



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE LEONEL  
SAC, SANTA ANITA - 2018**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**BACHILLER JEAN PAUL, TORRES ORÉ.  
BACHILLER PAMELA CRISTINA, QUIJAITE FERNÁNDEZ.**

**ASESOR:**

**Mg. VICTOR HUMBERTO CHERO PACHECO**

**LIMA -PERÚ**

**2019**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN**

N° 007-2019-OGYT-FCE-UMA

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

En San Juan de Lurigancho, a los **15** días del mes de **marzo** del año **2019** en el ambiente de la **Sala de Grados**; se reunieron los Jurados de Sustentación, integrados por:

Presidente : **Dr. Lorenzo Edmundo González Zavaleta.**

Integrante : **Mg. Elizabeth Haydee Alba Trinidad.**

Integrante : **Mg. Augusto Fernando Bazalar Quiroz.**

Para evaluar la Tesis:

**“Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita - 2018”**; presentado por: **Bach. JEAN PAUL TORRES ORE.** Participando en calidad de asesor: **Mg. Víctor Humberto Chero Pacheco.**

Los señores miembros del Jurado, después de haber atendido la sustentación, evaluar las respuestas a las preguntas formuladas y terminada la réplica; luego de debatir entre sí, reservada y libremente lo declaran..... *Aprobado*.....  
(Aprobado/Desaprobado) por..... *Unanimidad*.....(Unanimidad/Mayoría)  
con el calificativo de..... *Aprobado*.....[Mención Sobresaliente(18-20)/  
Mención Notable(16-17)/ Aprobado(11-15)/ Desaprobado], equivalente a ..... *14*....., en  
fe de lo cual firmamos la presente Acta, siendo las ..... *16:45*..... horas del mismo día,  
con lo que se dio por terminado el Acto de Sustentación.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Lorenzo Edmundo González Zavaleta  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Elizabeth Haydee Alba Trinidad  
Integrante

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Augusto Fernando Bazalar Quiroz  
Integrante



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

N° 008-2019-OGYT-FCE-UMA

### PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

En San Juan de Lurigancho, a los **15** días del mes de **marzo** del año **2019** en el ambiente de la **Sala de Grados**; se reunieron los Jurados de Sustentación, integrados por:

Presidente : **Dr. Lorenzo Edmundo González Zavaleta.**

Integrante : **Mg. Elizabeth Haydee Alba Trinidad.**

Integrante : **Mg. Augusto Fernando Bazalar Quiroz.**

Para evaluar la Tesis:

“**Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita - 2018**”; presentada por: **Bach. PAMELA CRISTINA QUIJAITE FERNÁNDEZ.** Participando en calidad de asesor: **Mg. Víctor Humberto Chero Pacheco.**

Los señores miembros del Jurado, después de haber atendido la sustentación, evaluar las respuestas a las preguntas formuladas y terminada la réplica; luego de debatir entre sí, reservada y libremente lo declaran..... *Aprobada*.....  
(Aprobado/Desaprobado) por..... *unanimidad*..... (Unanimidad/Mayoría)  
con el calificativo de ..... *aprobada*..... [Mención Sobresaliente(18-20)/  
Mención Notable(16-17)/ Aprobado(11-15)/ Desaprobado], equivalente a ..... *14*....., en fe de lo cual firmamos la presente Acta, siendo las *16:45* horas del mismo día, con lo que se dio por terminado el Acto de Sustentación.

  
Dr. Lorenzo Edmundo González Zavaleta  
Presidente

  
Mg. Elizabeth Haydee Alba Trinidad  
Integrante

  
Mg. Augusto Fernando Bazalar Quiroz  
Integrante

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como en la vida; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

**Jean P.**

Esta tesis se la dedico a mis padres Richard y Celina, quienes han estado conmigo en todo momento, apoyándome y dándome fuerza para seguir adelante. A mi única hermana por estar conmigo siempre y brindarme su apoyo incondicional. A mi pequeño hijo Joshua por ser la razón de mi vida y la fuerza que ayuda a continuar. Finalmente a Javi por ser una de las personas más importantes en mi vida y estar siempre para mí. A todos ustedes les dedico esta tesis que es el fin de una etapa y el inicio de otra

**Pamela C.**

## **AGRADECIMIENTO**

A los responsables de gerencia la Sra. Lelia Q. y el Sr. Leoncio C. de la Empresa de transporte Leonel S.A.C. Por permitir el desarrollo del presente estudio en su empresa.

Al Mg. Víctor Chero Pacheco, por su disposición, y constante asesoramiento en todo el proceso de la investigación. Por ser nuestra mano derecha y apoyarnos en todo momento.

Nuestro gran agradecimiento a todos nuestros familiares y amigos que de una u otra manera nos brindaron su colaboración y se involucraron en este proyecto.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE LEONEL SAC, SANTA ANITA - 2018”, tiene como objetivo principal determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa.

Según la metodología, el tipo de investigación es aplicado, nivel correlacional y el diseño es no experimental-transversal. La población estudiada incluyó 30 trabajadores. Los instrumentos utilizados para medir las variables fueron, una escala tipo Likert constituida por 20 ítems empleados para recolectar datos respecto a la variable motivación y una escala tipo Likert con 14 ítems empleados para recolectar datos respecto a la variable desempeño laboral. Los instrumentos fueron aplicados en una prueba de campo y con un grupo piloto con la finalidad de demostrar la confiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach, además dichos instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para comprobar su validez.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación de Spearman y se consideró la prueba de significación con un nivel de error de 5%. De acuerdo a los resultados, la prueba de correlación muestra un nivel de significación de 0,049 inferior al 5% considerado como margen de error. Se concluye que existe relación positiva entre la motivación y el desempeño de los trabajadores.

**Palabras clave: Motivación, Desempeño laboral.**

## **ABSTRACT**

The present research work entitled: "MOTIVATION AND WORK PERFORMANCE OF WORKERS IN THE TRANSPORTATION COMPANY LEONEL SAC, SANTA ANITA - 2018", has as main objective determine the relationship between workers' motivation and job performance of the company.

According to the methodology, the research was applied, correlational and transversal and a non-experimental design was considered. The population included 30 workers, so all of them were chosen to participate. The relation between variables was determined by using a Likert scale with 20 items to collect data about motivation and a Likert scale with 14 items to collect data about job performance. Both scales were evaluated previously by developing a pilot testing and the reliability was analyzed according to the Cronbach's alpha measure. Additionally, the scales were reviewed by experts to establish validity.

The statistical test of correlation of Rho of Spearman was used in order to contrast hypothesis and the significance level was taken into consideration according to a margin of error of 5% (0, 05). Results show a significance level of 0,049 that is lower than 0,05, so in concordance with the initial hypothesis it was concluded that there is a positive relationship between workers' motivation and job performance.

**Keywords: Motivation, Job performance.**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1Problema General.....	5
1.2.2.Problemas Específicos .....	5
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1Objetivo General .....	5
1.3.2Objetivo Específicos .....	6
1.4. Justificación.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.1.1Antecedentes Internacionales.....	7
2.1.2Antecedentes Nacionales .....	9
2.2. Base teórica .....	13
2.2.1Motivación .....	13
2.2.1.1. Aspectos básicos de la motivación.....	13
2.2.1.2. La motivación humana.....	15
2.2.1.3. Teorías de la motivación .....	17
2.2.2Desempeño laboral.....	24
2.2.2.1. Dinámica ambiental .....	24
2.2.2.2. Desempeño en la organización .....	25
2.2.2.3. Administración del desempeño .....	27
2.2.2.4. Evaluación del desempeño.....	29
2.2.2.5. Factores que influyen en el desempeño laboral .....	31
2.2.2.6. Métodos de evaluación del desempeño.....	33
2.2.2.7. Evaluación 360° .....	35
2.3. Definición de términos básicos .....	37
2.4. Hipótesis.....	40

2.4.1 Hipótesis General .....	40
2.4.2 Hipótesis Específicas .....	40
3. METODOLOGÍA .....	41
3.1. Tipo de investigación .....	41
3.2. Nivel de investigación.....	41
3.3. Diseño de la investigación .....	41
3.4. Área de estudio.....	42
3.5. Población y muestra: Señalar los criterios de inclusión y exclusión .....	42
3.6. Variables y Operacionalización de variables .....	44
3.7. Instrumentos de recolección de datos .....	45
3.8. Validación de los instrumentos de recolección de datos.....	45
3.9. Procedimientos para la recolección de datos .....	45
3.10. Componente ético de la investigación.....	45
3.11. Procesamiento y análisis de datos .....	46
4. RESULTADOS .....	47
5. DISCUSIÓN .....	54
6. CONCLUSIONES .....	57
7. RECOMENDACIONES .....	58
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
9. ANEXOS .....	64
9.1. Matriz de consistencia .....	64
9.2. Instrumento de recolección de datos (Modelo de cuestionario - Encuesta).....	65
9.3. Validación del instrumento.....	67
9.4. Consentimiento informado.....	70
9.5. Tablas complementarias.....	71
9.6. Fotos del estudio .....	81

## LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1: Motivación y desempeño laboral.....	51
Tabla 2: Factores intrínsecos y desempeño laboral .....	52
Tabla 3: Factores extrínsecos y desempeño laboral.....	53
Tabla 4: Motivación.....	71
Tabla 5: Factores intrínsecos .....	71
Tabla 6: Realización .....	72
Tabla 7: Reconocimiento .....	72
Tabla 8: Trabajo en sí mismo .....	73
Tabla 9: Responsabilidad.....	73
Tabla 10: Promoción.....	74
Tabla 11: Factores extrínsecos.....	74
Tabla 12: Política y administración de la compañía .....	75
Tabla 13: Supervisión .....	75
Tabla 14: Salario .....	76
Tabla 15: Relaciones interpersonales .....	76
Tabla 16: Condiciones de trabajo .....	77
Tabla 17: Desempeño laboral .....	77
Tabla 18: Factores de resultados.....	78
Tabla 19: Iniciativa de los trabajadores .....	78
Tabla 20: Logro de objetivos .....	79
Tabla 21: Factores de comportamiento.....	79
Tabla 22: Calidad de trabajo .....	80
Tabla 23: Cantidad de trabajo .....	80
Gráfico 1: Factores Intrínsecos .....	47
Gráfico 2: Factores extrínsecos.....	48
Gráfico 3: Factores de comportamiento.....	49
Gráfico 4: Factores de resultados.....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases centrales del proceso de motivación.....	14
Figura 2: Elementos de la motivación .....	15
Figura 3: Modelos básico de la motivación .....	16
Figura 4: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.....	16
Figura 5: Clasificación de las teorías de la motivación .....	17
Figura 6: Jerarquía de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.....	18
Figura 7: Factores extrínsecos e intrínsecos .....	20
Figura 8: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg .....	20
Figura 9: Modelo de la teoría de las expectativas.....	22
Figura 10: Fuerzas que afectan al ambiente laboral .....	25
Figura 11: Evaluación del desempeño de la organización.....	27
Figura 12: Principios de la administración del desempeño .....	28
Figura 13: Pasos en la evaluación del desempeño .....	29
Figura 14: Proceso de evaluación del desempeño .....	30
Figura 15: Factores que afectan el desempeño en el puesto .....	31
Figura 16: Factores que influyen en el desempeño.....	32
Figura 17: Evaluación 360° .....	36

## INTRODUCCIÓN

El aspecto motivacional es de importancia, debido a que es uno de las principales elementos influyentes sobre el comportamiento y por tanto predispone a los cambios conductuales en los individuos, lo cual a su vez los impulsa hacia el logro de las metas establecidas, las características respecto a los factores motivacionales deben ser cuidadosamente analizado y comprendido en base a los objetivos deseados en la empresa, es así que, lo que se espera obtener como respuesta por parte de los trabajadores dependerá de las estrategias que la empresa incluya, en las actividades desarrolladas durante el proceso laboral. Identificando y aplicando las técnicas apropiadas para alcanzar dichos objetivos, los trabajadores serán capaces de dirigir y modificar las actividades en base a los resultados evidenciados respecto al desempeño colectivo e individual de los trabajadores.

Respecto al desempeño laboral como elemento fundamental involucrado en las características de la empresa, se considera que este debe ser analizado de acuerdo a los factores que se asocian de forma positiva con fines de impulsar técnicas y procedimientos adecuados.

Por lo señalado anteriormente, el presente trabajo de investigación titulado “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita – 2018” busca determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral.

El trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

Primera parte: Se incluye el planteamiento del problema de investigación, y la formulación del problema general y los problemas específicos en relación a las variables. Se presentan además, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, y posteriormente la justificación del trabajo.

Segunda parte: Se considera el marco teórico, presentando los antecedentes teóricos en relación a investigaciones previas ya sean nacionales e internacionales, la base teórica, definición de términos básicos y la presentación de las hipótesis.

Tercera Parte: La metodología de investigación, lo cual incluye el tipo, nivel, y diseño de la investigación. Además el área de estudio, y las características de la población, muestra y muestreo; así como la definición operacional de las variables. Los instrumentos de recolección de datos y la validación de los instrumentos empleados. También están incluidos el componente ético de la investigación; y el procesamiento y análisis de datos

Cuarta parte: La presentación y análisis de resultados, representando la información obtenida mediante tablas y gráficos; además, se enuncia la información respecto a la contratación de hipótesis y la discusión de los resultados.

De acuerdo a la información mencionada en las secciones anteriores, se elaboraron las discusiones, conclusiones y recomendaciones del presente estudio. Además, se detallan al final del trabajo la información bibliográfica relacionada al tema y los anexos respectivos.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Actualmente el factor humano es el recurso más importante dentro de una organización u empresa puesto que el comportamiento del personal tiene un impacto considerable en el alcance y logro de los objetivos. Por esta razón todas las estrategias o recursos considerados por las empresas a nivel global se orientan a satisfacer las necesidades de los trabajadores, puesto que de ellos dependerá el crecimiento y competitividad de la empresa. Existiendo diversos factores relacionados con el desempeño, se consideran de suma importancia aquellos asociados al nivel de motivación, tal como lo sugiere Hellriegel & Slocum Jr. (2009).

Diversos estudios en el ámbito internacional y nacional concluyen que los trabajadores con un bajo grado de motivación no cumplen con el logro de las metas propuestas dentro de los planes estratégicos de la empresa, y esto lleva a la falta de consecución o en su defecto al desarrollo irregular de procedimientos que la institución considera para el logro de sus objetivos principales.

En toda organización se conforman diversos equipos de trabajo, los cuales cumplen diferentes roles de importancia dirigidos al cumplimiento de los planes establecidos. Con base en la comprensión sobre el significado de la motivación como factor influyente del comportamiento y dirección del individuo hacia la ejecución de tareas, se considera que la carencia de este factor llevará a un incorrecto proceso de desempeño o desenvolvimiento de los individuos implicados, resultando en labores irregularmente ejecutadas y por tanto, los resultados no serán aquellos esperados siendo esto sostenido por Marín Fernández & Velasco de Lloreda (2005).

Respecto a lo señalado en los párrafos anteriores, el estudio de la motivación es de suma importancia, por lo que representa en esencia al comprender los elementos incluidos y denominados factores, específicamente aquellos de carácter intrínseco y extrínseco según la teoría de los dos factores de Herzberg mencionada por Chiavenato (2009). Es así que, se evidencia la

complejidad en tales factores de los cuales algunos pertenecen o se hallan implícitos en el aspecto conductual y emocional del mismo individuo y otros correspondientes a elementos externos o del entorno que adquieren importancia cuando son capaces de modificar la conducta señalada.

