a la dimensión de la variedad y habilidades de tareas, las preguntas 3 y 4 fueron relacionadas a la Identidad de las tareas, las preguntas 5 y 6 fueron relacionadas con la importancia de las tareas, las preguntas 7 y 8 fueron relacionadas a la autonomía de las tareas y las preguntas 9 y 10 fueron relacionadas con la retroalimentación de las tareas.

Toda la información se trabajó en Word, luego para su análisis mediante Excel se aplicó gráficos para su interpretación.

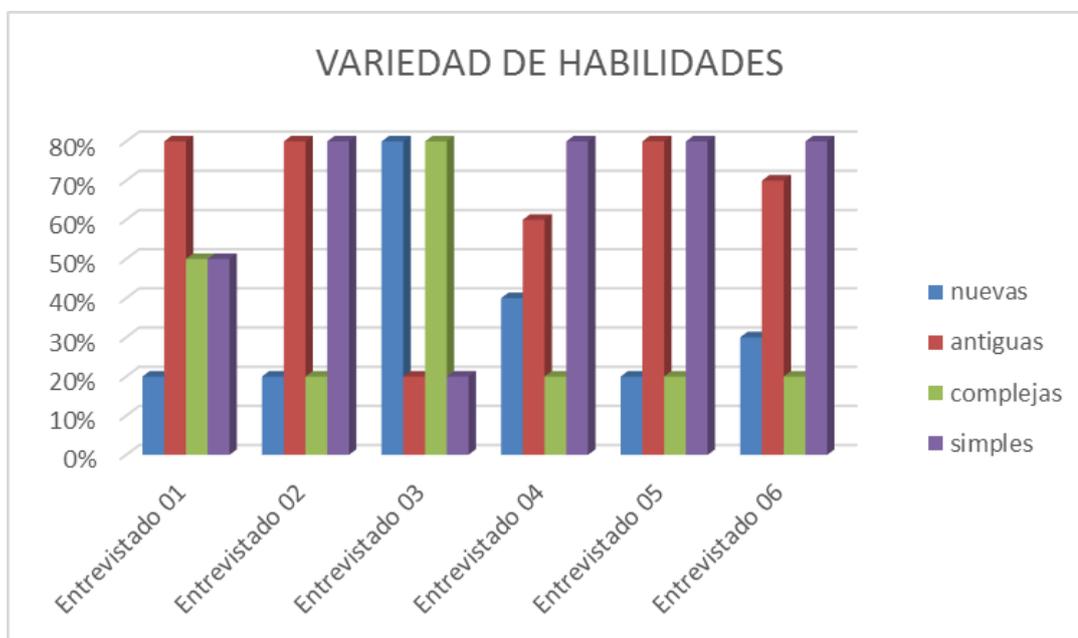
Figura 2.1- Procedimiento cualitativo



Fuente: Hernández, Fernández & Baptista (2014)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Figura 3.1- Dimensión Variedad de Habilidades



Fuente: Colaboradores de entidades públicas

Elaboración propia

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

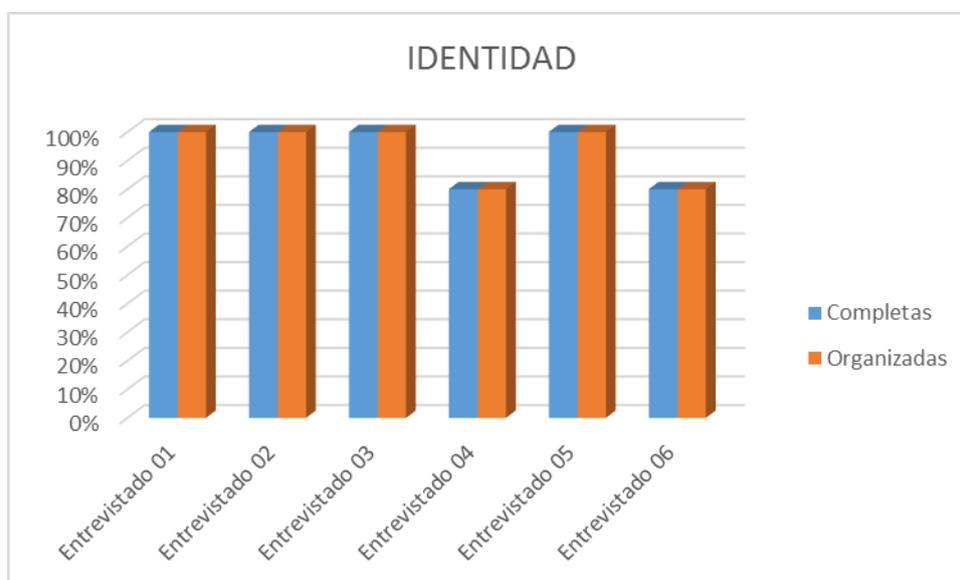
2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

En las preguntas 1 y 2 que corresponden a las dimensiones de la motivación de variedad de habilidades, los colaboradores respondieron que existe un Plan Institucional establecido Anualmente, en el cual está detallado las actividades que deben realizar, para dichas actividades ellos realizan determinadas acciones o tareas.

Las tareas que realizan les dan la oportunidad de utilizar habilidades antiguas como de aprender nuevas habilidades, presentando un nivel bajo de habilidades nuevas, y un nivel alto en cuanto a las habilidades antiguas aplicadas en la ejecución de tareas.

Con respecto a la complejidad de sus tareas presentan un escaso nivel de complejidad, indicando la mayoría de colaboradores que sus tareas son simples y cada uno aplica el desarrollo de la tarea según sus conocimientos y habilidades dado por su experiencia.

Figura 4.2- Dimensión Identidad



Fuente: Colaboradores de entidades públicas

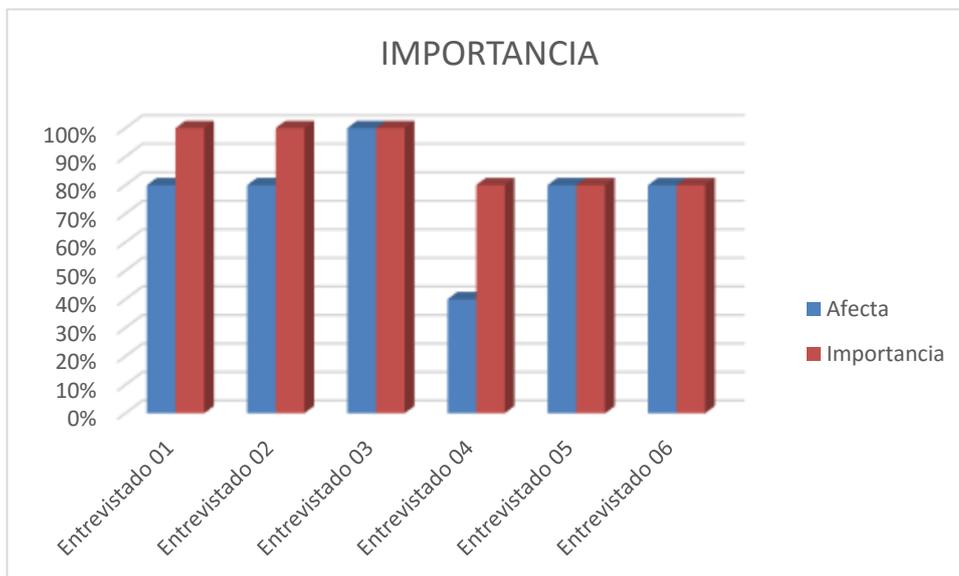
Elaboración propia

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

En las preguntas 3 y 4 que corresponde a la dimensión de Identidad de tareas presentan en sus respuestas los entrevistados un alto nivel de manejo completo de las tareas, así como un nivel alto de la percepción que tienen en cuanto a la organización mediante un Plan Anual Institucional. Indicando la existencia de un factor que es la demanda de solicitudes o de personas, o la complejidad de un determinado caso que hace que el tiempo programado se dilate lo que implica que no podrán realizar todas las tareas ese mismo día entonces ellos optan por priorizar, es decir eligen las solicitudes más importantes que son aquellas que tienen fecha de vencimiento y deben de cumplir en ese mismo día, lo demás lo trasladan para el día siguiente algunos y otros se quedan horas adicionales mediante el cual se visualiza su esfuerzo, pero todas las tareas se concluyen.

Figura 5.3- Dimensión Importancia



Fuente: Colaboradores de entidades públicas

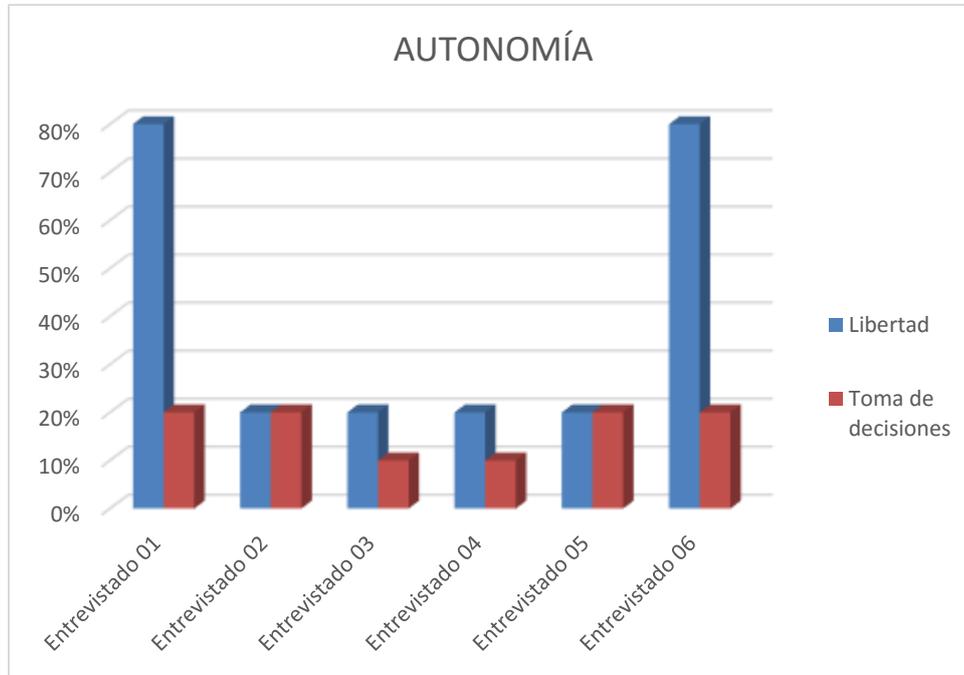
Elaboración propia

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

En las preguntas 5 y 6 que corresponde a la dimensión de la importancia de sus tareas, los colaboradores presentan un nivel alto de conocimiento en cuanto al impacto de sus actividades en los usuarios o en su entidad, y en cuanto a su percepción sobre la importancia de sus tareas, todos los colaboradores consideran que sus tareas son importantes presentando un alto nivel, porque su dirección o su área es una parte importante de la estructura de su institución, por ende, del país,

Figura 6.4- Dimensión Autonomía



Fuente: Colaboradores de entidades públicas
Elaboración propia

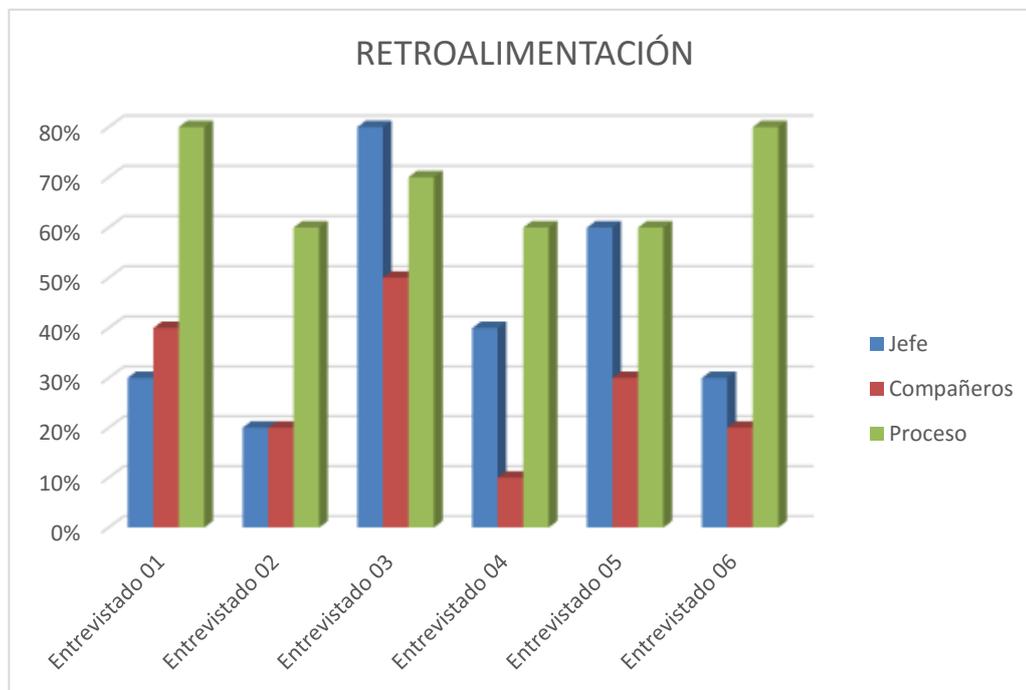
7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

En las preguntas 7 y 8 que corresponden a la dimensión de Autonomía de las tareas los colaboradores indican en su mayoría un nivel bajo de autonomía, porque en el desenvolvimiento de sus tareas no tienen mucha libertad de elegir la manera y el tiempo de realizarlo, porque ya tienen establecido un procedimiento que deben cumplir, indicando solo dos colaboradores que si tienen libertad debido a la naturaleza de sus funciones.

En cuanto a la toma de decisiones la mayoría presenta un nivel bajo de participación en cambios o mejoras del procedimiento, en consultas de algunas decisiones, que rara la vez son consultados sobre algún tema, pero todos concluyen que siempre las decisiones lo toman los directivos.

Figura 7.5- Dimensión Retroalimentación



Fuente: Colaboradores de entidades públicas
Elaboración propia

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

En las preguntas 9 y 10 que corresponden a la dimensión de Retroalimentación, los colaboradores respondieron en tres direcciones:

En lo que corresponde a retroalimentación de los jefes existe la presencia de un nivel significativo, de retorno de información de los jefes hacia los trabajadores dando alcances para corregirlos o mejorarlos, en cuanto a la retroalimentación de los compañeros es baja la información que de ellos proviene para indicar el desempeño, y en lo referente a que el proceso mismo les da indicios de cómo están desarrollándolo presentan un nivel alto, mediante sus propias revisiones pueden mejorar de un 60 % a un 80% evidenciando su autoevaluación que ellos realizan diario lo que les permite detectar sus errores y poder corregirlo a tiempo en la mayoría de las veces tienen acceso a ver sus propios resultados y conocen los sistemas de gestión.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

El presente estudio es de método descriptivo con enfoque cualitativo, donde la muestra utilizada fue no probabilística, los datos se recolectaron mediante la técnica de la entrevista a 6 colaboradores encontrando hallazgos de las características de motivación laboral del área administrativa en entidades públicas en un nivel alto en las dimensiones de variedad, identidad e importancia, con lo que se evidencia que los colaboradores experimentan una gran importancia del trabajo lo cual da como resultado personal y laboral una motivación laboral interna elevada, de acuerdo a lo sustentado por el autor Chiavenato (2009), asimismo la existencia de un bajo nivel en la dimensión de Autonomía produce en los colaboradores la ausencia de experimentar responsabilidad por el resultado del trabajo lo que evidenciaría un escaso desempeño laboral de calidad y en cuanto a la dimensión de Retroalimentación los colaboradores presentan un nivel alto, al tener conocimiento de los resultados reales de las actividades del trabajo se obtiene como resultado un bajo nivel de ausentismo y rotación en el trabajo.