No es posible apartar o establecer diferencias entre los espacios geográficos cuando se toma en consideración aspectos de índole universal que a pesar de las diferencias conductuales, culturales y otras no menos importantes, intervienen en las actividades desarrolladas por los sujetos dentro del ámbito laboral. El estudio de la motivación es uno de tales aspectos. Es decir, la motivación existe como tal y siempre se asocia a un desenlace sea cual fuese este. Incluso se puede considerar como el impulso para desarrollar una conducta específica, sea esta positiva o negativa. Del enunciado anterior puede deducirse entonces que la conducta se ve influenciada por un estímulo y entonces el cese de dicho estímulo puede modificar tal conducta. No se requiere experticia para entender como el desempeño desarrollado por los sujetos en el ámbito laboral obedece a una serie de factores de los cuales la motivación juega un rol fundamental; sin embargo comprender el tipo de relación entre dichos factores y el desempeño, requiere el análisis de cada uno de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos señalados anteriormente para posteriormente establecer la relación correspondiente.

A partir de lo enunciado en el párrafo anterior, y de acuerdo a lo considerado como factores de importancia para la buena organización dentro de la empresa, juega entonces un papel primordial la capacidad de los individuos de realizar tareas o actividades en base a su conocimiento y pericia, sumado a esto, se considera la actitud y compromiso que permitirán alcanzar resultados óptimos. Todas estas características están comprendidas en aquello que se conoce como desempeño.

En la Empresa de Transporte Leonel SAC, se han evidenciado ciertas deficiencias asociadas al cumplimiento de horarios, desarrollo de actividades específicas y retraso en el cumplimiento de objetivos. Por tanto, se puede considerar que tales deficiencias corresponden a un desempeño irregular e incluso pobre, y si esto no es corregido, se verá reflejado en la dificultad de la

empresa para llegar a la consecución de sus metas. Así que, de aquellos factores relacionados, se ha considerado la motivación como elemento de estudio para establecer la relación con el desempeño.

En la empresa ámbito de investigación, se están desarrollando estrategias con base en el estudio del nivel de rendimiento de los trabajadores, en el presente caso lo correspondiente al factor motivacional. Al desarrollar dichas estrategias, se espera evaluar las características de los elementos motivacionales en el espacio laboral con la finalidad de mejorar ciertas condiciones que posibiliten por consecuencia reinstaurar el adecuado desempeño de los individuos involucrados.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?

### 1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo los factores intrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?

¿Cómo los factores extrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General

Determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

### 1.3.2. Objetivo Específicos

Establecer como los factores intrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

Establecer como los factores extrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

### 1.4. Justificación

Según el aspecto teórico, el presente trabajo de investigación permitió identificar las características de las variables investigadas; con la finalidad de incrementar el conocimiento de los aspectos asociados a la motivación y el desempeño laboral además de la correlación entre ambas variables.

En el sentido práctico, la investigación posibilitará el desarrollo de estrategias para dar pronta solución a los problemas evidenciados respecto al inadecuado desempeño Laboral; es decir, se buscarán mejoras del entorno según los factores motivacionales para optimizar tal desempeño.

De acuerdo al componente social, el estudio al involucrar directamente a los trabajadores de la empresa buscara la modificación conductual con base en las estrategias desarrolladas. Entonces, al mejorar las características asociadas al desempeño, los servicios serán percibidos de forma satisfactoria por los clientes o usuarios, representando esto un beneficio social.

Según el aspecto metodológico, es necesario señalar que, con el presente estudio fueron desarrollados instrumentos de medición los cuales podrán ser empleados en investigaciones futuras que consideren las variables aquí analizadas.

Los aspectos señalados anteriormente de acuerdo a los tipos de justificación son considerados por Gómez, Gonzales & Rosales (2015), quienes lo enfocan como criterios a tomar en cuenta para establecer la justificación. (p. 74).

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Fernández Escalona, Karen Alexandra (2015), en su tesis titulada “La motivación como factor estratégico para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de un instituto universitario público ubicado en el estado Yaracuy”, donde tuvo como objetivo investigar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal en la empresa Celsius Ecuador a fin de dar solución a la falta de reconocimiento, a un clima laboral negativo, sobrecarga de trabajo y la inestabilidad laboral que ha repercutido negativamente dentro de la organización, este trabajo discute los resultados de la investigación a través de los planteamientos de Vroom que en términos generales sostiene tres tipos de relaciones “esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa, recompensa y metas personales” . La investigación tuvo como marco metodológico un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva y correlacional, con una muestra de 88 personas de diferentes áreas siendo el total de la población, utilizando como técnica la encuesta y un instrumento tipo cuestionario de 13 preguntas. Los resultados obtenidos del chi-cuadrado 37.3 y con un grado de significancia de 0.003, permiten concluir que la empresa Celsius debe mejorar en las tres categorías analizadas; dentro de la relación “esfuerzo y desempeño” sería conveniente que se ajusten los planes de capacitación en función del diseño de cargos estructurado y que además se realice una revisión de las responsabilidades de cada cargo con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos; en relación a desempeño y recompensa mantener un equilibrio entre salario y reconocimiento, y finalmente con respecto a la relación recompensas y metas personales; tomar en cuenta las expectativas de los trabajadores, con el fin de generar empoderamiento para un mejor desempeño laboral.

Enríquez Loredo, Patricia (2014), en su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”, que tuvo como objetivo dar respuesta a la siguiente pregunta: El grado de motivación ¿es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México? Metodología: La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de .939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .909. Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de  $R^2$  corregida fue igual a .414 De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de p igual .00 permitieron determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa. Finalmente se pudo concluir que con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información: En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

Olvera Zapata, Yolanda (2013), en la tesis titulada “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” tuvo como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. Para alcanzar éste objetivo se tomó como

referencia las diferentes teorías administrativas que incluyen entre sus fundamentaciones los factores motivacionales, constituyéndose en uno de los puntos determinantes de éste estudio. Metodología: El trabajo se basa en una investigación mixta puesto que buscará cuantificar y cualificar las diversas variables que intervendrían en éste trabajo de investigación, como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. Resultado: Los datos que obtengamos de ésta investigación nos proveerán de toda la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre los factores de motivación y la influencia de ésta en el desempeño laboral. Conclusión: Se planteará un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para la empresa.

#### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Rosas Guzmán, Yessica (2017), en la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CASDEL HNOS S.A.” tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. del Distrito de La Victoria ,2017. Según la metodología, la investigación fue de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, pues se trató de verificar las relaciones existentes entre ambas variables. Para realizar el estudio se aplicó el censo lo que equivale a la población total lo cual estuvo conformada por 50 colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. del Distrito de La Victoria, 2017, a quienes se les aplicó una encuesta tipo Likert. Los datos fueron recogidos en el mismo lugar donde laboran, siendo procesados a través de software SPSS 22. Los resultados obtenidos señalaron que no existe relación directa entre la motivación y el

desempeño laboral ( $Rho=0.070$ ), Sig. (Bilateral) = 0.627; ( $p \geq 0.05$ ). Este mismo resultado se evidencio con las dimensiones de la motivación, como el caso de factores extrínsecos ( $Rho=0.004$ ), Sig. (Bilateral)= 0.980; ( $p \geq 0.05$ ) y factores intrínsecos ( $Rho=0.120$ ), Sig. (Bilateral)= 0.407; ( $p \geq 0.05$ ). Finalmente se concluyó que no existe relación lineal directa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. del Distrito de La Victoria, 2017.

Levano Lizarraga, Miguel Ángel (2017), en su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral en la empresa Euroshop del grupo Volkswagen lima 2017”. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo explicar cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Euroshop del Grupo Volkswagen – Lima 2017. La metodología de investigación fue de tipo no experimental para lo cual se utilizó como instrumento una encuesta dirigida a una muestra de 34 trabajadores de la Empresa Euroshop cuyos resultados midieron las dimensiones: Motivación laboral en la oficina, Motivación laboral profesional, motivación laboral económica, desempeño laboral en la oficina, desempeño laboral en la empresa y desempeño laboral hacia los clientes. Después de aplicado los instrumentos y la recolección de datos, se obtuvieron los resultados a través del programa IBM Spss Statistics Visor, el cual en conclusión se permitió determinar que la motivación de los trabajadores influye en el desempeño laboral en la empresa Euroshop del Grupo Volkswagen, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mayor nivel de motivación en la empresa.

Sánchez Collantes, José Jonatan (2016), en la tesis titulada “Influencia de la motivación en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Induamerica Servicios Logísticos S.A.C.” tuvo como objetivo determinar la solución al problema planteado: ¿De qué manera influye la motivación en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Induamerica Servicios Logísticos SAC? Con la determinación de este trabajo, el investigador pondrá énfasis en la

hipótesis planteada, dado que: la motivación influye de manera favorable en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Induamerica Servicios Logísticos SAC. Según la metodología, el diseño de investigación que se utilizó fue de tipo descriptivo-transversal, y la técnica de recolección de datos fue la encuesta, se aplicó un cuestionario de 25 preguntas a una muestra de 62 personas. Los resultados obtenidos muestran que, no se brinda reconocimientos a los conductores por el desempeño de su trabajo, además que no existe una política establecida para fomentar el compañerismo, sin embargo los conductores señalan que es importante que haya programas de motivación y capacitación laboral de los conductores, además de para mejorar su desempeño laboral. El autor concluye que la empresa Induamerica Servicios Logísticos SAC, debe crear un sistema de: reconocimiento e incentivos económicos, de acuerdo al desempeño laboral de los conductores, además de implementar programas de capacitación y motivación para elevar su rendimiento.

Alaluna Pacheco, Judith Lourdes y Mayta Narcizo, Yaneth Liz (2016), en la tesis titulada “La Motivación y el Desempeño Laboral de una Oficina de los Registros Públicos” .Objetivo: La presente tesis se realizó, debido a que se creyó importante medir y conocer si existía relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral de Santiago de Surco en el 2016, con el propósito de alcanzar los resultados a la Alta Gerencia y así aportar para que se proporcione mayores programas motivacionales hacia sus trabajadores y esto se refleje en la calidad de servicio que se otorga a los usuarios. Metodología: Para ello se efectuó una investigación de tipo correlacional, transversal y no experimental; la población de estudio estuvo conformada por 26 empleados. La técnica de recolección de datos utilizado fue la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario sustentado por la teoría de los dos factores de Herzberg, que contenía 35 preguntas cerradas en escala de Likert. Para la validación del instrumento se empleó la técnica de juicio de tres expertos, quienes aportaron modificaciones y sugerencias antes de su

aplicación, mientras que la confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach que dio como resultado un grado de confiabilidad de 0.87 para la variable motivación y 0.92 para la variable desempeño laboral. Por lo tanto con el análisis de los resultados, se identificó que el desempeño laboral de los empleados no fue el más adecuado, por no tener óptimos programas de motivación por parte de la institución; lo cual repercute en la consecución de los objetivos y la imagen institucional. Se concluyó que existía un desacuerdo del personal por las remuneraciones y porque consideraron que sus necesidades motivacionales estuvieron poco satisfechas.

Mamani Merma, Leandro (2016), en la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016”. Objetivo: Es ver como es la motivación y desempeño laboral en la institución financiera “Mibanco” de la ciudad de Puno, del año 2016. Importancia de la motivación aplicada a los colaboradores, en el desempeño laboral de los trabajadores. La hipótesis que se asume es que la motivación aplicado por los trabajadores de la entidad financiera incide directamente en el desempeño laboral según la teoría de Herzberg. Método: tipo y diseño de la investigación, es descriptivo, población y muestra, técnicas e instrumentos, plan de tratamiento de datos. Para la recolección de datos del presente trabajo se utilizó la encuesta a través de un cuestionario siendo validado el instrumento en el programa SPSS por medio del alfa de Cronbach. La población está representada por todo los trabajadores de la entidad financiera “Mibanco” de la ciudad de Puno, representados en una muestra de 97 trabajadores. Resultados: de los 97 encuestados, para la motivación y desempeño laboral arrojó un resultado de 81.10% el objetivo final es ofrecer mejoras. Conclusiones: la motivación es muy importante en la empresa ya que esta produce un buen desempeño laboral en la institución financiera para lograr sus objetivos.

Pérez Garay, Juan Carlos y Verastegui Valeriano, Álvaro Alexis (2013), en la tesis titulada “Propuesta motivacional para mejorar el

desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de lima sur – caso avícola vera e.i.r.l. – 2012” tuvo como objetivo analizar los principales problemas que refieren los colaboradores de las MYPE como el estrés, frustraciones, falta de feedback (retroalimentación) con el colaborador y poca expectativa laboral. Según la metodología, la población de estudio está conformada por la totalidad de colaboradores. Los cuales son 14, el diseño es: no experimental transversal, tipo: descriptivo-propositiva y método: cuantitativo. El instrumento fue un cuestionario que consto de 30 preguntas, para medir la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores. Así pues, con la realización de la prueba de hipótesis, utilizando la prueba T de Student, se obtuvo como resultado un valor  $p = 0.006$ , lo cual sirvió para tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido, la aplicación de la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur. Las conclusiones obtenidas por el autor determinaron que se cumplió con un 95% de confiabilidad en elaborar una propuesta motivacional en función de las necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

## 2.2. Base teórica

### 2.2.1. Motivación

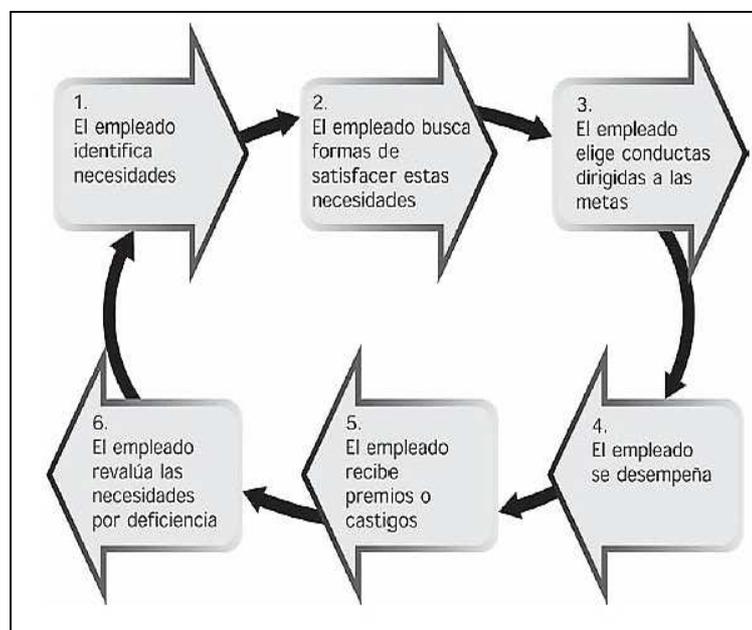
#### 2.2.1.1. Aspectos básicos de la motivación

De acuerdo a lo mencionado por Hellriegel y Slocum Jr. (2009), respecto a dichos aspectos, sostienen que, “la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (p.126). Además los autores manifiestan como parte incluida dentro del proceso de motivación las fases denominadas centrales que consideran que existe una relación entre capacidad y motivación, lo cual es de utilidad para medir el nivel de

desempeño, expresándose tal afirmación por medio de la fórmula:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

Las fases de las cuales se ha hecho referencia líneas arriba, incluyen elementos tales como: la capacidad, que es el grado de competencias que por naturaleza son adquiridas por los individuos para desempeñar diversas tareas; las necesidades, que vienen a ser las diversas carencias que experimentan dichos individuos; y las metas, las cuales son los resultados que los individuos desean alcanzar durante su desempeño.



**Figura 1: Fases centrales del proceso de motivación**

*Fuente: Hellriegel & Slocum, Jr. (2004)*

Según Gonzales (2008), el término motivación se define a través del conjunto de procesos psíquicos donde se encuentran implicadas las actividades nerviosas que regulan el comportamiento de los individuos ya que participan los procesos afectivos y cognoscitivos.