Estos hallazgos fueron el resultado de datos que se basaron en la teoría de Diseño de puestos, teoría sustentada por Robbins (2010), Chiavenato (2009) & Bateria y Scott (2009), mediante el cual establece que para que un personal este altamente motivado debe existir la presencia de tres dimensiones: Variedad, Identidad, e importancia obteniendo un trabajo significativo lo que considerarían a la vez como valioso e importante; a su vez consideran que también la presencia de las dos dimensiones como la Autonomía y la Retroalimentación les da el sentimiento de responsabilidad por los resultados y conocimiento de cuán eficaz se está desempeñando en el desarrollo de sus tareas.

Nuestros Hallazgos difieren de la tesis de Olvera (2013), la cual mediante una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) analizó los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la constructora Furoiani, concluyendo que los principales factores son el Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene y salario relacionado a motivación extrínseca, y lo relacionado a los factores intrínsecos está el reconocimiento por la realización de su labor, dicha investigación fue basada en la teoría sustentada por Herzberg que sugiere destacar los motivadores es decir los factores intrínsecos que incrementan la motivación en el trabajo.

La tesis sustentada por Meneses y Quiroz (2016) cuyo objetivo fue identificar los factores que expliquen la motivación laboral desde la percepción de los trabajadores del área comercial de una industria metalmeccánica, fue una investigación descriptiva que mediante una encuesta dio como resultado la existencia de diversos factores que afectan la motivación laboral en el área comercial de la industria metalmeccánica cuyas variables consideradas fueron: reconocimiento, promoción, remuneración, capacitación y comunicación. Dicha tesis difiere de los resultados de

nuestra investigación de método descriptivo con enfoque cualitativo cuyo instrumento fue la entrevista, a 6 colaboradores en cuanto a la presentación de los resultados que consideraron un nivel alto en las dimensiones de: Variedad, Identidad, Importancia, mientras que en la dimensión de Autonomía presentaron un nivel bajo, y en el nivel de Retroalimentación se evidencio un nivel alto, estudio sustentado por la teoría de Diseño de puestos basadas en los libros de Administración de Chiavenato (2009), Bateman y Scott (2009) y por Robbins (2010) que indican que para que un trabajador presente un alto nivel de motivación su trabajo tiene que ser significativo, importante y valioso (variedad, identidad e Importancia) como a su vez deben de considerarse responsables de los resultados (Autonomía) así como ser conocedores del nivel de eficacia de sus desempeño (Retroalimentación).

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia la existencia de un nivel de motivación laboral interna elevada y un desempeño laboral de alta calidad (Variedad, Identidad e Importancia), la existencia de un bajo nivel de ausentismo y rotación (Retroalimentación) y la existencia de un bajo nivel de satisfacción laboral (Autonomía) según el diseño de puestos de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.
- Se evidencia la existencia de características de la motivación laboral en las tareas que realizan tanto simples como complejas, así como nuevas y antiguas presentándose un nivel alto en motivación intrínseca, según la dimensión de variedad de habilidades de los colaboradores administrativos en entidades públicas. Lima 2018.
- Se evidencia la existencia de características de la motivación laboral, al presentar que tienen conocimiento del proceso completo y de su organización en las tareas dando como resultado la existencia de un nivel de motivación laboral interna elevada y un desempeño laboral de alta calidad al considerar su trabajo como significativo, según la dimensión de Identidad de los colaboradores administrativos en entidades públicas. Lima 2018.
- Se evidencia la existencia de características de la motivación laboral, al presentar que tienen conocimiento del impacto que tiene sus tareas en los usuarios, en la entidad y en el País, dando como resultado la existencia de un nivel de motivación laboral interna elevada y un desempeño laboral de alta calidad al considerar su trabajo como importante y valioso según la dimensión de Importancia de los colaboradores administrativos en entidades públicas. Lima 2018.
- Se evidencia una baja motivación laboral interna, al presentar que no tienen libertad de decisión tanto en los métodos, procedimientos ni manejo de tiempos, por lo cual no perciben responsabilidad en los resultados de los trabajos, según la dimensión de Autonomía de los colaboradores administrativos en entidades públicas. Lima 2018.
- Se evidencia la existencia de un retorno de información de parte de sus jefes en niveles significativos, lo que les permite tener conocimiento real de la eficiencia de su trabajo dando como resultado la disminución de ausentismo y rotación según la dimensión de Retroalimentación de los colaboradores administrativos en entidades públicas, Lima 2018.

REFERENCIAS

- Arboleda, P., Asencios, R. & Zamora, F. (2016). *Estudio de los factores motivacionales en trabajadores de la generación "y" en una empresa del sector retail*. (Tesis de maestría). ESAN, Lima, Perú.
- Bateman, T.S. & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Bateman, T.S. & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Borges, A., De Souza, D., Pimienta, N.,&Soriano, E.(2018) Proceso creativo de la publicidad brasilera. Factores motivadores e inhibidores para crear. Revista de Psicología.Vol.22 (num. 1). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6854>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.). D.F. México: Interamericana Editores.
- García, M., Gómez, G.P., Londoño, O. P. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público*. Diversitas: perspectivas en psicología, 5 (1) pp. 141- 159.
- Hellriegel, D.,Jackson, S.E. & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. *Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. (5ª ed.). México: Interamericana Editores.
- Jones, G.R. & George,J.M.(2010). *Administración Contemporánea*. (6ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (14ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores.
- Livias, E. (2017). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los operativos dela área logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2017. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Mancilla, E. & De la Cruz, M. (2016). *Factores académicos y su incidencia en la motivación del aprendizaje de los estudiantes de décimo año básico de la unidad educativa sagrados corazones de Guayaquil para optar por el bachillerato internacional* (Tesis de Licenciatura). Universidad Laica "Vicente Roca Fuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

- Mayta, Mejía, Mezones, Muñoz, Montenegro & Pereyra (2014) Validación de una escala para medir las motivaciones para estudiar medicina (MEM-12) en estudiantes latinoamericanos. Archivos de Medicina, recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/577155>.
- Meneses, J., & Quiroz, L. (2016). *Identificación de factores de la motivación laboral de los colaboradores de una industria metalmecánica en el Callao*. Universidad Privada Del Norte, Lima, Perú.
- Morán, F. y Samillán, V. (2017). *Influencia del clima laboral en la motivación del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Piura, 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Piura, Perú.
- Oliva, E. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera*. (Tesis de Maestría), Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani obras y proyectos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Peña, C. (2015). *La Motivación Laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Pérez, D., Peralta, J. & Fernández, P. (2014) *Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile*. Universitas Psychologica, 13(2). doi: 1011144/Javeriana.UPSY 13-2. ivoc.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, M., Ramírez, P. (2011) *Psicología del mexicano en el trabajo*. Proyecto PAPIME N° PE 303509 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-UNAM. 2(1). Recuperado de <https://bit.ly/2AcASOJ>
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2011). *El Nuevo síndrome laboral: Recupera la motivación*. Grupo editorial España. Recuperado en <https://bit.ly/2OUDZQx>
- Solano, D. (2011). *La motivación por el servicio público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público*. *Gestión Pública y desarrollo sistemas administrativos C*. pp 13-16. Recuperado en <https://bit.ly/2RbLLvP>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Entrevista N° 1:

Experiencia: 10 años sector público

Sexo: Femenino

Condición: Contratada

Horario de entrevista: 19.00 horas

Cargo: Responsable del área de Control de Crecimiento

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo, son simples o complejas?