Naranjo (2009), hace mención de Herrera, Ramírez, Roa y Herrera, quienes indican que la motivación es la causante de los comportamientos y cambios conductuales en los individuos, ya que determina las acciones que realizan las

personas como la persistencia por objetivos, el alcance de una meta, etc.

Para Stephen P. & Timothy A. (2009), “la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación” (p.175). Es decir, la motivación varía de acuerdo a la problemática que se enfrenta en cierto momento, es por esto que los autores identifican tres elementos fundamentales que son intensidad, dirección y persistencia que se ven reflejados en el comportamiento de los individuos durante el proceso del logro de los objetivos.



**Figura 2: Elementos de la motivación**

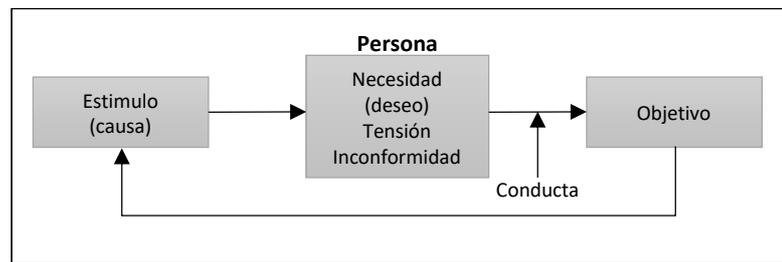
*Fuente: Adaptado de Stephen P. & Timothy A. (2009)*

Otros autores Stoner, Freeman, & Gilbert (2010), consideran que la motivación contribuye en cierto sentido al compromiso de las personas puesto que la consideran como característica proveniente de la psicología humana.

#### 2.2.1.2. La motivación humana

Chiavenato (2011), indica que la motivación es un factor interno que influye en la conducta humana ya que se relaciona con el sistema de cognición de las personas. Además el autor hace referencia a Krech, Crutchfield y Ballachey quienes señalan que la motivación busca una meta determinada a través

de fuerzas impulsoras para cuyo alcance se hace el uso de la energía.

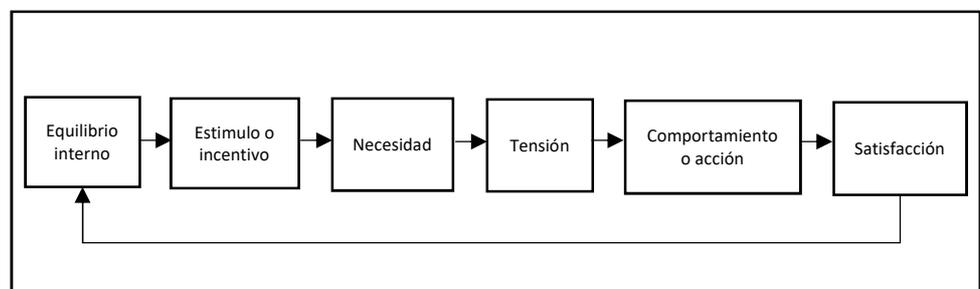


**Figura 3: Modelos básico de la motivación**

*Fuente: Chiavenato I., (2011)*

También menciona tres premisas relacionadas a los motivos de la conducta humana que son: la conducta es producto, la conducta es motivada y la conducta está orientada a objetivos. Estas conductas están influenciadas por estímulos internos y externos como son la causalidad, finalidad y el impulso.

La satisfacción de las necesidades son un proceso llamado “Ciclo motivacional” que empieza cuando se rompe el equilibrio interno a causa de la aparición de una necesidad.



**Figura 4: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad**

*Fuente: Chiavenato (2011)*

Vázquez (2005), afirma que mientras el ciclo motivacional avanza y se repite, el comportamiento del individuo se vuelve más eficaz en relación al alcance de nuevas necesidades.

Petit y Graglia (2004), mencionan que la motivación humana tiene su base en las necesidades y carencias de los individuos ya que la insatisfacción es una causante del comportamiento

humano que influye en el desempeño de las personas a esto le hacen llamar dinámica motivacional.

### 2.2.1.3. Teorías de la motivación

Dentro de la motivación existen diversas teorías. Chiavenato I. (2009) las clasifica en tres grupos: Teorías del contenido, teorías del proceso y teorías del refuerzo.

Clasificación de las teorías	Teorías de la motivación
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Teorías de contenido</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maslow: Teoría de la pirámide de necesidades</li> <li>• Alderfer: Teoría ERC</li> <li>• Herzberg: Teoría de los dos factores</li> <li>• McClelland: Teoría de las necesidades adquiridas</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Teorías del proceso</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adams: Teoría de la equidad</li> <li>• Locke: Teoría de la definición de objetivos</li> <li>• Vroom: Teoría de las expectativas</li> <li>• Porter y Lawler: Desempeño, satisfacción</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Teorías del refuerzo</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del refuerzo</li> </ul>

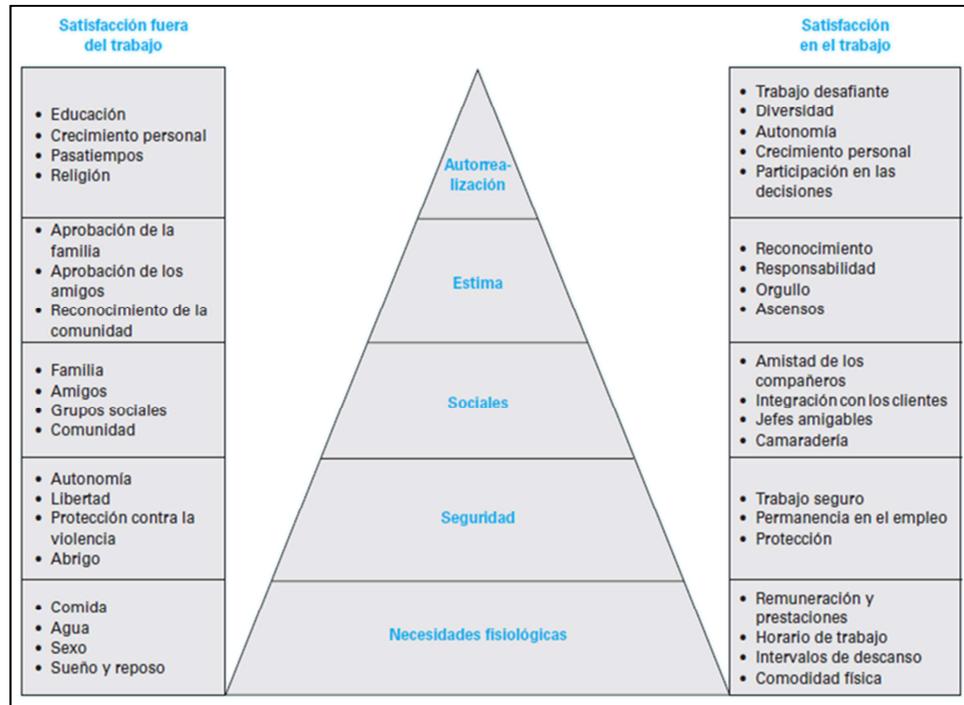
**Figura 5: Clasificación de las teorías de la motivación**

*Fuente: Chiavenato (2009)*

**Las teorías del contenido** hacen referencia a los factores internos de cada individuo es decir a los motivos y necesidades que influyen de manera directa en su comportamiento. Dentro de estas teorías Chiavenato (2009) toma en cuenta a las siguientes:

Teoría de las necesidades de Maslow: Chiavenato I. (2009) afirma que está basada en la pirámide de necesidades donde se plantea que existe una jerarquía de cinco necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow las clasifica de la siguiente manera: Las necesidades de orden inferior o primaria son satisfechas de manera externa a través de las condiciones del trabajo, estas son: las fisiológicas o biológicas y de seguridad y las necesidades de orden superior o

secundarias que son satisfechas de manera interna por el individuo donde se encuentran: las sociales, de estima y de autorrealización.



**Figura 6: Jerarquía de las necesidades de Maslow y sus implicaciones**  
 Fuentes: Chiavenato (2009)

Teoría ERC: Según Stephen P. & Timothy A. (2009), esta teoría es un reajuste echo por Clayton Alderfer de la pirámide de Maslow con la finalidad de ajustar la teoría a las investigaciones experimentales y se plantearon tres grupos de necesidades que son: Existencia que hace referencia a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, de relación donde se incluye las necesidades sociales y estima (externo) y de crecimiento, aquí están las necesidades de estima (interna) y autorrealización. Alderfer considera que las necesidades no deberían estar estandarizadas en una jerarquía sino que el individuo puede satisfacer cualquier necesidad ya sea inferior o superior sin un orden específico.

Teoría de los dos factores de Herzberg: Llamada también la teoría de motivación e higiene fue creada por Frederick Herzberg para explicar el comportamiento de las personas en

situaciones de trabajo. Dicha teoría afirma que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Chiavenato I. (2009), afirma que según Herzberg “la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados” (p.244), estos factores están relacionados con las condiciones externas e internas de la persona y sus necesidades primarias y secundarias. Se dividen en:

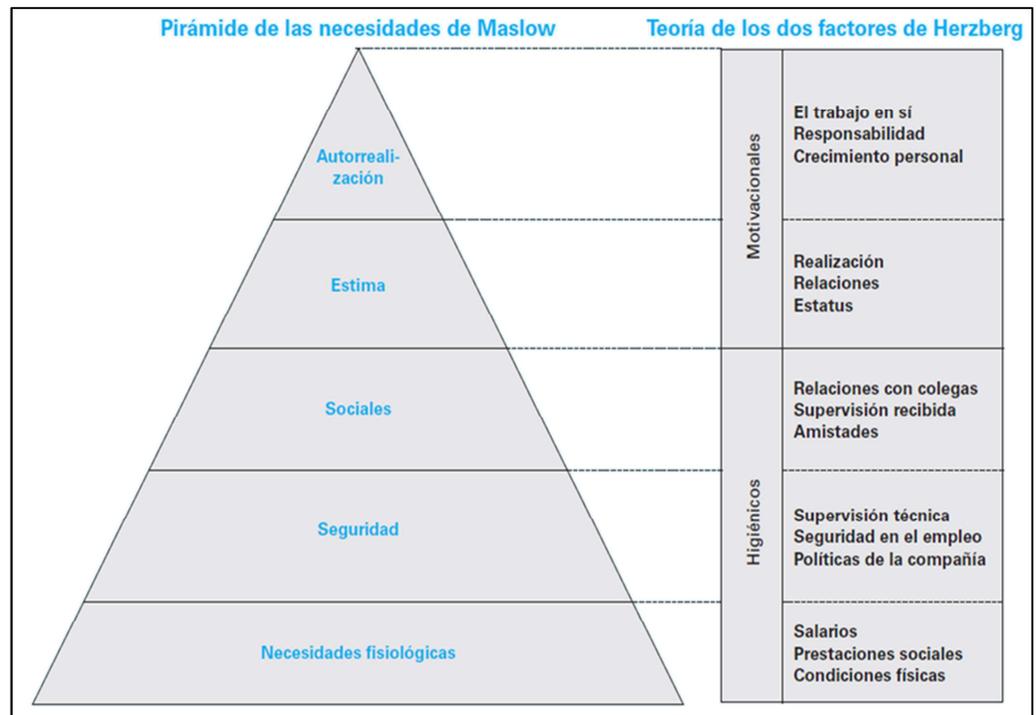
**Factores Higiénicos o Extrínsecos:** Para Herzberg (1954), también denominados factores de insatisfacción. “Los principales aspectos son: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.” (p.5). Estos factores se utilizan principalmente para evitar situaciones de insatisfacción, pero a la vez tienen pocos resultados positivos sobre las actitudes laborales. Están relacionados con las condiciones que rodean al personal en su puesto de trabajo, es decir se sitúan en el ambiente externo y se encuentran fuera del control del trabajador. Herzberg indica que “los acontecimientos de higiene producen insatisfacción en el trabajo por una necesidad de evitar lo desagradable” (p.6).

**Factores Motivacionales o intrínsecos:** Según Herzberg (1954) estos factores son llamados también factores de satisfacción, “destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción” (p.5). Están asociados hacia la satisfacción y productividad que tiene el empleado en su puesto de trabajo, “los acontecimientos motivadores producen satisfacción por una necesidad de crecimiento o autorrealización” (p.6).

FACTORES EXTRINSECOS	FACTORES INTRINSECOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y administración de la compañía</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Salario</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Promoción</li> </ul>

**Figura 7: Factores extrínsecos e intrínsecos**  
Fuentes: Herzberg (1954)

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. Chiavenato I. (2009), nos indica que esta teoría fue desarrollada por David McClelland y se centra en las necesidades que están involucradas con el comportamiento humano: (a) Necesidades de realización o logro que son aquellas que involucran el éxito, la lucha por el triunfo, (b) necesidad de poder se refiere a la necesidad de controlar e influir en las decisiones de las demás personas, y (c) necesidad de afiliación que se vincula con las relaciones interpersonales es la necesidad de ser querido y aceptado por el resto.



**Figura 8: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg**  
Fuente: Chiavenato I. (2009)

También tenemos a las **teorías del proceso** mencionadas por Chiavenato I. (2009), en su obra, estas teorías se basan principalmente al proceso de motivación y los pasos que dirigen al comportamiento. Estas son:

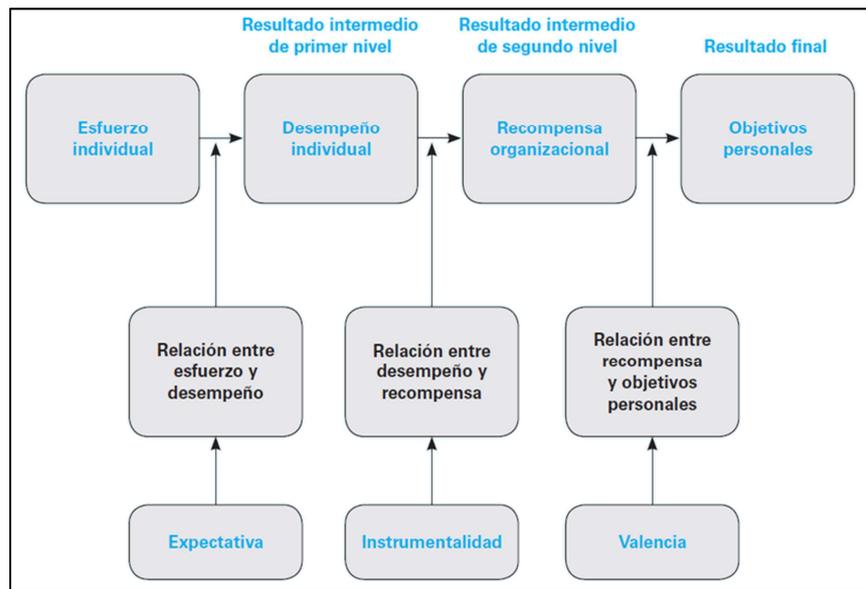
Teoría de la equidad: Fue desarrollada por Adams, esta teoría se basa en la comparación de los aportes que realizan las personas a sus empleos y las retribuciones que reciben por ese trabajo. Es decir, comparan su experiencia, esfuerzo, y conocimientos con la remuneración, ascensos, y reconocimientos que perciben en relación a otras personas similares. Por lo tanto cuando el personal compara y se da cuenta que existen igualdad se dice que hay equidad, sin embargo si se produce desigualdad las personas experimentan un grado de tensión ya sea por enojo o culpa.

Chiavenato I. (2009), indica que se puede utilizar cuatro referencias de comparaciones: (a) Propia interna, son experiencias del individuo en diferentes puestos dentro de la organización, (b) propia externa, experiencia del individuo en el mismo puesto dentro de otra organización, (c) otra interna, comparación con otro individuo dentro de la misma organización, y (c) otra externa, comparación con otro individuo de otra organización. Por lo tanto la teoría de la equidad intenta explicar la justicia dentro de la organización en referencia a la percepción que tienen las personas sobre sus labores y el reconocimiento que reciben por ellos.

Teoría de la definición de objetivos: Llamada también como teoría del establecimiento de metas. Stephen P. & Timothy A. (2009), refiere que según Edwin Locke, la motivación es fuente fundamental para el logro un objetivo o meta ya que los desafíos incrementan el desempeño de las personas. Según la teoría, la eficacia del individuo significa que es capaz de realizar las labores asignadas y lograr desempeñarse

exitosamente en su trabajo, es por esto, que motivar a las personas no solo involucra el factor dinero sino también la definición de metas, participación del personal en la toma de decisiones y un rediseño de responsabilidades y tareas específicas del personal para representar un desafío mayor.

Teoría de las expectativas: Fue creada por Vroom quien afirma que las personas se motivarán más si saben que al cumplir las tareas asignadas obtendrán un reconocimiento mayor que el esfuerzo que pusieron al cumplirlas. Según Stephen P. & Timothy A. (2009), la teoría se centra en tres relaciones: (a) Relación esfuerzo-desempeño, (b) relación desempeño-recompensa y (c) relación recompensas-metas personales. Vroom también menciona que la teoría está basada en tres conceptos claves que son: (a) Valencia, es el valor o importancia de una recompensa, (b) expectativa, creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado e (c) instrumentalidad, creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.



**Figura 9: Modelo de la teoría de las expectativas**

*Fuente: Chiavenato (2009)*

Por ultimo tenemos a la **teoría del refuerzo o reforzamiento** que se basa en las consecuencias del comportamiento

ocasionado por el entorno laboral. Chiavenato (2009) indica que esta teoría no se basa en los factores internos que motivan al comportamiento humano sino más bien a lo que lo condiciona o provoca. Según el autor hay cuatro estrategias para influir en el comportamiento de las personas: (a) Refuerzo positivo, aumenta la intensidad del comportamiento deseado, al relacionarse con efectos agradables (b) refuerzo negativo, aumenta la intensidad del comportamiento deseado, al procurar evitar consecuencias desagradables, (c) Sanción, elimina un comportamiento indeseable, por medio de las consecuencias desagradables y (d) extinción, elimina el comportamiento indeseable al anular los efectos agradables.

Además Stephen P. & Timothy A. (2009), afirma que esta teoría es la contraparte de la teoría del establecimientos de metas, puesto que no toma en cuenta el estado interior de los individuos sino en cambio se centra en los cambios del comportamiento por factores que se encuentra en el entorno.

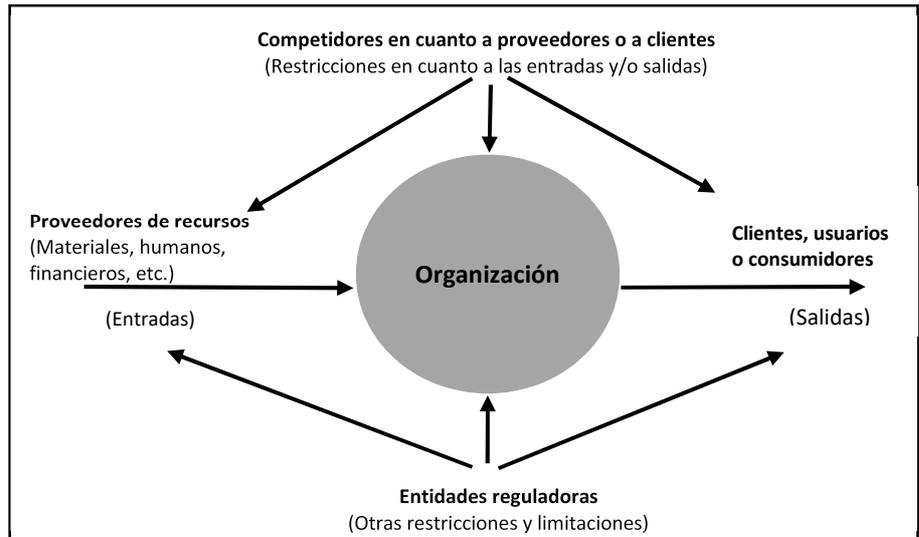
De todas las teorías antes mencionadas hemos considerado que la Teoría de Frederick Herzberg es la que más se ajusta a la situación actual de la empresa de Transporte Leonel SAC, debido a que los trabajadores presentan las características de los factores mencionados en la teoría (Factor intrínseco y factor extrínseco). Además al utilizar este modelo pretendemos solucionar la problemática que rodea a la empresa y proponer estrategias para mejorar las deficiencias motivacionales que existen tanto intrínsecas como la falta de reconocimientos e igualdad entre trabajadores, y extrínsecas respecto a las condiciones y el ambiente de trabajo.

## 2.2.2. Desempeño laboral

### 2.2.2.1. Dinámica ambiental

Según Delgado (2014), todas las organizaciones son un sistema abierto ya que interactúan con el medio ambiente recibiendo personas, tecnología y financiamiento, para luego convertirlos en productos y/o servicios que regresan al medio ambiente; esto hace que en determinada circunstancia la organización se pueda ver afectada por diversos cambios en el mercado para la cual no está preparada. Para esto el desarrollo organizacional con el comportamiento de los individuos ayuda a las instituciones a poder hacer frente a las situaciones cambiantes con diversas estrategias para lograr solucionar problemas que se presentan como las dificultadas para trabajar en equipo y comunicarse con los demás; para ello se realizan capacitaciones en el personal, se fomenta la participación en el cumplimiento de los objetivos y se mejora la comunicación entre los individuos, ya que estos factores son indispensables para que la organización se pueda adecuar exitosamente a los cambios constantes del medio ambiente.

Para Chiavenato (2011), el ambiente es todo lo que está alrededor de la organización, también hace referencia al ambiente laboral o microambiente que es propio de cada organización donde se encuentran los proveedores, clientes, consumidores y también están los competidores y entidades reguladoras. Cuando el ambiente de trabajo pasa por cambios puede ser de dos tipos: estable o estático y variable o inestable. El primero hace referencia a un ambiente conservador y rutinario donde las reglas de mercado son repetitivas. Por otro lado el segundo ambiente es creativo e innovador donde la organización tienda a cambiar de acuerdo a las tendencias de mercado.



**Figura 10: Fuerzas que afectan al ambiente laboral**

*Fuente: Chiavenato (2011)*

### 2.2.2.2. Desempeño en la organización

El desempeño en la organización se vincula directamente con los empleados que laboran en ella, ya que el desarrollo efectivo de sus labores lleva al éxito a la empresa. Es por esto que los gerentes del área encargada de recursos humanos han puesto total interés en las características de cada empleado con el fin de identificar sus competencias y cualidades para lograr brindar estabilidad laboral y así mejorar la contribución hacia la organización.

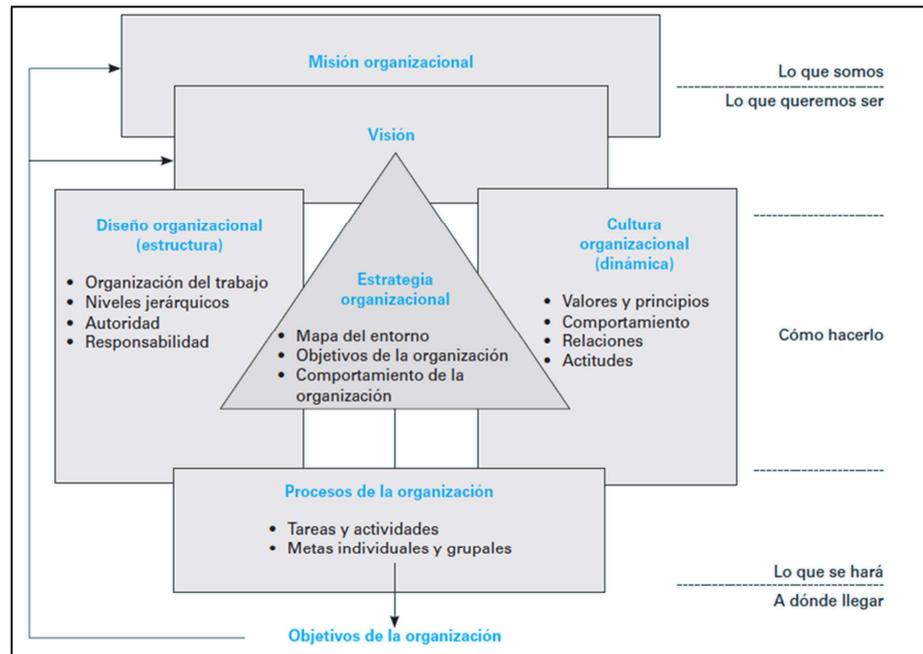
Al respecto, Pedraza, Amaya, & Conde hace referencia a Faria (1995) dando a conocer que la estabilidad laboral es el resultado de la actitud de los trabajadores frente a sus áreas y cargos de trabajo, teniendo en cuenta esto resulta de gran importancia brindarle al personal beneficios ya que con esto incrementa su motivación y estado emocional que se verá reflejado en un mejor y más eficaz desempeño laboral el cual es considerado una parte fundamental dentro de toda organización.

Ruiz C., Silva V. & Vanga A. hacen referencia a Harbour (1999) quien considera que las condiciones sociales, culturales

y demográficas afectan de cierta manera en el comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo, puesto que la personalidad de cada individuo influye directamente en el desempeño de su cargo.

Para Stoner, Freeman, & Gilbert (2010) el éxito de una organización depende de sus gerentes, ya que si ellos realizan eficientemente su trabajo la posibilidad de cumplir las metas en la organización son más probables; es por esto que los autores consideran dos tipos de desempeño; al desempeño gerencial que mide el grado de eficiencia de un gerente para alcanzar los objetivos propuestos, y al desempeño organizacional que mide la eficacia de la misma organización para cumplir sus metas acertadas.

Según Chiavenato (2009) el desempeño de la organización depende mucho de las decisiones estratégicas que se tomen, ya que estas ayudan a identificar puntos críticos dentro de la organización, determinan las tareas, realizan cambios en la estructura de la organización, influyen en las relaciones de los grupos y mejora notoriamente la eficacia de la organización; es por esto que el autor resalta que el éxito de la organización se basa fundamentalmente en la aplicación de estrategias correctas puesto que la incorrecta aplicación podría no ser eficaz aun teniendo buenos grupos de trabajo.



**Figura 11: Evaluación del desempeño de la organización**

Fuente: Chiavenato (2009)

Adicionalmente, Dessler (2009) menciona que en toda organización se debe realizar un análisis del desempeño para verificar si existe cualquier deficiencia en el desempeño del personal y así poder rectificarla por medio de capacitaciones. Según el autor existen diversos métodos para identificar las necesidades de capacitación: (a) resultado de la evaluación del desempeño, (b) resultados de productividad, (c) las observaciones de los supervisores, y (d) evaluaciones de conocimientos y habilidades del puesto.

### 2.2.2.3. Administración del desempeño

Ruiz C., Silva V. & Vanga A. (2008), hacen referencia a la administración del desempeño como un proceso en el cual se busca evaluar y optimizar los resultados esperados en el ambiente de trabajo, ya sean de forma individual o grupal en los individuos con el fin de evitar un mal desempeño dentro de la organización. Así mismo para mejorar el ambiente de trabajo mencionan 5 principios para el logro de la misión de la empresa: La planificación del desempeño, desarrollo del

desempeño, revisión, monitoreo y la evaluación del desempeño. Finalmente concluyen que el desempeño laboral depende en gran medida de la buena relación que existe entre los miembros de la organización.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO				
Planificación del desempeño	Desarrollo del desempeño	Revisión	Monitoreo	Monitoreo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece lo que se espera de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveen técnicas y métodos para apoyar a los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del desarrollo de los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función del gerente en la motivación del personal para la mejora del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función del gerente en la motivación del personal para la mejora del desempeño</li> </ul>

**Figura 12: Principios de la administración del desempeño**

*Fuente: Ruiz C., Silva V. & Vanga A. (2008)*

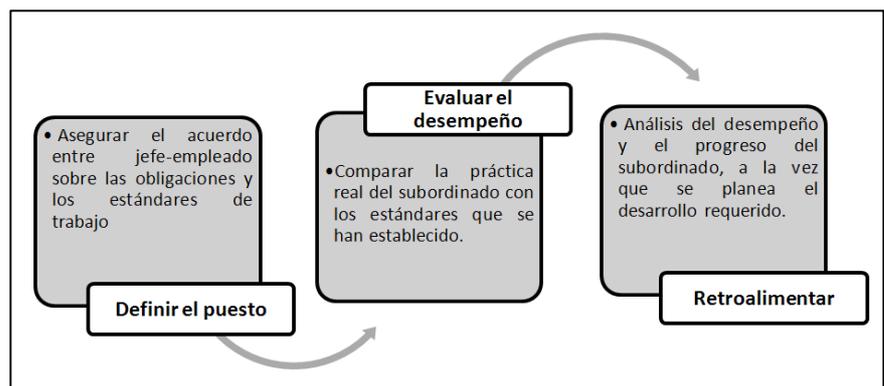
Según Pedraza, Amaya & Conde. (2010), la implementación de un sistema de administración del desempeño es de mucha utilidad en las organizaciones puesto que, gracias a ello los indicadores de productividad se han incrementado y las mejoras en el desempeño de los trabajadores han tenido resultados favorables. Los autores infieren que si una organización identifica las debilidades que poseen sus áreas podrán aplicar de mejor manera los indicadores de desempeño para así lograr medir y supervisar eficazmente a sus trabajadores.

Para Dessler (2009) la administración del desempeño es un proceso que se mide con el cumplimiento de las metas de la organización a través del desempeño del personal; además menciona que para el éxito del proceso se tiene que hacer énfasis en garantizar la mejora continua y constante no solo cuando exista deficiencia, es decir, realizar inspecciones, establecer metas estratégicas y garantizar la capacitación del personal.

#### 2.2.2.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una clase de control de calidad que sirve para seleccionar al personal es decir un instrumento de medición para la mejora de los resultados. Chiavenato I. (2011), afirma que los objetivos fundamentales de evaluar el desempeño de los empleados es: (a) Medir las capacidades que tiene cada trabajador y aprovechar al máximo su potencial. (b) Utilizar el potencial del trabajador como ventaja competitiva para mejorar la productividad. (c) Mejorar las condiciones de trabajo y proponer oportunidades de crecimiento a los empleados.

Para Dessler G. (2009), la evaluación del desempeño se realiza para identificar y corregir las posibles deficiencia que existen, mejorando así las metas estratégicas de la organización y el desempeño en las áreas de trabajo. Además permite analizar el momento ideal en que un personal está listo para ascender de puesto, para esto el autor menciona tres pasos para el proceso de evaluación: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar.