Respuesta: Yo trabajo en un hospital y básicamente son dos los tipos de actividades que realizo diariamente, la atención al niño sano y capacitación al personal a cargo, para las cuales realizo entre 8 a 10 acciones. Considero que la primera que es la atención al niño es compleja y la capacitación al personal se puede decir que es más simple.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: Si me da la oportunidad de emplear mis habilidades porque la atención del niño involucra la detección de los problemas físicos que pueda presentar un niño de 0 a 5 años, como una desigualdad en sus caderas, la desviación de sus pupilas, detectar un indicio de anemia y para ello aplico todo mis conocimientos y habilidades adquiridas durante mis años de experiencia para detectar el problema para luego dar la solución mediante vacunas, terapias o derivación con el médico a tratar.

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: La mayoría de veces sí, solo en caso la demanda de atención crezca, doy tickets adicionales para atender a los niños evaluando si su caso lo amerita, y ese esfuerzo de horas extras se refleja en el incremento del número de niños atendidos por día registrado en el sistema.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Mis actividades están programados anualmente mediante un Plan Anual, las actividades que se debe desarrollar a veces están sujetos al tiempo que pueden tomar de más algunos casos más complejos, pero he adquirido la habilidad de manejarlos adecuadamente para atender cada tarea oportunamente sin que se crucen.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: Sí afectan de diferentes maneras, primero al usuario que vienen a ser los niños que atiendo, por ejemplo, un niño que no se le vacuna a tiempo puede derivar en alguna enfermedad como la poliomielitis, malformaciones en su crecimiento, alteraciones en su desarrollo y ello afectaría su calidad de vida, y segundo como consecuencia afectaría los indicadores de protección a nivel nacional.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Sí es importante, mi servicio se denomina "Control de Crecimiento y Desarrollo del niño menor de 5 años". En él se realiza la Prevención, Detección y tratamiento oportuno de los niños que como te indico, al prevenir evitas complicaciones a futuros o minimizar sus consecuencias dado el caso.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: En mi trabajo considero que, si tengo Autonomía en mi servicio, porque dado el caso que en el día no haya mucha demanda de pacientes, puedo programar una capacitación o una visita a las viviendas para vacunarlos.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: Si participo en la evaluación de indicadores para la toma de decisiones, por ejemplo cuando se evalúa una meta que debe llegar al 100% de su cumplimiento y al hacerle un seguimiento refleja que va en un 20% y que no está en el porcentaje de avance esperado me consultan cual sería la estrategia que yo utilizaría, entonces yo evaluó y sugiero aplicar varias acciones como que se debería hacer un seguimiento a los niños para identificar el porqué de la baja de asistencia a sus vacunas, quizás se puede hacer campañas o visitas domiciliarias, hacer más promoción a la importancia de la prevención de enfermedades, incrementar las horas de atención, aumentar el personal de apoyo para las vacunas y con todo ello se puede aumentar el porcentaje de los indicadores.

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Respuesta: Existe dos veces al año una reunión para la retroalimentación por parte de mi jefa a nivel central, mediante capacitaciones, pero considero que son muy pocas y debería mejorarse porque hay problemas que se deben de analizar y aplicar soluciones o mejoras mensualmente o trimestralmente.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: Si puedo darme cuenta de cómo va mi trabajo mediante el cumplimiento de las coberturas propuestas, es decir la cantidad de niños vacunados o la cantidad de personal capacitado.

ANEXO N° 2

Entrevista N° 2:

Experiencia: 20 años en el sector público

Sexo: Femenino

Condición: Nombrada

Horario de entrevista: 20.00 horas

Cargo: Especialista en Asistencia social

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

Respuesta: Mi trabajo consiste en elaborar el Plan de Bienestar Social, elaborar programas de verano para los familiares, programas de salud, gestionar los uniformes del personal, actividades oficiales. Conmemorativas, cesamiento de personal, programas visitas para casos sociales.

Las tareas diarias son simples en un 40% y las demás tiene un cierto grado de complejidad, como es el caso de los seguros de salud o el apoyo social que solicitan que no depende de uno sino son decisiones de la Alta Dirección basadas en políticas o normativas vigentes del Ministerio.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: Si me dan la oportunidad de aplicar mis habilidades cada vez que se presenta algún obstáculo o problema a resolver, y también aprende nuevas habilidades, aunque pocas veces, cuando me indican temas nuevos, o cuando hay cambio de jefes se debe uno adecuar a su manera de trabajar.

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: Yo priorizo las tareas primero las que tiene plazo para dar respuesta, luego dejo para el día siguiente las demás, para poder salir a mi hora que me corresponde y disfrutar con mi familia.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Esta organizado mediante fechas a cumplir que se encuentra en el POI, PDP. Que todos los ministerios tienen para el cumplimiento de sus metas.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: Sí afectan tanto a los usuarios mediante el personal que labora en las direcciones que se ocupan de la atención al ciudadano como a las demás direcciones, porque la existencia de mi dirección como es la de Recursos Humanos está relacionado con el trato del personal, que es el capital social de esta institución, de los cuales depende el rendimiento y cumplimiento de las metas establecidas de acuerdo a las políticas de Estado.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Si es importante porque al ser nuestro objetivo el preocuparnos por el bienestar de los colaboradores en cuanto a su salud, seguridad personal, distracciones familiares, todo ello contribuye a motivar a los trabajadores y lograr un mejor desenvolvimiento laboral.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: No porque todo está establecido mediante un cronograma aprobado con una Resolución y por ello no puedo cambiar ninguna fecha, así como la existencia de un procedimiento a seguir de acuerdo a los reglamentos y normas de la institución.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: No, porque la orden lo da directamente mi jefe de acuerdo a las decisiones políticas que establece la alta dirección y solo nos queda ejecutarlas.

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Respuesta: A veces, pero son cada vez que cambian de autoridades o jefes porque cada uno tiene una manera de trabajar, unos desean la participación de todos mientras que otros solo dan órdenes.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: Mi trabajo me permite darme cuenta de los errores o de algunas mejoras que puedo aplicar por la cantidad de personal que solicita nuestro apoyo o en caso no lo desean hay poca demanda en nuestras actividades.

ANEXO N° 3

Entrevista N° 3

Experiencia: 1 año en el sector público

Sexo: Masculino

Condición: Contratado

Horario de entrevista: 18.00 horas

Cargo: Auxiliar de archivo

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

Respuesta: Realizo el registro de información de los usuarios mediante sistemas informáticos propios del Estado, la entrega de documentación a las diferentes áreas del ministerio. Hago diariamente entre 9 a 10 tareas para cumplir diariamente con lo que me corresponde.

Para mi fueron complejas porque no sabía y me tomo un tiempo aprender.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: He tenido en mi trabajo la oportunidad de aplicar mis habilidades y de aprender nuevas habilidades, como sistemas propios del estado como el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) Sistema de Administración Financiera (SIAF), Sistema de Trámite Documentario(STD).