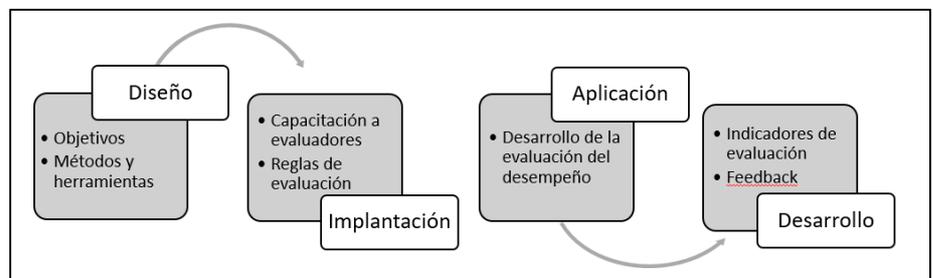
**Figura 13: Pasos en la evaluación del desempeño**

*Fuente: Dessler (2009)*

Céspedes J.(1999), afirma que la evaluación del desempeño es un procedimiento que consiste en evaluar al personal e identificar la existencia de problemas y/o dificultades en cuanto a la supervisión o integración del personal, es un

sistema de obtención de datos para realizar la toma de decisiones y poder mejorar el desempeño dentro de la organización. El autor señala 5 objetivos importantes en la evaluación: a) Conjugar objetivos organizacionales, b) Adecuar la administración de salarios, c) Archivar información para fines administrativos futuros, d) Identificar necesidades de entrenamiento y e) Mejorar la selección de nuevos empleados.

Según Mazabel C. (2011), la evaluación del desempeño es utilizada con el fin de elaborar planes de mejora continua para alcanzar una mayor productividad y rentabilidad; también nos brinda resultados para mejorar los procesos de recursos humanos: a) Selección: Mejorar los perfiles de los puestos, b) Capacitación: Detectar las necesidades de mejora, c) Planes de carrera: Identificar al personal con potencial, d) Comunicación Interna: Enriquecer los conocimientos de la organización y e) Motivación: Tomar decisiones más acertadas en las atribuciones variables e incentivos.



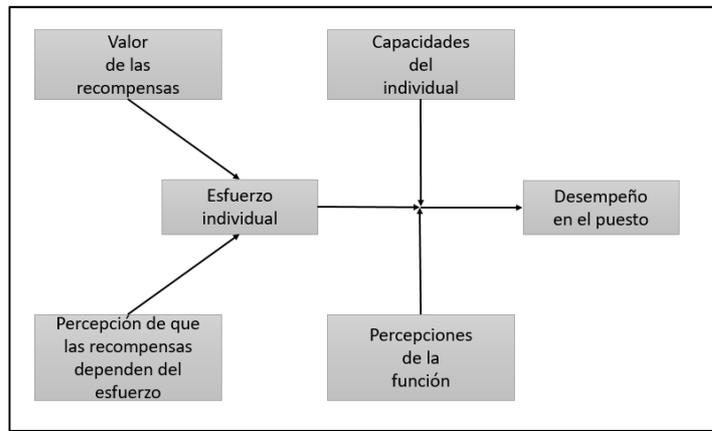
**Figura 14: Proceso de evaluación del desempeño**

*Fuente: Mazabel (2011)*

De acuerdo a la política que tiene la organización, el desempeño puede ser evaluado por diversos candidatos. Bohlander & Snell (2008), considera a estas evaluaciones como: a) Evaluación por parte del supervisor o del gerente, b) Autoevaluación, c) Evaluación de los subordinados, d) Evaluación de colegas, e) Evaluación de equipos y f) Evaluación de los clientes.

### 2.2.2.5. Factores que influyen en el desempeño laboral

Chiavenato I. (2011), sostiene que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202), es decir la evaluación del desempeño permite determinar los factores que afectan directa e indirectamente al personal y no le permite desarrollar su potencial en el cargo.



**Figura 15: Factores que afectan el desempeño en el puesto**

*Fuentes: Chiavenato I. (2011)*

Los criterios que selecciona la gerencia para evaluar al empleado están influenciados por las labores que este realiza en su puesto de trabajo. Stephen P. & Timothy A. (2009), divide estos criterios en tres conjuntos según los resultados: (1) Resultados de la tarea individual: Se basa principalmente en el nivel de rendimiento que demuestra cada trabajador como la cantidad producida, los residuos generados y los costos unitarios de producción; también podrían evaluarse el volumen de ventas, el incremento de clientes, etc. Estos resultados dependen mucho del tipo de puesto que tiene el trabajador. (2) Comportamientos: Se refieren a las acciones que realiza el empleado o el equipo de trabajo, estas acciones no se miden únicamente en el nivel productividad sino más bien en las actitudes que tienen los trabajadores para realizar mejoras en sus puesto de trabajo y ayudar a alcanzar los objetivos de la

organización. (3) Características: Aunque es el conjunto más débil este criterio se utiliza con mayor frecuencia para evaluar el desempeño del trabajador, ya que consiste en características propias de la persona como tener buena actitud, demostrar confianza y experiencia.

Para Bohlander & Snell (2008) “Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño” (p.383), estos factores se resumen en: Capacidad, motivación y ambiente, dichos factores pueden afectar de forma positiva o negativa el desempeño del individuo. Por ejemplo la baja motivación en el personal, los problemas externos como cuestiones familiares y sociales afectan directamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos provocando un desequilibrio y lentitud en el logro de las metas de la organización. Los autores afirman que las posibles razones por las cuales el trabajador no logra cumplir con los estándares de desempeño son: dificultad de habilidades (conocimiento y/o inteligencia, capacidades de entendimiento y competencias), dificultades de esfuerzo (motivación para ejecutar las tareas) y dificultades externas del trabajo (bajas remuneraciones, deficientes condiciones de trabajo).

MOTIVACIÓN	AMBIENTE	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambición de carrea</li> <li>• Conflicto del empleado</li> <li>• Frustración</li> <li>• Justicia/satisfacción</li> <li>• Metas/expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo/materiales</li> <li>• Diseño del puesto</li> <li>• Condiciones económicas</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• Reglas y políticas</li> <li>• Apoyo de administración</li> <li>• Leyes y regulaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Habilidades de solución de problemas</li> <li>• Habilidades analíticas</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Limitaciones físicas</li> </ul>

**Figura 16: Factores que influyen en el desempeño**  
 Fuentes: Bohlander & Snell (2008)

#### 2.2.2.6. Métodos de evaluación del desempeño

Actualmente, para diseñar las estrategias de evaluación es imprescindible preguntarnos ¿qué se va a medir? y ¿cómo medirlo? En cuanto a lo que se va a medir, es factible medir el desempeño del trabajador en términos de calidad, cantidad y rapidez del trabajo; también se puede medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias, capacidades y el logro de las propias metas. En lo que respecta a cómo medirlo existen diversas maneras de evaluar el desempeño de los trabajadores, las cuales son utilizadas de acuerdo con las necesidades y realidades de las organizaciones. Chiavenato I. (2011) hace mención de algunas de estas técnicas:

En primer lugar, menciona el método de escalas gráficas. Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores utilizando características de evaluación ya definidos previamente. Se hace uso de un formato de doble entrada: las líneas horizontales representan los criterios de evaluación y las líneas verticales los grados de variación de estos criterios. En algunas organizaciones se utiliza este método para logra comparar los resultados entre los evaluados e identificar las características más importantes para la empresa. Para Castillo (2012), los factores a evaluar se pueden agrupar en: a) Factores de comportamiento, que comprenden la iniciativa de los trabajadores y el logro de objetivos; y b) Factores de resultados que son la cantidad y la calidad del trabajo. “Al escoger los factores se deben tener en cuenta que sean medibles, observables y relevantes con el trabajo” (p.282).

El método de elección forzada se encuentra en segunda posición, este método consiste en elegir de un bloque de enunciados dos o más frases, que el evaluador considera más semejantes al desempeño del trabajador, ignorando la puntuación ya sea negativa o positiva de cada frase elegida.

Este método es simple de aplicar y proporciona resultados confiables, sin embargo la elaboración del mismo es un tanto complicada y requiera de una ardua planificación.

El tercer método consiste en la investigación de campo, en donde un encargado específico se encarga de entrevistar a los supervisores inmediatos de los trabajadores y le solicita información precisa de las labores que realizan estos últimos en sus puestos de trabajo, posteriormente el supervisor con la asesoría del encargado realiza un informe general que permite desarrollar planes estratégicos para la elaboración de la estructura de los puestos. Una desventaja de su utilización radica en el alto costo de contratar a un especialista y la duración prolongada de las entrevistas.

En cuarto lugar tenemos al método de incidentes críticos, que se basa principalmente en el registro de incidentes positivos y negativos de los empleados evaluados, este registro es realizado por un supervisor o líder que observa todos los actos ocasionados durante la jornada laboral y los registra en un diario personal de cada trabajador.

Adicionalmente, Bohlander & Snell (2008), señalan el método de lista de verificación del comportamiento como una de las técnicas más antiguas para evaluar el desempeño, este método consiste en que el evaluador identifique de una serie de enunciados las características clave que detalle el rendimiento del trabajador evaluado; las ventajas de utilizar esta técnica es la fácil aplicación y el bajo costo, pero puede que los resultados obtenidos sean erróneas debido a la inadecuada valoración.

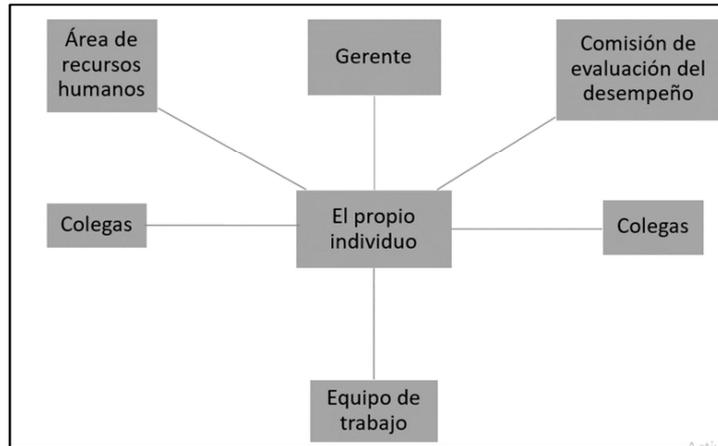
También mencionan el método de ensayo, que consiste en la elaboración de un ensayo en donde el evaluador detalla las características, comportamientos fortalezas y debilidades de

cada evaluado. Una de las desventajas de esta técnica, es el tiempo que se emplea en tratar de cubrir todos los aspectos sobre las características del trabajador y plasmarlas en un documento, otra desventaja de emplear este método es que se inclina al lado subjetivo y no se encamina al objetivo principal que es evaluar el desempeño.

Dessler G. (2009), hace referencia a la administración por objetivos (APO) como un método de evaluación en donde se establecen metas organizacionales específicas para cada trabajador para posteriormente medir el avance del logro de la misma. El APO es un programa con la finalidad de establecer objetivos y evaluarlos periódicamente, es un proceso que consiste en 6 pasos: (1) Establecer las metas de la organización, (2) Establecer metas para los departamentos, (3) Analizar las metas de los departamentos, (4) Definir los resultados esperados, (5) Revisiones del desempeño, (6) Proporcionar retroalimentación. Para que esta técnica sea un éxito se requiere realizar revisiones al programa constantemente. Además los objetivos tienen que ser justos y alcanzables.

#### 2.2.2.7. Evaluación 360°

La evaluación 360° también conocida como evaluación integral, es una herramienta que cada día se utiliza con mayor frecuencia por las organizaciones modernas para medir las competencias de los colaboradores. Chiavenato I. (2011), afirma que esta evaluación es la más completa de todas, ya que se da en forma circular y brinda una mejor perspectiva al obtener información y calificaciones desde todos los ángulos, puesto que participan en ella todas las personas que giran alrededor del evaluado como: supervisores, colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.



**Figura 17: Evaluación 360°**

*Fuente: Chiavenato I (2011)*

Coronado M. (2014), afirma que el objetivo principal de la evaluación 360° es darle al trabajador la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño y comportamiento, para así lograr medir sus competencias conductuales de una manera más objetiva. Algunos de sus principales usos son: Medir el desempeño del talento humano, evaluar las competencias, diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, y servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Para Louffat Olivares, (2010) este proceso de evaluación consta de cuatro etapas: (etapa 1) Establecer y definir indicadores ideales de desempeño; etapa 2, medir el desempeño real del trabajador, (etapa 3) Comparar los indicadores planteados con el desempeño real del trabajador y (etapa 4) Disponer las medidas correctivas y/o de premiación por el mérito en el desempeño de los trabajadores.

Para la variable Desempeño laboral hemos decidido tomar como Modelo de estudio al “Método de escala Gráfica” según Castillo (2012). Ya que este método cuenta con las características que se buscan medir en los trabajadores de la empresa, dichas característica se dividen en dos factores: Factores de comportamiento y factores de resultados. Estos factores ayudan a identificar las habilidades, capacidades y

conocimientos que posee el personal y así poder asignar retribuciones y refuerzos que permitan cumplir exitosamente los objetivos y metas tanto de la empresa como del personal.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Administración:** Constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. (Chiavenato , 2011)

**Administración del desempeño:** Basar la capacitación, las evaluaciones y las recompensas de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y competencias que necesitan para alcanzar sus metas. (Dessler, 2009)

**Autoevaluación:** Evaluación del desempeño que realiza el empleado al que se va evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena él mismo antes de la entrevista de desempeño. (Hellriegel & Slocum Jr., 2009)

**Capacitación:** Proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador. (Louffat Olivares, 2010)

**Cognición:** Representa lo que las personas saben acerca de si mismas y del ambiente que las rodea. (Chiavenato , 2011)

**Competencias:** Características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. (Dessler, 2009)

**Comportamiento organizacional:** Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Compromiso organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Cultura Organizacional:** La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Desempeño Gerencial:** Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Desempeño Organizacional:** Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Escuchar:** Este término significa oír físicamente, integrarse con la persona que está hablando y comprender los significados del mensaje. (Hellriegel & Slocum Jr., 2009)

**Estrategia:** Plan a largo plazo de cómo la empresa equilibrará sus fortalezas y sus debilidades internas con sus oportunidades y sus amenazas externas para mantener una ventaja competitiva. (Dessler, 2009)

**Ética:** La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. (Chiavenato I, 2009)

**Evaluación del desempeño:** Es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. (Céspedes Róldan, 1999)

**Factores de higiene:** Variables del entorno laboral que influyen en la insatisfacción de las personas. También se les conoce como factores de insatisfacción. (Chiavenato I, 2009)

**Factores motivadores:** Las variables inherentes al trabajo o a la tarea que influyen en la satisfacción de las personas con el trabajo. También se les conoce como factores de satisfacción. (Chiavenato I, 2009)

**Gerente:** Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Grupo humano:** Está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. (Chiavenato, 2009)

**Metas:** Son consecuencias futuras que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. (Hellriegel & Slocum Jr., 2009)

**Motivación extrínseca:** Deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo. (Herzberg, 1954)

**Motivación intrínseca:** Deseo por realizar una conducta que se origina en el interior del individuo. (Herzberg, 1954)

**Motivación:** El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009)

**Motivo:** Impulso íntimo que incita a la persona a la acción y que sustenta y caracteriza la dirección de su comportamiento. (Chiavenato, 2009)

**Necesidades:** Son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado, pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). (Chiavenato, 2009)

**Organización:** Unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para

lograr una meta común o un conjunto de ellas. (Stephen P. & Timothy A., 2009)

**Plan estratégico:** Un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. (Dessler, 2009)

**Productividad:** Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia. (Stephen P. & Timothy A., 2009)

**Psicología:** Ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. (Stephen P. & Timothy A., 2009)

**Sistema cognitivo:** Cada persona comprende sus valores, e influye en él su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores. (Chiavenato , 2011)

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis General

La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

### 2.4.2. Hipótesis Específicas

Los factores intrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

Los factores extrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente estudio corresponde a la investigación aplicada debido a que los resultados servirán para establecer mejoras en el desarrollo de la empresa en donde se llevara a cabo dicha investigación. Tal característica de la investigación es mencionada por Carrasco (2013), quien señala que la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p. 43).