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: Al comienzo quedaba documentación por hacer para el día siguiente, pero conforme iba aprendiendo puedo completar las tareas casi siempre sin problemas; sí se ve reflejado porque ya no acumulo documentación pendiente en mi escritorio y no me atraso en la entrega de solicitudes a las demás direcciones ni a los usuarios.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Bueno yo considero que si porque hay horarios establecidos que se debe de cumplir tanto para las oficinas solicitantes como para los usuarios, aunque ha habido veces que las oficinas solicitantes han reclamado por no atenderlos, pero gracias a mi jefa que les comunico que el horario era inalterable ya desistieron de los reclamos, y así podemos trabajar en orden.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: Sí Afecta porque la atención oportuna o con demora se ve reflejado directamente en los usuarios que es el público y por ende al país porque somos un Sector Público.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Considero que es importante porque dentro de la documentación que realizamos están las notificaciones, si no se derivan se afectaría enormemente al usuario.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: No tengo la libertad de elegir porque todo ya está establecido y tiene un procedimiento a seguir como indica las directivas establecidas por el Ministerio.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: No, en cuanto a la toma de decisiones solo se ve a nivel de la alta gerencia

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Mi jefa realiza algunos alcances y consultas de manera simple y rápida, me gustaría que me permitan asistir a capacitaciones, para poder aprender más.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: En algunos casos yo percibo algunos errores y en otros las direcciones que reciben sus pedidos lo devuelven para corregir.

ANEXO N° 4

Entrevista N° 4:

Experiencia: 2 años en el sector público

Sexo: Femenino

Condición: Contratada

Horario de entrevista: 07.00 am

Cargo: asistente de gerencia

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

Respuesta: Mis labores en la municipalidad son temas relacionados a mantener la buena imagen de la gestión del alcalde, que la población sienta la presencia de su labor a favor de la población, que se refleje el cumplimiento del Plan Institucional.

Hay parte que son simples como puede ser las acciones diarias y operativas, trámites, pero también tiene las partes complejas como por ejemplo las solicitudes que realizan la población para donarles determinadas sillas de ruedas, esas tareas deben gestionarse con el permiso de los jefes, pero a veces solo se queda la solicitud en los asesores que no se sensibilizan con la necesidad del poblador y no creen que es importante porque no le va a dar mejor imagen al jefe, en ese caso ya no depende de nosotros.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: En este trabajo he aplicado mis habilidades por mi experiencia como periodista en diferentes instituciones, pero a la vez he aprendido nuevas habilidades como gestionar la documentación en el sector público, como el descubrir mi sensibilidad con las necesidades de la población y muchas veces he insistido para gestionar alguna ayuda y lo he logrado.

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: Siempre queda trabajo por hacer, pero yo he aprendido a priorizar dejaba para el día siguiente aquellos que no tienen plazo. En mi trabajo si se puede ver el esfuerzo que hago porque he logrado sacar temas que estaban estancados, resolver problemas mediante la persuasión, he inyectado motivación cuando existen resultados, por ejemplo mis compañeros aprendieron a realizar las tomas fotográficas "antes" y "después" de comenzar un arreglo de pistas y veredas y hacer seguimiento para el tapado de los huecos que realizan en algunas obras, con ello se mejoraba la imagen del alcalde en cuanto al cumplimiento y respeto con la población.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Todo está planificado con fechas, pero hay veces que las demandas de algunas solicitudes se retrasan y se junta con las que siguen en su ejecución, entonces debo a veces pedir ayuda y trabajar en equipo, aunque a algunas personas no les gusta que les manden, ni quieren compartir sus ideas.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: A nivel local afectaría algo a la población porque es de un distrito, pero yo pienso que en poca medida porque como la función de la oficina de Imagen está relacionado con la imagen del alcalde entonces básicamente afecta a él.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Mi labor es importante porque cuando mi jefe no está, me deja indicaciones que todo el personal debe seguir, lo que me permite tener contacto con todos los trabajadores, hacerles seguimiento a sus tareas encomendadas, así como también tener contacto con los gerentes de otras áreas y tener una visión clara y completa de la gestión del alcalde, para sugerir mejoras o aplicar determinadas estrategias.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: No tenía libertad, yo seguía indicaciones, porque ya hay un Plan Programado para todo el año, solo hay que seguir para ejecutarlo.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: Las consultas son esporádicas, pocas veces, pero siempre las decisiones la toman los jefes, y solo nos comunican.

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Respuesta: En eventos grandes hacemos evaluaciones constantes para pedir opiniones y poder mejorar los procesos, incluso el jefe también participaba, pero en las actividades diarias no, el personal antiguo es muy cerrado con su información.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: Mi trabajo si me permite corregir o mejorar las tareas encomendadas inmediatamente, puede ser en el desarrollo de algún evento o en la mejora de alguna obra, o La solicitud de algún donativo, en caso de una convocatoria que no haya causado mucha atención de la población, se evalúa y se mejora en la siguiente convocatoria.

ANEXO N° 5

Entrevista N° 5:

Experiencia: 29 años en el sector público

Sexo: Masculino

Condición: Nombrado

Horario de entrevista: 21.00 horas

Cargo: asistente administrativo

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

Respuesta: Mis labores son apoyo y control de asistencia de los alumnos, calificar la puntualidad, orientación de los valores y las buenas costumbres, ingreso al sistema SIAGE las notas del comportamiento, llevar a los alumnos a la posta en caso la situación lo amerite, solucionar algunos problemas de comportamiento, reuniones con los padres de familia sobre el comportamiento de sus hijos, entrega de libretas, acompañar a la escolta en invitaciones para ceremonias.

Considero que la parte operativa o de gestión son simples, porque se sigue un procedimiento ya establecido como todos los años, mientras que lo complejo radica en el trato al alumno, porque a través de los años se ha reforzado el apoyo a ellos mediante "El Derecho del niño y del Adolescente" su palabra es Ley, y se debe tener bastante tino para solucionar o abordar determinados problemas que se presenten.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: En este trabajo he aplicado mis habilidades por mi experiencia, pero siempre hay cosa que aprender como la parte psicológica que se debe aplicar en su comportamiento y también cuando se crea o se modifica algunas normas.

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: Mi trabajo me da la oportunidad de completar las tareas de principio a fin, lo que en algunas ocasiones implica es no acabarlos en el mismo día por temas que escapan a mi competencia, como cuando se lleva a algún alumno a la posta y se demora la atención, se debe llevar también al alumno a su domicilio, entonces los informes sobre la ocurrencia a la subdirección se entregan al día siguiente, pero si llego a completar la tarea y mi esfuerzo se refleja en las horas extras que registra mi control de asistencia en la salida y en la mejora de salud del niño.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Todo está planificado con fechas de presentación para el cumplimiento que son algunas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: Claro, los controles de asistencia y comportamiento de los alumnos contribuyen a la educación de los niños y adolescentes del país.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Mi labor es importante porque soy la persona que asiste al Director, Subdirectora, y profesores respecto a la medición, seguimiento y control del comportamiento de los alumnos, lo que es un indicador importante para analizar los temas de aprovechamiento escolar.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: No tengo libertad completa solo en un par de acciones que desarrollo como en la orientación del comportamiento del alumno, porque esta normado mis funciones, donde debo seguir indicaciones que reporto a mi jefe inmediato.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: Existe reuniones en las cuales a veces te piden alguna sugerencia, como puntos de vista para crear nuevas estrategias para el mejor desarrollo de los objetivos educacionales.

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Respuesta: No siempre, pero si existe la voluntad de mis jefes de una evaluación de mi trabajo para analizar los puntos que se debe reforzar.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: Mi trabajo si me permite corregir o mejorar en dos formas, mediante el sistema en el momento que ingreso la información y en el trato de los alumnos como es directo uno puede escucharlos y conocer sus molestias o desacuerdos de alguna acción tomada.