En el caso del presente estudio, los cambios se refieren a mejorar el rendimiento de los trabajadores de forma pronta, para que los aspectos negativos actuales no interfieran con los propósitos o metas establecidas por la empresa.

#### 3.2. Nivel de investigación

El presente estudio corresponde a la investigación de nivel correlacional debido a que se estudió la relación entre las variables, motivación y desempeño. Tales características respecto a la investigación correlacional son consideradas por Hernández, Fernández & Baptista (2014), quienes señalan que el estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

#### 3.3. Diseño de la investigación

Según las características del presente estudio, la investigación corresponde al diseño no experimental debido a que las variables no serán manipuladas, solamente serán analizadas tal como se encuentran en el entorno; además, de acuerdo a las características de obtención de información se considera el carácter transversal ya que los datos fueron obtenidos en un momento específico de tiempo. Tales características respecto al diseño de la investigación son consideradas por Pino, R. (2016), quien manifiesta que “el investigador para este tipo de diseños no experimentales solo se sustrae a

contemplar los fenómenos en su estado natural, para luego analizarlos”. Además respecto al diseño transversal, el autor agrega que “estos tipos de diseños consisten en recolectar información con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo” (p. 352).

#### 3.4. Área de estudio

El presente trabajo de investigación correspondió al campo de las ciencias empresariales según la línea establecida sobre desarrollo empresarial. Además como ámbito de investigación se consideró a la Empresa de Transporte Leonel S.A.C. la cual se localiza en el distrito de Santa Anita e inició sus actividades en el año 2008.

#### 3.5. Población y muestra: Señalar los criterios de inclusión y exclusión

La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la Empresa de Transporte Leonel SAC. Debido a la cantidad de estos, fueron incluidos en su totalidad en la investigación; es decir, los participantes se hallaron conformados por treinta trabajadores no siendo necesario especificar las áreas correspondientes ya que esto pasa a ser secundario en relación a los intereses propios de la investigación. Tomando en cuenta el principio de Primacía de la realidad considerado por el Derecho Laboral, lo que determina la naturaleza de la relación entre los trabajadores y la Empresa es la forma como se ejecuta en la práctica y no lo estipulado en los contratos. Por tal motivo, la información registrada en Planilla Electrónica respecto al número de trabajadores registrados podría tener discordancia con lo que sucede y se aprecia en el terreno de los hechos. (Toyama, J. & Vinatea, L., 2007, p. 35).

Las características en relación a la población son consideradas por Gómez, W., Gonzales, E. & Rosales, R. (2015), quienes sostienen que “una población de estudio es el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características que comparten todos los elementos que lo componen” (p. 220).

Como es señalado en los párrafos anteriores, se incluyó la totalidad de la población en el estudio; por tanto, no fueron considerados los criterios de muestra y muestreo.

#### Criterios de inclusión

Fueron incluidos en el estudio, todos los trabajadores de la Empresa de Transporte Leonel SAC, sin especificar necesariamente las áreas a las cuales pertenecen.

#### Criterios de exclusión

No participaron quienes no desearon intervenir en la encuesta.

### 3.6. Variables y Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN	VALOR
<b>MOTIVACIÓN</b>	La motivación está referida a las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. (Hellriegel y Slocum Jr., 2009, p. 126).	Herzberg (1954) destaca diversos factores que se presentan en la motivación para el trabajo, dividiéndolos en dos grupos: factores de higiene o extrínsecos y factores motivadores o intrínsecos. (pp. 5-6)	Factores intrínsecos	Realización	1	Ordinal	Nunca Casi nunca A veces Muchas veces Siempre
				Reconocimiento	2		
				El trabajo en sí mismo	3,4		
				Responsabilidad	5,6		
				Promoción	7		
			Factores extrínsecos	Política y administración de la compañía	8,9		
				Supervisión	10,11		
				Salario	12,13		
	Relaciones interpersonales	14,15					
	Condiciones laborales	16,17					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	El desempeño laboral corresponde a las cualidades y características que deben tener los trabajadores para cumplir con las funciones de sus cargos correspondientes y dichas cualidades deben ser evaluadas periódicamente. (Castillo, 2012, p. 278).	Castillo (2012) sugiere un modelo de evaluación del desempeño laboral que incluye parámetros tales como la iniciativa, el logro de objetivos, la calidad del trabajo realizado, la cantidad de trabajo realizado, y los divide en dos factores: Factores de comportamiento y factores de resultados (p.282).	Factores de comportamiento	Iniciativa de los trabajadores	1,2,3,4	Ordinal	Nunca Casi nunca A veces Muchas veces Siempre
				Logro de objetivos	5,6,7		
			Factores de resultados	Cantidad de trabajo	8,9,10,11		
				Cantidad de trabajo	12,13,14		

### 3.7. Instrumentos de recolección de datos

Los datos fueron recolectados empleando como instrumento la escala de Likert correspondiente a cada una de las variables y sus indicadores, por medio de la técnica de encuesta. Según las variables señaladas, la escala de medición respecto a Motivación consideró 17 ítems y respecto al desempeño laboral, el instrumento considero 14 ítems. Hernández, Fernández & Baptista (2014), sostienen que dicho instrumento es de utilidad para medir las reacciones de los individuos con base en la selección de alternativas (p. 238).

### 3.8. Validación de los instrumentos de recolección de datos

De acuerdo a las características de validación de los instrumentos, fue considerada la revisión por especialistas o llamada también validez de expertos. Esta forma de validación es señalada por Gómez, Gonzales & Rosales (2015), quienes señalan que “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas” (p. 241).

### 3.9. Procedimientos para la recolección de datos

Los datos fueron obtenidos mediante la técnica de encuesta, además de emplear la observación directa durante la interacción con los encuestados y la observación indirecta durante la revisión de la información proporcionada por los encuestados. El proceso se desarrolló con la autorización previa de la autoridad correspondiente y la posterior comunicación con los individuos participantes, con la finalidad de especificar el tiempo exacto para la recolección de datos.

### 3.10. Componente ético de la investigación

Durante el trabajo de investigación, los encuestados no se vieron afectados física ni emocionalmente además tuvieron la libertad para abandonar el estudio cuando lo decidan sin que ello represente perjuicios hacia su persona. Gómez, Gonzales, & Rosales (2015), señalan la importancia del consentimiento informado expresando que “es el procedimiento que garantiza

que el sujeto ha expresado voluntariamente su intención de participar en el estudio, después de haber comprendido la información que se le ha dado sobre el mismo” (p. 291).

### 3.11. Procesamiento y análisis de datos

Los datos registrados en el instrumento de recolección, fueron trasladados a una matriz principal desarrollada con el programa Excel. Dicha matriz fue exportada al programa informático y estadístico IBM SPSS en su versión 23. Posteriormente debido a las características de las variables y su escala de medición, al ser cualitativas o categóricas ordinales, fueron procesadas mediante la Prueba de Correlación de Spearman. Esta característica respecto al empleo de programas estadísticos es ejemplificada en la obra de Córdova (2014), quien señala que “para realizar pruebas de hipótesis se utiliza la estadística inferencial” (p. 31).

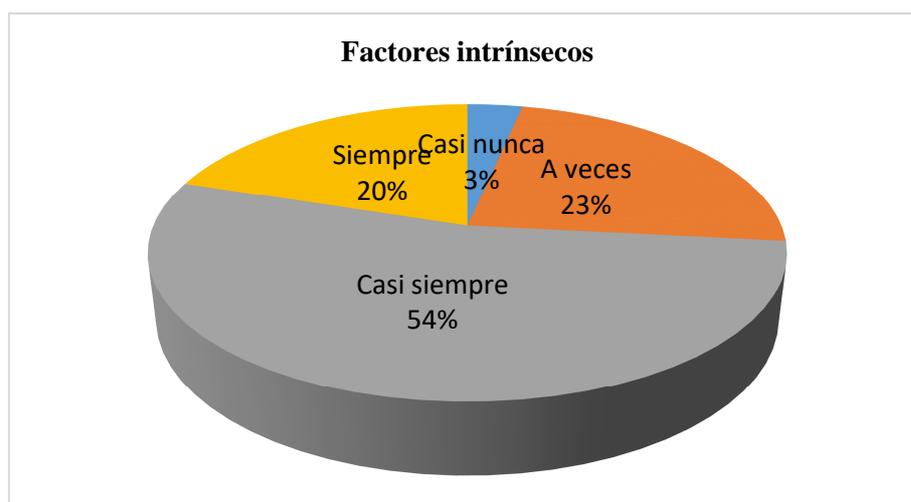
## 4. RESULTADOS

### Variable: Motivación

#### Dimensión: Factores intrínsecos

Gráfico 1: Factores Intrínsecos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	3,3	3,3
	A veces	7	23,3	26,7
	Casi siempre	16	53,3	80,0
	Siempre	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

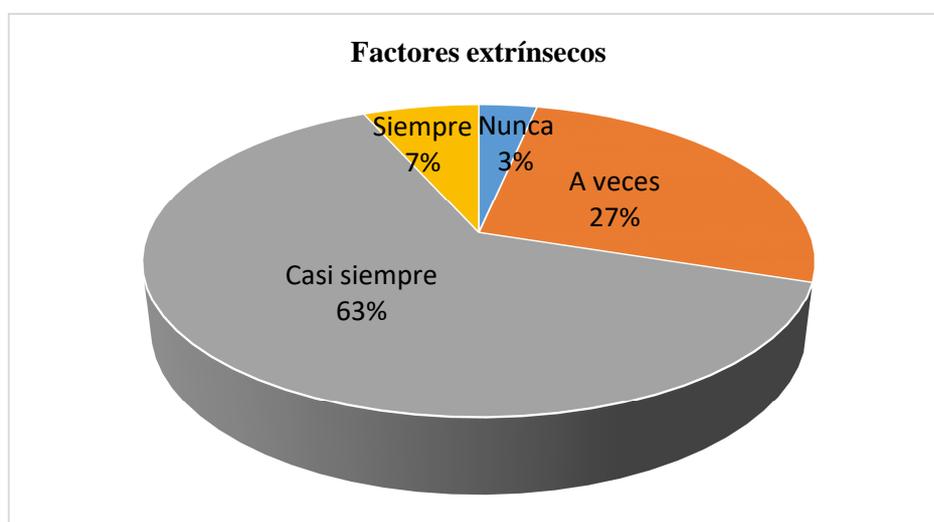


En el gráfico N°1 podemos observar que el 54% de los trabajadores consideran que casi siempre se hallan presente los factores intrínsecos, seguido de un 23% que manifiesta que a veces se encuentra presente y un 20% de los encuestados afirma que siempre se hallan presente los factores intrínsecos. De acuerdo a lo señalado se considera que la mayoría de los trabajadores no evidencia absolutamente la presencia de dichos factores.

## Dimensión: Factores extrínsecos

Gráfico 2: Factores extrínsecos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	3,3	3,3
	A veces	8	26,7	30,0
	Casi siempre	19	63,3	93,3
	Siempre	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



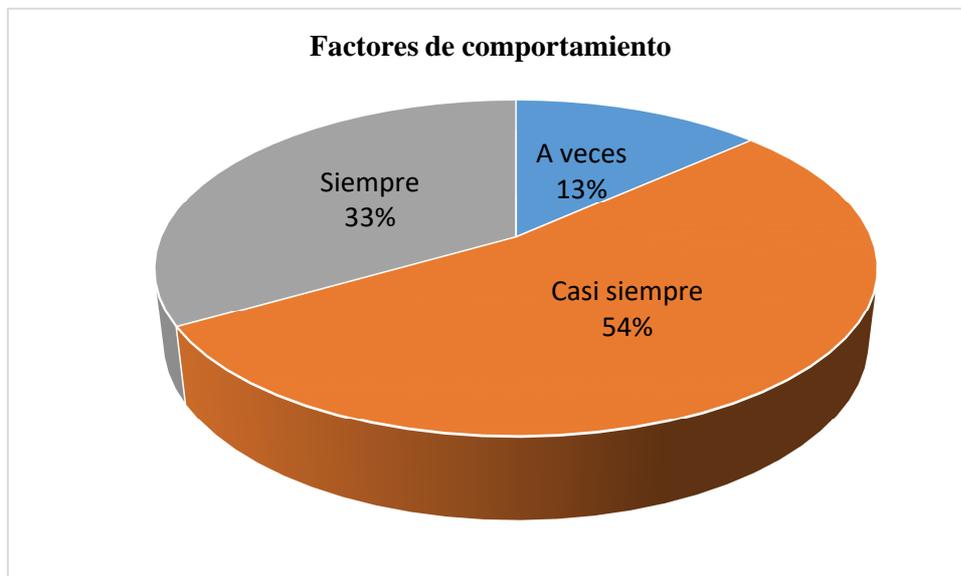
En el gráfico N°2 podemos observar que el 63% de los trabajadores consideran que casi siempre se hallan presente los factores extrínsecos, seguido de un 27% que manifiesta que a veces se encuentra presente y un 7% de los encuestados afirma que siempre se hallan presente los factores extrínsecos. De acuerdo a lo señalado se considera que la mayoría de los trabajadores no evidencia absolutamente la presencia de dichos factores.

**Variable: Desempeño laboral**

**Dimensión: Factores de comportamiento**

**Gráfico 3: Factores de comportamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre	16	53,3	53,3	66,7
	Siempre	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

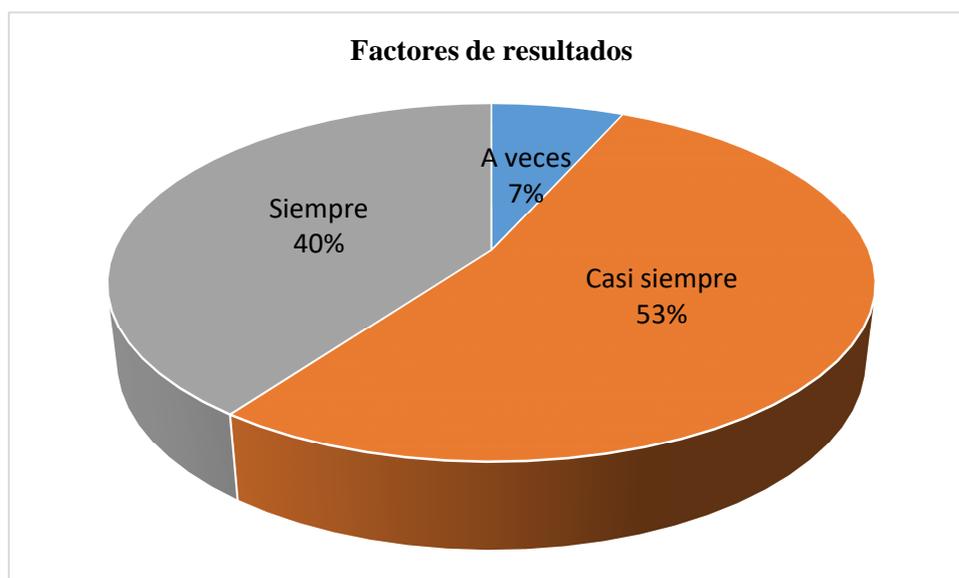


En el gráfico N°3 podemos observar que el 54% de los trabajadores consideran que casi siempre se hallan presente los factores de comportamiento, seguido de un 33% que manifiesta que siempre se encuentra presente y un 13% de los encuestados afirma que a veces se hallan presente los factores de comportamiento. De acuerdo a lo señalado se considera que la mayoría de los trabajadores no evidencia absolutamente la presencia de dichos factores.