ANEXO N° 6

Entrevista N° 6:

Experiencia: 25 años en el sector público

Sexo: Femenino

Condición: Nombrado

Horario de entrevista: 13.00 horas

Cargo: Secretaria de la Dirección General

1.- ¿Cuáles son las tareas que realizas en tu trabajo? ¿En el aspecto administrativo son simples o complejas?

Respuesta: Mis tareas son asistir al Director General (DG), atender llamadas telefónicas, recepcionar documentos, registrarlos y derivarlos a las áreas correspondientes, ver la correspondencia del DG, en comisiones internacionales ver su hospedaje, roaming telefónico, reserva de salas de la Dirección, De 10 tareas, 8 son simples mientras que unas dos son un poco complejas por el procedimiento y manejo de decisiones que no debo consultar.

2.- ¿Estas tareas te dan la oportunidad de aplicar tus habilidades o de aprender habilidades nuevas?

Respuesta: En este trabajo en la mayoría de tareas utilizo habilidades aprendidas a lo largo de mi experiencia, en dos tareas casi siempre tocan temas internacionales nuevos en los cuales a veces hay un procedimiento nuevo que aprender.

3.- ¿Llegas a completar las tareas que te encomiendan diariamente y se puede ver reflejado tu esfuerzo visiblemente?

Respuesta: Si bien es cierto que mi puesto es de suma responsabilidad, puedo manejar mis tiempos y gracias a mi experiencia las tareas se completan como debe ser. Priorizando primero la documentación a gestionar de acuerdo a los plazos que señalan.

4.- ¿Tu trabajo está bien organizado y te da la oportunidad de acabar uno para empezar otro?

Respuesta: Todo está bien organizado, son procedimientos que se llevan a cabo hace años, a veces se lleva a cabo simultáneamente, pero al final todo se culmina.

5.- ¿Las tareas que realizas afectan al usuario y al desarrollo del país?

Respuesta: Por su puesto, primero afecta la atención que se les da a las direcciones con las que están coordinado mi Dirección General, y luego a los clientes externos que es la población en caso necesite alguna información a tratar por los especialistas si no se gestión ocasionaría problemas de reclamos y hasta penalidades.

6.- ¿Es de suma importancia para tu institución la labor que realizas?

Respuesta: Mi labor es importante porque asisto al Director General y soy el nexo entre el Director y los especialistas para la derivación y ubicación de documentos.

7.- ¿Tienes libertad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo que realizas?

Respuesta: Si tengo libertad para gestionar la mayoría de temas, coordinando con el Director General.

8.- ¿Tu trabajo te da la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Respuesta: Doy mis sugerencias y aportes a mi jefe las algunas oportunidades, pero no participo directamente en la toma de decisiones.

9.- ¿Tu jefe o tus compañeros te proveen de constante retroalimentación del trabajo que realizas?

Respuesta: Ocasionalmente algunos jefes lo hacen, pero no todos, con respecto a mis compañeros no es muy seguido los aportes para mejora, mayormente uno mismo realiza su autoevaluación para corregir o saber que todo está encaminando bien.

10.- ¿El trabajo que realizas te da por si solo indicios si estas desarrollándolo de forma adecuada?

Respuesta: Si, mi trabajo está coordinado con las demás áreas que en caso hay alguna gestión incompleta o una documentación mal derivada, toda la documentación regresa para corregirse



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

*Dirección General de Regulación y Asuntos
Internacionales de Comunicaciones*

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**DIRECCIÓN GENERAL DE
REGULACIÓN Y ASUNTOS
INTERNACIONALES DE
COMUNICACIONES**

2010



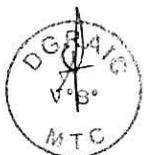
PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

*Dirección General de Regulación y Asuntos
Internacionales de Comunicaciones*

INDICE

	PAGINA
I PRESENTACIÓN	1
II ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	2
III CUADRO ORGANICO DE CARGOS	3
IV DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS A NIVEL DE CARGOS	4 - 19





I. - PRESENTACIÓN

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones, es un documento de gestión institucional que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrollado a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como en base a los cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP).

La Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones es el órgano de línea de ámbito nacional del Sector Comunicaciones encargado de proponer y evaluar las políticas y la regulación tendente a la promoción del desarrollo sostenible de los servicios de comunicaciones y el acceso universal a los mismos.

El presente Manual se constituye como un instrumento de gestión institucional que orienta a los Funcionarios, Empleados de Confianza y Servidores Públicos de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades.

Las disposiciones contenidas en el presente Manual de Organización y Funciones son de cumplimiento obligatorio de todos los Funcionarios, Empleados de Confianza y Servidores Públicos de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones.



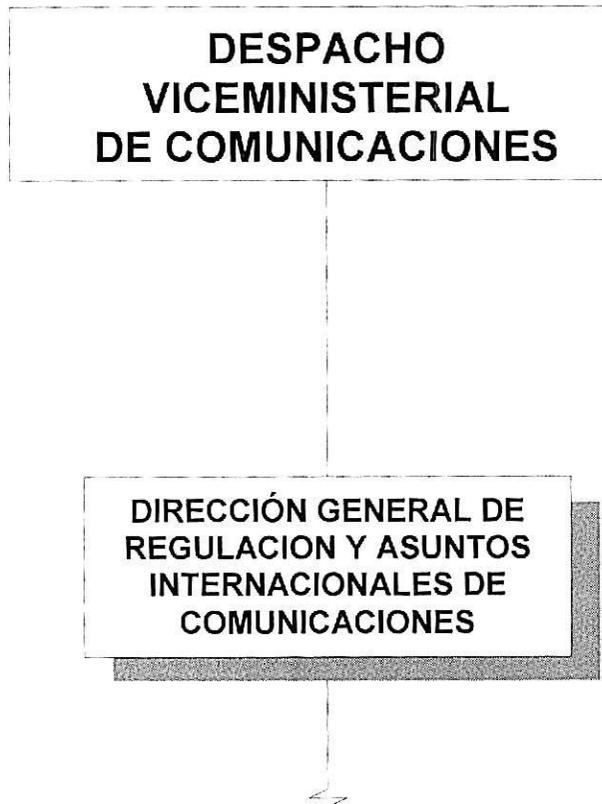


PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

*Dirección General de Regulación y Asuntos
Internacionales de Comunicaciones*

II.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DEPENDENCIA





III.- CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

Nº DE ORDEN	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA Y CARGOS ESTRUCTURALES	Nº TOTAL DE CARGOS	Nº DEL CAP	OBSERVACIONES
	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES			
1	Director de Programa Sectorial III	1	0988	
2	Director de Sistema Administrativo II	1	0989	
3	Director de Sistema Administrativo I	1	0990	
4/7	Director de Programa Sectorial I	4	0991/0994	
8	Ingeniero IV	1	0995	
9/10	Abogado IV	2	0996/0997	
11	Economista IV	1	0998	
12	Especialista en Telecomunicaciones II	1	0999	
13	Técnico Administrativo II	1	1000	
14	Operador PAD I	1	1001	
15	Secretaria /o III	1	1002	
16	Chofer II	1	1003	
17	Oficinista III	1	1004	





IV.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	

DENOMINACION DEL CARGO	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORAL III
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 2
CLASIFICACION	EC
Nº CAP	0988

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Diseñar, evaluar y dar seguimiento a las políticas, estrategias y proyectos de normas dentro del ámbito de su competencia.
 - b) Expedir Resoluciones Directorales que por atribución y responsabilidad correspondan en el ámbito de su competencia.
 - c) Proponer las políticas en materia de medioambiente del sector comunicaciones.
 - d) Formular y coordinar con la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto el Plan Estratégico del sector comunicaciones.
 - e) Coordinar las actividades de descentralización de competencias del Viceministerio con los diversos órganos de línea del sector comunicaciones y entidades competentes.
 - f) Formular el análisis de la situación actual del mercado de cada servicio o grupo de servicios, así como formular estadísticas y propuestas para el desarrollo del sector comunicaciones.
 - g) Realizar el seguimiento y formular análisis de las nuevas tendencias en convergencia, numeración, señalización y atribución de frecuencias.
 - h) Dirigir la formulación del Plan anual de reuniones internacionales y priorizar la participación del sector comunicaciones en las mismas.
 - i) Participar en la suscripción de convenios y acuerdos internacionales, estableciendo la posición a asumir en los mismos.
 - j) Coordinar y apoyar los programas de cooperación técnica internacional con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la Unión Postal Universal y otros organismos internacionales, incluyendo el financiamiento de los mismos.
 - k) Coordinar, cuando sea necesario, las actividades internacionales del sector comunicaciones con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
 - l) Proponer y coordinar la realización de eventos nacionales e internacionales, que tengan sede en el país, en temas de comunicaciones, así como coordinar la participación del sector comunicaciones en eventos nacionales organizados por otras entidades.
 - m) Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades técnico-administrativas.
 - n) Emitir Informes Ejecutivos inherentes a su competencia.
 - o) Dirigir la formulación del Presupuesto de la Dirección General.
 - p) Representar al Ministerio, por encargo de la Alta Dirección, en comisiones multisectoriales y/o eventos nacionales e internacionales.
 - q) Controlar la ejecución del Plan Operativo de la Dirección General.
- Las demás funciones que le asigne el Viceministro de Comunicaciones, de acuerdo al ámbito de su competencia.





III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	VICEMINISTRO DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	TODO EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.
- Estudios de Postgrado

ESPECIALIDAD:

- Derecho, Economía, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones o carreras afines.

CAPACITACION:

- Inglés avanzado.
- Conocimientos de Ofimática.
- Gestión pública, comunicaciones y/o áreas afines.

EXPERIENCIA:

- 5 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Liderazgo
- Planificación y Organización
- Capacidad de negociación
- Orientación a los resultados.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO II
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 4
CLASIFICACION	SP-EJ
N° CAP	0989

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Brindar asesoramiento en el campo de las comunicaciones.
- b) Participar en la elaboración del Plan Anual de Capacitación a nivel de MTC.
- c) Participar en la formulación, consecución y evaluación de las actividades del sector comunicaciones.
- d) Coordinar las actividades internacionales del sector con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- e) Coordinar y apoyar en la formulación de programas de Cooperación Técnica Internacional, incluyendo el financiamiento de los mismos.
- f) Coordinar la realización de eventos nacionales e internacionales en temas de comunicaciones.
- g) Representar al sector comunicaciones en comisiones multisectoriales y/o eventos nacionales e internacionales.
- h) Emitir Informes Ejecutivos inherentes a su competencia.
- i) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Economía, Administración o carreras afines

CAPACITACION:

- Inglés básico.
- Conocimientos de Ofimática.
- Gestión Administrativa y/o Finanzas.

EXPERIENCIA:

- 3 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Integridad
- Compromiso laboral
- Iniciativa
- Orientación a los resultados.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 4
CLASIFICACION	SP-EJ
Nº CAP	0990

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Elaborar y diseñar propuestas de políticas del sector en materia de comunicaciones.
- b) Coordinar la elaboración del Plan Estratégico del Sector Comunicaciones.
- c) Participar en el análisis de convenios y acuerdos internacionales, coordinar con otros sectores y proponer la posición a asumir en los mismos, así como coordinar la aplicación de los convenios y acuerdos suscritos.
- d) Coordinar y apoyar los programas de cooperación técnica internacional con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la Unión Postal Universal y otros organismos internacionales, incluyendo el financiamiento de los mismos.
- e) Coordinar y elaborar el Plan Anual de reuniones internacionales y priorizar la participación del sector comunicaciones en las mismas. Asimismo, participar en la elaboración de las ponencias y trabajos a ser presentados en ellas.
- f) Emitir Informes Ejecutivos inherentes a su competencia.
- g) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones o carreras afines.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Especialización en telecomunicaciones.

EXPERIENCIA:

- 2 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Integridad
- Compromiso laboral
- Iniciativa
- Orientación a los resultados.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL I (4)
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 4
CLASIFICACION	SP-EJ
N° CAP	0991/0994

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Elaborar y diseñar propuestas de políticas del sector comunicaciones.
- b) Participar en la elaboración del Plan Estratégico del sector comunicaciones y evaluar su cumplimiento.
- c) Participar en el diseño y supervisión del cumplimiento de indicadores de gestión y las metas del sector comunicaciones.
- d) Proponer la actualización y/o modificación de las normas en materia de su competencia.
- e) Elaborar documentos de trabajo que sirvan de base para las propuestas normativas y regulatorias.
- f) Participar en la evaluación de la posición del Sector en materia de comunicaciones, en los convenios y/o acuerdos internacionales de la materia; así como efectuar las coordinaciones que fueran necesarias con otros sectores.
- g) Participar en la elaboración del Plan Anual de reuniones internacionales y priorizar la participación del sector comunicaciones en las mismas; así como elaborar las ponencias y/o trabajos a ser presentados, coordinando la participación del Ministerio.
- h) Participar en la elaboración y análisis de las nuevas tendencias en comunicaciones.
- i) Emitir Informes Ejecutivos inherentes a su competencia.
- j) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones, Derecho o carreras afines.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Especialización en telecomunicaciones.





PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

*Dirección General de Regulación y Asuntos
Internacionales de Comunicaciones*

EXPERIENCIA:

- 2 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Integridad
- Compromiso laboral
- Iniciativa
- Orientación a los resultados.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	INGENIERO IV
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 5
CLASIFICACION	SP-ES
N° CAP	0995

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Participar en el diseño y en la elaboración del Plan Estratégico para el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones y servicios postales.
- b) Participar en el diseño y en la elaboración del Plan Nacional de Telecomunicaciones.
- c) Participar en trabajos de investigación técnica.
- d) Analizar aspectos técnicos de los convenios y acuerdos internacionales.
- e) Proponer y coordinar la realización de eventos nacionales en temas de comunicaciones.
- f) Participar en la elaboración del plan anual de reuniones internacionales y priorizar la participación del sector comunicaciones en las mismas.
- g) Participar en la elaboración de las ponencias y/o trabajos a ser presentados en las reuniones internacionales.
- h) Participar en el análisis sobre nuevas tendencias en convergencia, numeración, señalización y atribución de frecuencias.
- i) Emitir Informes técnicos inherentes a su competencia.
- j) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones o carreras afines.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Especialización en telecomunicaciones.





PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

*Dirección General de Regulación y Asuntos
Internacionales de Comunicaciones*

EXPERIENCIA:

- 5 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptabilidad.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	ABOGADO IV (2)
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 5
CLASIFICACION	SP-ES
N° CAP	0996/0997

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Participar en la formulación de las políticas del sector comunicaciones.
- b) Participar en la elaboración del Plan Estratégico, para el desarrollo del sector comunicaciones.
- c) Participar en el diseño y elaboración de proyectos de normas, reglamentos y demás disposiciones legales para el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones y servicios postales.
- d) Formular y proponer las políticas y coordinaciones en materia de medio ambiente.
- e) Participar en la elaboración de documentos de trabajo que sirvan de base para las propuestas normativas y regulatorias.
- f) Emitir Informes legales inherentes a su competencia.
- g) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Derecho.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Telecomunicaciones o Regulación de Servicios Públicos.