## Dimensión: Factores de resultados

Gráfico 4: Factores de resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	16	53,3	53,3	60,0
	Siempre	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



En el gráfico N°4 podemos observar que el 53% de los trabajadores consideran que casi siempre se hallan presente los factores de resultados, seguido de un 40% que manifiesta que siempre se encuentra presente y un 7% de los encuestados afirma que a veces se hallan presente los factores de resultados. De acuerdo a lo señalado se considera que la mayoría de los trabajadores no evidencia absolutamente la presencia de dichos factores.

## Análisis inferencial

### Comprobación de hipótesis

#### Hipótesis General

H<sub>1</sub>: La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

H<sub>0</sub>: La motivación no se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

**Tabla 1: Motivación y desempeño laboral**

		Motivación	Desempeño	
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	0,362*	
	N	.	0,049	
	Desempeño	Coefficiente de correlación	0,362*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,049	.
	N	30	30	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

#### Interpretación:

De acuerdo al nivel de significancia al ser este valor menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis inicial la cual sugiere que la motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

### Hipótesis Específica 1

H<sub>1</sub>: Los factores intrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

H<sub>0</sub>: Los factores intrínsecos no se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

**Tabla 2: Factores intrínsecos y desempeño laboral**

		Factores intrínsecos	Desempeño
] Factors intrínsecos	Coefficiente de correlación	1,000	0,081
	Sig. (bilateral)	.	0,672
Rho de Spearman	N	30	30
	Coefficiente de correlación	0,081	1,00
Desempeño	Sig. (bilateral)	0,672	.
	N	30	30

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

De acuerdo al nivel de significancia al no ser este valor menor a 0,05 se adopta la hipótesis nula la cual refiere que los factores intrínsecos no se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

## Hipótesis Específica 2

H<sub>1</sub>: Los factores extrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

H<sub>0</sub>: Los factores extrínsecos no se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

**Tabla 3: Factores extrínsecos y desempeño laboral**

		Factores extrínsecos	Desempeño
Factores extrínsecos	Coefficiente de correlación	1,000	0,390*
	Sig. (bilateral)	.	0,033
Rho de Spearman	N	30	30
Desempeño	Coefficiente de correlación	0,390*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,033	.
	N	30	30

\*. *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).*

Interpretación:

De acuerdo al nivel de significancia al ser este valor menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general la cual refiere que los factores extrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.

## 5. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC”, Santa Anita - 2018, fue realizado con el fin de determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa.

Se resalta la importancia de la motivación como el factor que predispone al desempeño; en este caso de los trabajadores. Por tal motivo los parámetros resultantes del estudio servirán para sustentar las estrategias que puedan instaurarse en la empresa respecto a las variables analizadas.

Las dimensiones consideradas para los análisis específicos posibilitaron el estudio en detalle de dichas variables. Al desarrollar el análisis respectivo buscando la relación entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral, se evidencia la carencia de dicha relación, interpretándose así que los factores intrínsecos no predisponen necesariamente al desarrollo de un adecuado desempeño, también se ha podido verificar que dentro de los factores intrínsecos lo que más resalta es la falta de reconocimientos a los trabajadores por parte de la empresa ya que el 47% de ellos afirma que solo *A veces* reciben incentivos por un trabajo bien realizado y el 10% afirma que *Nunca* ha recibido un incentivo; además, el 17% de los colaboradores indican que *Casi nunca* tienen posibilidad de ascender en su puesto de trabajo. Estos resultados concuerdan con los hallazgos presentados por Rosas (2017), quien señala que no existe correlación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral, sugiriendo además mejorar ciertos indicadores como: el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, establecer claramente las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador. Asimismo, Alaluna y Mayta (2016) refieren la falta de relación entre dichas variables resaltando que la opinión de los trabajadores respecto a las oportunidades ofrecidas es favorable en un bajo porcentaje al igual que el reconocimiento que perciben por parte de la empresa. Por otro lado. Mamani (2016) hace referencia a que existe una relación regular entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral que podría ser mejorado con respecto al reconocimiento de los trabajadores por las labores realizadas.

Posteriormente, al evaluar la relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral, se puede constatar que si existe una relación directa; es decir, la mejora o incremento en uno de los factores, podría predisponer el incremento del otro. Se debe mejorar ciertos aspectos dentro de la organización porque de acuerdo a los resultados de la encuesta, los colaboradores sienten que las normas de la empresa no son aplicadas con igualdad para todos, puesto que solo el 7% considera que *Siempre* se trata a todos por igual. Además que la mayoría de trabajadores no se encuentra conforme con las decisiones que toma la gerencia, ya que el 30% no está de acuerdo del todo, lo que se deduce de la opción *A veces* señalada por ellos y la opción *Nunca* manifestada por el 10%. Otro aspecto que se debe mejorar es respecto a las formas de pago, puesto que el 33% *A veces* se encuentra de acuerdo y esto se debe a las irregularidades en los días de pago. Puede resaltarse el aspecto positivo de las relaciones interpersonales, ya que el 60% *Siempre* tiene una buena relación con sus compañeros y el 33% *Casi siempre* tiene una buena comunicación con el coordinador. Estos resultados coinciden con los hallazgos presentados por Alaluna y Mayta (2016) quienes señalan que dicha existencia se debe a que en la mayoría de veces la empresa les proporcionó los materiales necesarios para realizar sus actividades diarias, también se tuvo un alto porcentaje con respecto a las relaciones interpersonales entre los trabajadores y al adecuado liderazgo asumido por su coordinador. Por otro lado Rosas (2017) difiere con dicha relación, ya que la autora sostiene que no hay correlación entre factores extrínsecos y el desempeño laboral e identifica algunas posibles razones tales como: La ausencia de compañerismo y empatía entre los trabajadores, las inadecuadas condiciones laborales por falta de materiales y equipos de protección personal y seguridad (EPPS), y la remuneración de los trabajadores debe estar acorde con las funciones que realiza y ser de manera justa y equitativa. Asimismo, Mamani (2016) recomienda que para elevar el nivel de desempeño laboral con respecto a los factores extrínsecos se debe desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado, además de mejorar las relaciones interpersonales y reforzar el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Respecto a la relación entre la motivación y el desempeño laboral, los resultados permiten evidenciar que existe relación directa entre dichas variables. Es decir, toda mejora que promueva el interés de los sujetos al desarrollar ciertas actividades en la

empresa se manifestará en sus conductas o ejercicio práctico en el centro de labores de acuerdo a la naturaleza de los procedimientos o tareas asignadas. De la misma forma, Levano (2017) afirma que la influencia de la motivación incrementa el desempeño laboral, además sostiene que a mayor motivación mayor es el desempeño laboral. Por su parte Enríquez (2014), determina que la motivación tiene una influencia positiva y significativa hacia el desempeño laboral de los empleados, el autor recomienda realizar una retroalimentación en la empresa para lograr mantener el nivel de motivación de los trabajadores. Concordando con lo anterior, Sánchez (2016), concluye que si existe una relación favorable entre ambas variables, pero indica que se debe reforzar ciertos aspectos para mejorar dicha relación como por ejemplo: las condiciones de trabajo, la falta de capacitación, las relaciones laborales entre colaboradores y jefe; adicionalmente a esto, el autor identifica la necesidad de crear o implementar sistemas de reconocimiento, incentivos y capacitación. A diferencia de los autores antes mencionados, Rosas (2017), afirma que no existe relación entre motivación y desempeño laboral, concluyendo que estos resultados se deben a las siguientes razones: los trabajadores se sienten muy identificados de formar parte de la empresa y esto podría repercutir en un estado conformista o de seguridad probable por lo cual no existe la preocupación por la capacitación constante y se mantiene un enfoque rutinario, los colaboradores tienen conocimientos de que no son indispensables y en cualquier momento pueden ser reemplazados, además cuando realizan sus labores con aparente empeño y dedicación, esto es independiente de las condiciones laborales que le ofrece la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación hemos concluido lo siguiente:

Respecto al objetivo general, se determina que existe relación directa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018, considerando el papel preponderante de los factores extrínsecos respecto a los intrínsecos.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que no existe relación directa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018; señalando la escasa proporción respecto a la identificación de los factores intrínsecos referidos.

Respecto al segundo objetivo específico, se determina que existe relación directa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018. Además debe destacarse que el nivel respecto a los factores extrínsecos identificados no es significativo.

## 7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones antes mencionadas, se proponen las siguientes recomendaciones:

Al determinar que existe relación directa entre la motivación y el desempeño laboral habría que identificar que elementos están representados de manera significativa en dicha relación.

- Se recomienda a la Empresa de transporte Leonel SAC desarrollar nuevas técnicas que mejoren la motivación, también incentivar la participación y opinión de los trabajadores en las metas y estrategias de la organización; todo esto con el fin de lograr colaboradores fidelizados para obtener mejores resultados en cuanto al desempeño de los mismos.

Al identificar la falta de relación directa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral, futuras investigaciones en la empresa deben posibilitar la identificación de las causas asociadas a los valores reducidos de dichos factores intrínsecos. Para mejorar esta relación podemos:

- Implementar un sistema de reconocimiento para lograr estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña. Además, crear un plan de incentivos que beneficie al trabajador, estos puede ser entregados de diversas formas: bonificaciones, becas, seguros médicos, planes de carrera, etc. Y pueden ser otorgados cuando se logra cumplir los objetivos de la empresa como el cumplimiento de metas trimestrales y anuales, al trabajador del mes, etc. Todos estos planes apoyan a que el trabajador se comprometa más con los objetivos de la empresa.

Al identificar la relación directa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral, deben crearse estrategias para controlar e incrementar los mismos, para lograr esto podemos recomendar:

- La implementación de actividades que incentiven las relaciones interpersonales con los supervisores y compañeros, tales como: festejo de cumpleaños, almuerzos, eventos deportivos, etc.

- Adecuar y mejorar las condiciones ambientales de las áreas de trabajo, suministrar todos los equipos y materiales necesarios para el desempeño de los trabajadores; además, se sugiere establecer un sistema de capacitación mensual del personal con la finalidad de dar a conocer el uso correcto de las herramientas de trabajo y resolver dudas acerca de cada puesto de trabajo, esto permitirá mejorar la productividad de los colaboradores.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaluna Pacheco, J. L., & Mayta Narcizo, Y. L. (2016). *La motivación y el desempeño laboral de una oficina de los Registros Públicos*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/977/ALALUNA%20PACHECO%2c%20JUDITH%20Y%20MAYTA%20NARCIZO%2c%20YANETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). México: Thomson.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, A. J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3 ed.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Céspedes Roldan, J. (1999). *Manual de métodos y técnicas de evaluación del desempeño laboral en la administración pública y privada*. Cajamarca: Instituto regional para el desarrollo andino.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Córdova Baldeón, I. (2014). *El informe de investigación cuantitativa* (1 ed.). Lima: San Marcos.
- Coronado de la Cruz, M. (2014). *Administración del talento humano*. Lima: Universidad Peruana Unión (Proesad).
- Delgado, K. (2014). *Dinámica de grupos* (1 ed.). Lima: San Marcos.

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Enríquez Loredo, P. (Mayo de 2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández Escalona, K. A. (2015). *La motivación como factor estratégico para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de un instituto universitario público ubicado en el estado Yaracuy*. Bárbula. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3474/kfernandez.pdf?sequence=4>
- Gómez, W., Gonzales, E., & Rosales, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Gonzales Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1954). La Teoría de la Motivación-Higiene. En *Teoría de la Organización* (págs. 71-91). Obtenido de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Levano Lizarraga, M. A. (2017). *Motivación y desempeño laboral en la empresa Euroshop del grupo Volkswagen lima 2017*. Lima.
- Louffat Olivares, E. (2010). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.

- Mamani Merma, L. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016*. Puno.
- Marín Fernández, A. C., & Velasco de Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales* (97), 61-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209703>
- Mazabel Galarza, C. (2011). *Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización "de lo cualitativo a lo cuantitativo"* (1 ed.). Lima: Impresión Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teórica y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-70. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/440/44012058010/>
- Olvera Zapata, 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 Pregrado, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad de Zulia. *Ciencia Sociales*, XVI (3), 493-505. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Pérez Garay, J. C., & Verastegui Valeriano, Á. A. (2013). *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una mype de lima sur – caso avícola vera E.I.R.L. – 2012*. (Tesis de pregrado), Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/125/1/PEREZ%20GARAY%20-%20%20VERASTEGUI%20VALERIANO.pdf>
- Petit, C., & Graglia, M. S. (2009). *Introducción a la psicología social para estudios de turismo* (1 ed.). Córdoba: Brujas.
- Pino Gotuzzo, R. (2016). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Rosas Guzmán, Y. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CASDEL HNOS S.A.* (Tesis de pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7208/ROSAS\\_GY.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7208/ROSAS_GY.pdf?sequence=1)
- Ruiz C., J. K., Silva V., N. G., & Vanga A., M. G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. Obtenido de <http://clacso.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306&idp=1&cid=127109>
- Sánchez Collantes, J. (2016). *Influencia de la motivación en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Induamerica Servicios Logísticos S.A.C.* (Tesis de pregrado), Universidad Nacional de Trujillo, Guadalupe. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8923/sanchezcollantes\\_jose.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8923/sanchezcollantes_jose.pdf?sequence=1)
- Stephen P., R., & Timothy A., J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACION.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Talledo Manrique, M. E. (2015). *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes*. (Tesis de Pregrado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1777/3/RE\\_PSICOLOGIA\\_FACTORES.CLIMAORGANIZACIONAL\\_MOT.LABORAL\\_EMP.TRANSPORTE\\_TESIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1777/3/RE_PSICOLOGIA_FACTORES.CLIMAORGANIZACIONAL_MOT.LABORAL_EMP.TRANSPORTE_TESIS.pdf)
- Vázquez Luis, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo* (1 ed.). Ideaspropias Editorial.

## 9. ANEXOS

### 9.1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES		CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	
“Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018”	<p><b>Problema General</b> ¿Cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo los factores intrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?</li> <li>¿Cómo los factores extrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018?</li> </ol>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer como los factores intrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</li> <li>Establecer como los factores extrínsecos se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los factores intrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</li> <li>Los factores extrínsecos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018.</li> </ol>	Variables	Dimensiones e indicadores	<p><b>-Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>-Nivel de investigación</b> Descriptivo con método Correlacional</p> <p><b>-Diseño de la investigación</b> No experimental, Transeccional</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p><b>- De muestreo:</b> Muestreo no probabilístico</p> <p><b>- De recolección de datos:</b> Encuesta mediante uso de cuestionarios</p> <p><b>- De procesamiento:</b> Por medio del programa estadístico SPSS</p>	<p><b>Población:</b> 30 Trabajadores</p>	
				VI MOTIVACION	Factores intrínsecos				<p><b>-Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>-Nivel de investigación</b> Descriptivo con método Correlacional</p> <p><b>-Diseño de la investigación</b> No experimental, Transeccional</p>
					<ol style="list-style-type: none"> <li>Realización</li> <li>Reconocimiento</li> <li>El trabajo en sí mismo</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Promoción</li> </ol>				
					Factores extrínsecos				
V2 DESEMPEÑO LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Política y administración de la compañía</li> <li>Supervisión</li> <li>Salario</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Condiciones laborales</li> </ol>	<p><b>-Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>-Nivel de investigación</b> Descriptivo con método Correlacional</p> <p><b>-Diseño de la investigación</b> No experimental, Transeccional</p>							
	Factores de comportamiento		<p><b>-Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>-Nivel de investigación</b> Descriptivo con método Correlacional</p> <p><b>-Diseño de la investigación</b> No experimental, Transeccional</p>						
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa de los trabajadores</li> <li>Logro de objetivos</li> </ol>								
Factores de resultados	<p><b>-Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>-Nivel de investigación</b> Descriptivo con método Correlacional</p> <p><b>-Diseño de la investigación</b> No experimental, Transeccional</p>								
<ol style="list-style-type: none"> <li>Calidad de trabajo</li> <li>Cantidad de trabajo</li> </ol>									

9.2. Instrumento de recolección de datos (Modelo de cuestionario - Encuesta)

**CUESTIONARIO 1**

**VARIABLE: Motivación**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

1. Lea atentamente cada una de las preguntas.
2. Señale con una aspa (X) el cuadro correspondiente, según su opinión:
3. Haga lo posible por responder con sinceridad.

NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>FACTORES INTRÍNSECOS</b>	<b>Realización</b>					
	• Siento que puedo obtener la experiencia necesaria para nuevos cargos.					
	• Me siento capaz de realizar nuevas actividades en mi entorno laboral.					
	<b>Reconocimiento</b>					
	• Recibo felicitaciones por la labor que realizo.					
	• Recibo premios y/o incentivos por mi desempeño en el trabajo.					
	<b>El trabajo en sí mismo</b>					
	• Considero que las actividades desarrolladas son importantes para la empresa.					
	• Me siento a gusto con las labores que realizo diariamente.					
	<b>Responsabilidad</b>					
	• Cumplo con el horario de ingreso a la empresa.					
	• Entrego con puntualidad la mercadería a los clientes.					
	<b>Promoción</b>					
	• Cuando desarrollo un buen trabajo tengo la posibilidad de ascender.					
• Puedo acceder a beneficios gracias a mi desempeño en el trabajo.						
<b>FACTORES EXTRÍNSECOS</b>	<b>Política y administración de la compañía</b>					
	• Estoy conforme con las decisiones que toma la gerencia de la empresa.					
	• Las normas de la empresa son aplicadas con igualdad entre los trabajadores.					
	<b>Supervisión</b>					
	• El estilo de liderazgo de mi coordinador es el adecuado.					
	• Recibo capacitaciones para el control de accidentes.					
	<b>Salario</b>					
	• El salario que percibo es adecuado de acuerdo a las labores que realizo.					
	• Estoy conforme con las formas de pago que realiza mi empresa.					
	<b>Relaciones interpersonales</b>					
	• Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo					
	• Existe una buena comunicación con mi coordinador					
	<b>Condiciones de trabajo</b>					
	• Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo.					
• Existen medidas de seguridad en el ambiente de trabajo.						

## CUESTIONARIO 2

### VARIABLE: Desempeño Laboral

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

1. Lea atentamente cada una de las preguntas.
2. Señale con una aspa (X) el cuadro correspondiente, según su opinión:
3. Haga lo posible por responder con sinceridad.

NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>FACTORES DE RESULTADOS</b>	<b>Iniciativa de los trabajadores</b>					
	• Aporto sugerencias sin que me lo pidan					
	• Busco información cuando desconozco la ruta que voy a realizar					
	• Colaboro con mis compañeros cuando necesitan apoyo para ubicar a los clientes					
	• Ofrezco mi ayuda para agilizar el proceso de estiba					
	<b>Logro de Objetivos</b>					
	• Cumpló con los objetivos planteados por la empresa					
	• Tengo la capacidad de explicar las características de mi trabajo.					
• Puedo solucionar los problemas en mi área por mi propia cuenta.						
<b>FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>Calidad de trabajo</b>					
	• Los clientes se sienten satisfechos con mi trabajo.					
	• La empresa a la que prestamos servicio se encuentra complacida con el trabajo que realizo					
	• Organizo con anticipación los materiales que necesito					
	<b>Cantidad de trabajo</b>					
	• Desarrollo a tiempo la cantidad de actividades señaladas					
	• Empleo horas adicionales para realizar otras tareas					
	• Realizo actividades que no se encuentra dentro de mis tareas asignadas.					
• Produzco más salidas de lo planificado en el día.						

9.3. Validación del instrumento

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Después de revisado el instrumento, es valioso su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. ¿En qué porcentaje estima usted que con esta prueba se lograrán los objetivos propuestos?           | ( ) ( ) ( ) ( ) (X) ( ) |
| 2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?            | ( ) ( ) ( ) ( ) (X) ( ) |
| 3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?          | ( ) ( ) ( ) (X) ( ) ( ) |
| 4. ¿En qué porcentaje, las preguntas de las pruebas son de fácil comprensión?                          | ( ) ( ) ( ) (X) ( ) ( ) |
| 5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencias lógicas?   | ( ) ( ) ( ) (X) ( ) ( ) |
| 6. ¿En qué porcentaje valora usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras? | ( ) ( ) ( ) (X) ( ) ( ) |

**SUGERENCIAS:**

1. ¿Qué preguntas considera usted deberían agregarse?  
.....  
.....
2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?  
.....  
.....
3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?  
.....  
.....

Fecha: 25-04-18  
Validado por: José Agustín Oruina Lara  
Firma: 

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valioso su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima usted que con esta prueba se lograrán los objetivos propuestos?	( )	( )	( )	( )	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( )		<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	
4. ¿En qué porcentaje, las preguntas de las pruebas son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencias lógicas?	( )	( )	( )	( )	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿En qué porcentaje valora usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	( )	<input checked="" type="checkbox"/>	

#### SUGERENCIAS:

1. ¿Qué preguntas considera usted deberían agregarse?

.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

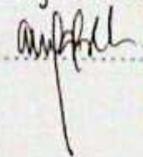
.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....  
.....

Fecha: 25/04/2018

Validado por: Mg. MARCELA JAQUELINA Gil Cueva.

Firma: 

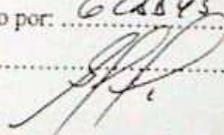
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

- < 50 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓
2. ¿En qué porcentaje considera que los ítems están referidos a los conceptos del tema? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓
3. ¿Qué porcentaje de los ítems planteados son suficientes para lograr los objetivos? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓
4. ¿En qué porcentaje los ítems de la prueba son de fácil comprensión? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓
5. ¿En qué porcentaje los ítems siguen una secuencia lógica? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares con otras muestras? ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ✓

SUGERENCIAS

1. ¿Qué ítems considera Usted que deberían agregarse?  
.....  
.....
2. ¿Qué ítems considera Usted que podrían eliminarse?  
.....  
.....
3. ¿Qué ítems considera Usted que deberán reformularse o precisarse mejor?  
.....  
.....

Fecha: 25-04-2018  
Validado por: GLADYS ALORAN PAREDES  
Firma: 

#### 9.4. Consentimiento informado

Manifiesto que los autores del plan de tesis titulado “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita - 2018”, me han explicado las características del estudio desarrollado respecto a la confidencialidad absoluta de los datos consignados en las escalas respectivas. Por lo que doy mi consentimiento para hacerme partícipe en este trabajo de investigación. El presente estudio, permitirá realizar una evaluación objetiva sobre la motivación y el desempeño laboral, lo cual busca mejorar la calidad del entorno laboral en donde se desenvuelven los trabajadores. Comprendo la importancia al realizar el presente trabajo de investigación.

Es así que, basándome en la información, acepto voluntaria y libremente participar en el presente estudio.

DNI: .....

.....

Firma

Fecha: .....

## 9.5. Tablas complementarias

### VARIABLE:

**Tabla 4: Motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	1	3,3	3,3
	A veces	6	20,0	23,3
Válidos	Casi siempre	22	73,3	96,7
	Siempre	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (4) podemos observar que el 73% de los encuestados consideran que *Casi siempre* se encuentran motivados, mientras que el 20% considera que solo *A veces* se sienten motivados. Estos resultados se detallaran en sus siguientes dimensiones.

### Dimensión:

**Tabla 5: Factores intrínsecos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	1	3,3	3,3
	A veces	7	23,3	26,7
Válidos	Casi siempre	16	53,3	80,0
	Siempre	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (5) podemos observar que el 53% de los trabajadores consideran que *Casi siempre* los factores intrínsecos se encuentran presente,

mientras que el 23% afirma que solo *A veces* se encuentran presentes. Estos resultados se observarán detalladamente en sus siguientes indicadores.

*Indicadores respecto a los Factores intrínsecos:*

**Tabla 6: Realización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi nunca	1	3,3	6,7
	A veces	1	3,3	10,0
	Casi siempre	4	13,3	23,3
	Siempre	23	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla(6) podemos observar que el 77% de los encuestados señalan que *Siempre* se sienten realizados en sus puestos de trabajo, mientras que el 13% considera que *Casi siempre* se sienten realizados al cumplir con sus labores.

**Tabla 7: Reconocimiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	10,0	10,0
	Casi nunca	6	20,0	30,0
	A veces	14	46,7	76,7
	Casi siempre	6	20,0	96,7
	Siempre	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla (7) podemos observar que el 47% de los encuestados revelan que *A veces* reciben reconocimientos por cumplir con los objetivos,

además un 20% considera que *Casi nunca* reconocimientos por un trabajo bien hecho, mientras que otro 20% afirma que *Casi siempre* reciben un reconocimiento llegar a la metas del mes.

**Tabla 8: Trabajo en sí mismo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	<b>3</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>
	Casi siempre	<b>18</b>	<b>60,0</b>	<b>70,0</b>
	Siempre	<b>9</b>	<b>30,0</b>	<b>100,0</b>
	Total	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (8) podemos observar que el 60% de los trabajadores afirman que *Casi siempre* perciben que su trabajo es de alta importancia, además el 30% de colaboradores percibe que *Siempre* su trabajo es muy importante.

**Tabla 9: Responsabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	<b>2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>
	Casi siempre	<b>10</b>	<b>33,3</b>	<b>40,0</b>
	Siempre	<b>18</b>	<b>60,0</b>	<b>100,0</b>
	Total	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (9) podemos apreciar que un 60% de los encuestados afirman que *Siempre* son responsables en su trabajo, mientras que el 33% consideran que *Casi siempre* realiza su trabajo con responsabilidad.

**Tabla 10: Promoción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	5	16,7	16,7	23,3
A veces	7	23,3	23,3	46,7
Casi siempre	8	26,7	26,7	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (10) podemos apreciar que solo el 27% de los encuestados revelan que *Siempre* tienen oportunidades de promoción en sus puestos de trabajo, mientras que el otro 27% considera que *Casi siempre* tienen promociones, por otro lado un 23% afirma que solo *A veces* obtienen beneficios por realizar bien sus labores..

### **Dimensión:**

**Tabla 11: Factores extrínsecos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	8	26,7	26,7	30,0
Casi siempre	19	63,3	63,3	93,3
Siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (11) podemos observar que el 63% de los trabajadores consideran que *Casi siempre* los factores extrínsecos se encuentran presentes, mientras que el 27% afirma que solo *A veces* se encuentran presentes. Estos resultados se observarán detalladamente en sus siguientes indicadores.

Indicadores respecto a los Factores extrínsecos:

**Tabla 12: Política y administración de la compañía**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	10,0	10,0
	Casi nunca	3	10,0	20,0
	A veces	9	30,0	50,0
	Casi siempre	13	43,3	93,3
	Siempre	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (12) podemos apreciar que un 43% de los encuestados revelan que *Casi siempre* están de acuerdo con la política y administración de la compañía, mientras que un 30% considera que solo *A veces* se sienten identificados con estas.

**Tabla 13: Supervisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi nunca	2	6,7	10,0
	A veces	3	10,0	20,0
	Casi siempre	17	56,7	76,7
	Siempre	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (13) podemos apreciar que un 57% de los colaboradores *Casi siempre* están de acuerdo con la supervisión realizada por el coordinador, y un 23% está *Siempre* de acuerdo con su tipo de liderazgo.

**Tabla 14: Salario**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	13,3	13,3
	Casi nunca	3	10,0	23,3
	A veces	10	33,3	56,7
	Casi siempre	10	33,3	90,0
	Siempre	3	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (14) podemos apreciar que un 33% de los encuestados revelan que *Casi siempre* están de acuerdo con el salario que perciben y las formas de pago, mientras que otro 33% solo está de acuerdo *A veces*.

**Tabla 15: Relaciones interpersonales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	3,3	3,3
	A veces	1	3,3	6,7
	Casi siempre	10	33,3	40,0
	Siempre	18	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (15) podemos apreciar que un 60% de los trabajadores revelan que las relaciones interpersonales en la organización son Siempre altas, y un 33% afirma la buena comunicación y relación que existen entre todos los colaboradores.

**Tabla 16: Condiciones de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	3	10,0	10,0	16,7
Válidos Casi siempre	10	33,3	33,3	50,0
Siempre	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (16) podemos corroborar que un 50% de los encuestados afirman que las condiciones laborales en el área de trabajo son *Siempre* buenas, y un 33% afirma *Casi siempre* disponen de materiales para realizar sus labores.

## VARIABLE

**Tabla 17: Desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	19	63,3	63,3	63,3
Válidos Siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (17) podemos observar que el 63% de los encuestados consideran que *Casi siempre* el desempeño laboral en la organización es alta, mientras que un 37% afirma que *Siempre* el nivel de desempeño en la empresa es alto. Estos resultados se detallaran en sus siguientes dimensiones.

## Dimensión:

**Tabla 18: Factores de resultados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	6,7	6,7
	Casi siempre	16	53,3	60,0
	Siempre	12	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla (18) podemos observar que el 53% de los trabajadores consideran que *Casi siempre* los factores de resultados se encuentran presentes, mientras que un 40% afirma que *Siempre* se encuentran presentes. Estos resultados se observarán detalladamente en sus siguientes indicadores

*Indicadores respecto a los Factores de Resultados:*

**Tabla 19: Iniciativa de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	3,3	3,3
	Casi siempre	20	66,7	70,0
	Siempre	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla (19) podemos apreciar que un 67% de los trabajadores afirman que *Casi siempre* tienen iniciativa para cumplir con los objetivos, y un 30% indica que *Siempre* realizan su trabajo con iniciativa para resolver problemas y/o dificultades.

**Tabla 20: Logro de objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	6,7	6,7
	Casi siempre	15	50,0	56,7
	Siempre	13	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (20) podemos apreciar que un 50% de los trabajadores afirman que *Casi siempre* cumplen con el logro de objetivos, y un 43% indican *Siempre*.

### **Dimensión:**

**Tabla 21: Factores de comportamiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	13,3	13,3
	Casi siempre	16	53,3	66,7
	Siempre	10	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la presenta tabla (21) podemos observar que el 53% de los trabajadores consideran que *Casi siempre* los factores de comportamiento se encuentran presentes, mientras que un 33% afirma que *Siempre* se encuentran presentes. Estos resultados se observarán detalladamente en sus siguientes indicadores.

*Indicadores respecto a los factores de comportamiento*

**Tabla 22: Calidad de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
	Casi siempre	<b>7</b>	<b>23,3</b>	<b>26,7</b>
	Siempre	<b>22</b>	<b>73,3</b>	<b>100,0</b>
	Total	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla (22) podemos apreciar que un 73% de los trabajadores confirman que la calidad del trabajo que realizan *Siempre* es muy buena ya que los clientes se encuentran satisfechos, y un 23% considera que *Casi siempre* es buena.

**Tabla 23: Cantidad de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	<b>2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>
	A veces	<b>6</b>	<b>20,0</b>	<b>26,7</b>
	Casi siempre	<b>17</b>	<b>56,7</b>	<b>83,3</b>
	Siempre	<b>5</b>	<b>16,7</b>	<b>100,0</b>
	Total	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En la presenta tabla (23) podemos apreciar que un 57% de los colaboradores perciben que *Casi siempre* cumplen con la cantidad de trabajo exigida por la empresa, y un 20% considera que *A veces* se llega a la meta del mes y se cumple con la cantidad de trabajo requerida.

9.6. Fotos del estudio