EXPERIENCIA:

- 5 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptabilidad.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	ECONOMISTA IV
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 5
CLASIFICACION	SP-ES
Nº CAP	0998

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Participar en el diseño y elaboración del Plan Estratégico del sector comunicaciones y evaluar su cumplimiento.
- Efectuar trabajos de investigación económica.
- Analizar aspectos económicos de los convenios y acuerdos internacionales.
- Revisar, coordinar y apoyar los programas de cooperación técnica internacional con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la Unión Postal Universal y otros organismos internacionales, incluyendo el financiamiento de los mismos.
- Participar en la elaboración de estudios sobre la situación actual del mercado de cada servicio o grupo de servicios y formular propuestas para el desarrollo del sector.
- Emitir Informes técnicos inherentes a su competencia.
- Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Economía.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Telecomunicaciones o Regulación de Servicios Públicos.

EXPERIENCIA:

- 5 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptabilidad.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	ESPECIALISTA EN TELECOMUNICACIONES II
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 5
CLASIFICACION	SP-ES
Nº CAP	0999

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Realizar el seguimiento y analizar las nuevas tendencias en comunicaciones.
- b) Elaborar planes técnicos y otros relacionados para el desarrollo del sector comunicaciones.
- c) Elaborar informes técnicos relacionados con la especialidad.
- d) Participar en la elaboración de estudios e investigaciones de telecomunicaciones.
- e) Participar en la elaboración del plan anual de reuniones internacionales y priorizar la participación del sector comunicaciones en las mismas.
- f) Analizar aspectos técnicos de los convenios y acuerdos internacionales.
- g) Participar en la elaboración de trabajos y ponencias a ser presentados en las reuniones internacionales.
- h) Participar en comisiones y/o eventos, por encargo de la Dirección General.
- i) Emitir Informes técnicos inherentes a su competencia.
- j) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Título profesional universitario.

ESPECIALIDAD:

- Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones o carreras afines.

CAPACITACION:

- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Ofimática.
- Telecomunicaciones o Regulación de Servicios Públicos.

EXPERIENCIA:

- 3 años de experiencia profesional.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptabilidad.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 6
CLASIFICACION	SP-AP
Nº CAP	1000

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Organizar los archivos y expedientes, anexando los documentos para su tramitación.
- b) Absolver consultas y/u orientar al público usuario sobre asuntos relacionados con la Dirección General.
- c) Mantener actualizado el archivo de documentación.
- d) Participar y apoyar en la realización de eventos de carácter institucional.
- e) Registrar, procesar, clasificar y archivar el movimiento documentario.
- f) Mantener actualizado el archivo de documentación.
- g) Sistematizar los archivos de manera adecuada y oportuna, facilitando su posterior actualización.
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Secundaria completa y/o estudios superiores técnicos

CAPACITACION:

- Conocimientos de Ofimática.
- Administración Documentaria.

EXPERIENCIA:

- 3 años de experiencia laboral.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la rutina
- Confianza en sí mismo.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	OPERADOR PAD I
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 6
CLASIFICACION	SP-AP
Nº CAP	1001

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Enumerar correlativamente los Oficios, Memorandos, Resoluciones Directorales e Informes.
- b) Llevar la Agenda digital actualizada.
- c) Colgar en la página Web del MTC las agendas respectivas.
- d) Autorizar el ingreso de visitas en el Sistema Integrado Documentario.
- e) Colgar las presentaciones de la Dirección General en la Red.
- f) Efectuar llamadas telefónicas propias del Director General.
- g) Despachar la documentación, verificando que se adjunte la documentación pertinente y conservar las copias de los antecedentes para su respectivo archivo.
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Secundaria completa ó estudios superiores.

CAPACITACION:

- Conocimientos de Ofimática.
- Administración Documentaria.

EXPERIENCIA:

- 2 años de experiencia laboral.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la rutina
- Confianza en si mismo.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	SECRETARIO III
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 6
CLASIFICACION	SP-AP
Nº CAP	1002

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Recibir y registrar en el Sistema Integrado Documentario (SID) la documentación que ingresa a la Dirección General.
- b) Registrar físicamente en el cuaderno de control de ingreso los documentos que ingresan y salen de la Dirección General.
- c) Elaborar la Hoja de Ruta interna ingresando datos de la documentación que se recibe diariamente.
- d) Coordinar con el personal de la Dirección General el seguimiento y estado actual de los documentos derivados a su atención.
- e) Derivar y finalizar en el Sistema Integrado Documentario los expedientes de CONFIDENCIALIDAD atendidos y asimismo la documentación que se despacha.
- f) Accesar al Sistema Integrado Documentario y orientar sobre gestiones y/o situaciones de expedientes.
- g) Redactar y elaborar documentos, de acuerdo a instrucciones y requerimientos del Director General.
- h) Preparar la documentación requerida para la firma del Director General.
- i) Archivar y llevar el control ordenado de la documentación de la Dirección General.
- j) Atender las comunicaciones telefónicas a requerimiento del Director General.
- k) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Secundaria completa o estudios superiores.

ESPECIALIDAD:

- Secretariado o afines.

CAPACITACION:

- Conocimientos de Ofimática.

EXPERIENCIA:

- 4 años de experiencia laboral.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la rutina
- Confianza en si mismo.





I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	CHOFER II
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 6
CLASIFICACION	SP-AP
Nº CAP	1003

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Conducir vehículos asignados al Director General, estando a su disposición para traslado a las diferentes reuniones que asiste en el ejercicio de sus funciones.
- b) Llevar la bitácora sobre recorridos, mantenimiento y conservación del vehículo a su cargo.
- c) Reportar al Director General sobre las ocurrencias producidas en el servicio.
- d) Solicitar con antelación los servicios necesarios para la adecuada conservación de la unidad a su cargo.
- e) Cumplir con las normas de seguridad en la unidad a su cargo.
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Secundaria completa.

CAPACITACION:

- Licencia de Conducir según corresponda.
- Mecánica Automotriz básica.



EXPERIENCIA:

- 3 años de experiencia laboral.



COMPETENCIAS PERSONALES:

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la rutina
- Confianza en si mismo.



I. IDENTIFICACION DEL CARGO:

ESTRUCTURA ORGANICA	ÓRGANO DE LÍNEA
ORGANO DE DIRECCION	DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
UNIDAD ORGANICA	
DENOMINACION DEL CARGO	OFICINISTA III
CODIGO DEL CARGO	036 26 00 6
CLASIFICACION	SP-AP
N° CAP	1004

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Apoyar en el fotocopiado de documentos requeridos por el personal de la Dirección General.
- b) Apoyar en la distribución de documentos a las oficinas o dependencias del Ministerio.
- c) Recepcionar y archivar los reportes de la UIT.
- d) Recepcionar libros, revistas de la UPU-UPAEP-UIT y otras para la Biblioteca.
- e) Repartir los documentos a diferentes empresas según indicaciones de la Dirección General.
- f) Las demás funciones que le asigne el Director General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

III. LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	DIRECTOR GENERAL DE REGULACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES DE COMUNICACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE LOS SIGUIENTES CARGOS:	

IV. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN REQUERIDA:

- Secundaria Completa

CAPACITACION:

- Conocimientos de Ofimática.

EXPERIENCIA:

- 4 años de experiencia laboral.

COMPETENCIAS PERSONALES:

- Tolerancia a la rutina
- Colaboración.

