

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, LIMA 2020”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Wendy Fabiola Baylon Nuñez

Evelyn Yahaira Bravo Cersso

Asesor:

MBA Dennis Yohannes De La Piedra Yépez

Lima – Perú

2020



DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación con mucho cariño a nuestras familias por ser la fuente
de apoyo para el logro de nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fortaleza de seguir caminando hacia el éxito, a nuestra familia y amigos que nos han brindado su conocimiento y apoyo para la realización de esta investigación y a nuestro docente por ser guía en el desarrollo de este tema.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Realidad problemática.....	10
1.2 Formulación del problema	14
1.3. Justificación.....	15
1.4. Investigaciones Previas:	16
1.5 Marco Teórico.....	23
1.5 Hipótesis.....	39
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	41
2.1 Enfoque de la Investigación	41
2.2 Tipo de Investigación.....	41
2.3 Nivel de Investigación	41
2.4 Diseño de la Investigación	41
2.5 Operacionalización de las variables	42
2.6 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).....	46
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	47
2.8 Validez del Instrumento.	50
2.9 Análisis de confiabilidad.....	50
2.10 Análisis de Datos.....	52
2.11 Procedimiento:	53
2.12 Aspectos éticos	53
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	54

3.1 Resultados descriptivos.....	54
3.2 Resultados ligados a las Hipótesis.....	64
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	72
4.1 Discusión.....	72
4.2 Conclusiones	83
4.3 Recomendaciones	85
REFERENCIAS	87
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las Variables.	45
Tabla 2 Distribución de la muestra de estudio.	47
Tabla 3 Escala de la encuesta.	49
Tabla 4 Validez de ambos cuestionarios: Motivación y Desempeño Laboral.	50
Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario de la Motivación.	51
Tabla 6 Confiabilidad del Cuestionario del Desempeño Laboral.	52
Tabla 7 Confiabilidad de ambos cuestionarios: Motivación y Desempeño Laboral.	52
Tabla 8 Prueba de Normalidad.	64
Tabla 9 Correlación entre la motivación y el desempeño laboral.	66
Tabla 10 Grado de relación según coeficiente de correlación.	67
Tabla 11 Correlación entre los Factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral.	68
Tabla 12 Grado de relación según coeficiente de correlación.	69
Tabla 13 Correlación entre la Motivación y la Efectividad.	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aprobación de cursos para el desarrollo profesional y al desempeño laboral. ...	54
Figura 2. Formación y capacitación para responder las necesidades del área y mejorar la calidad del servicio.....	54
Figura 3. Reconocimiento a los colaboradores a través de palabras o acciones.	55
Figura 4. Satisfacción en el reconocimiento del desempeño.....	55
Figura 5. Compensación a los trabajadores por su rendimiento y logros.	56
Figura 6. Supervisión de los procesos para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.....	56
Figura 7. Asignación de sueldos y Salarios a los Colaboradores.	57
Figura 8. Equidad en los sueldos de los colaboradores de la misma categoría.	57
Figura 9. Satisfacción en la relación con los compañeros de trabajo.	58
Figura 10. Apoyo de los colaboradores brindando información oportuna para la calidad de Servicio.....	58
Figura 11. Decisiones que contribuyen al cumplimiento de metas.....	59
Figura 12. Supervisión en el cumplimiento de metas.	59
Figura 13. Tiempo de atención de los clientes internos y externos para garantizar la calidad de servicio.....	60
Figura 14. Satisfacción o insatisfacción de los clientes en el servicio.....	60
Figura 15. Cobertura en las funciones del colaborador durante el periodo vacacional.	61
Figura 16. Eficiencia en la selección del personal para un puesto de trabajo.	61
Figura 17. Eficiencia en el desempeño para cumplir con las labores marcados por la gerencia.	62
Figura 18. Apoyo de supervisores para obtener ciertos logros en el desarrollo profesional.	62
Figura 19. Programa para potenciar su desarrollo profesional.	63
Figura 20. Aprobación de pagos a proveedores por servicio brindado.	63

RESUMEN

A nivel organizacional, las personas siempre han jugado un papel importante en el desarrollo de las empresas, sobretodo por el aporte valioso que entregan a través de su trabajo. La presente investigación estimó como objetivo general, determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020. El tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y su diseño ha sido no experimental de tipo transversal. La población objeto de estudio, estuvo constituida por 60 colaboradores, con una muestra no probabilística por conveniencia, integrada por 20 colaboradores entre coordinadores, asistentes y auxiliares administrativos. La técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento utilizado, fue el cuestionario, el cual fue validado por expertos docentes y sometido a la prueba V de Aiken, resultando aplicable y; para la confiabilidad, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.962, lo que significó una alta confiabilidad estadística.

Finalmente, se determinó que existe una relación *positiva muy fuerte* entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, demostrada a través de una prueba de Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.802 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica claramente que una gestión adecuada de la motivación, genera un mayor desempeño laboral.

Palabras clave: motivación, desempeño laboral, factores intrínsecos y factores extrínsecos.

ABSTRACT

At the organizational level, people have always played an important role in the development of companies, above all because of the valuable contribution they make through their work. The present research estimated as a general objective, to determine the relation between motivation and work performance of the employees of the human talent management department of the Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020. The type of research was basic, quantitative in focus, correlational in level and its design has been non-experimental in nature. The population under study was constituted by 60 collaborators, with a non-probabilistic sample for convenience, integrated by 20 collaborators among coordinators, assistants and administrative assistants. The technique applied was the survey and the instrument used was the questionnaire, which was validated by teaching experts and submitted to Aiken's test V, resulting applicable and; for reliability, Cronbach's Alpha coefficient was used, whose result was 0.962, which meant a high statistical reliability.

Finally, it was determined that there is a very strong positive relationship between motivation and work performance of the employees of the human talent management department of the Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, demonstrated through a Spearman test, with a correlation coefficient of 0.802 and a significance level of 0.000, which clearly indicates that adequate management of motivation generates greater work performance.

Keywords: motivation, job performance, intrinsic factors and extrinsic factors

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En la administración, es importante aplicar de manera efectiva las cuatro funciones esenciales, es decir: planificación, organización, dirección y control. Ahora bien, aplicar correctamente la función de dirigir, es la labor fundamental de los líderes de una organización. Es aquí donde se hace necesario lograr un grupo humano motivado con miras a conseguir un alto desempeño. Ninguna empresa será efectiva, si no tiene un personal altamente motivado. Así tenga la mejor infraestructura y los mejores equipos de trabajo, son las personas quienes hacen posible todos los procesos y quienes logran alcanzar las metas y objetivos planteadas en las empresas (Jones y George, 2009).

De otro lado, otro factor importante en las organizaciones, es saber cómo medir el desempeño laboral, pues de la elección que realicen se otorgará un valor que dirija el pensamiento de los empleados a la obtención de buenos resultados. Para mejorar el desempeño laboral de una organización o de los empleados, es clave saber qué es necesario cambiar, de tal manera que se alcancen los objetivos planificados. Medir es obtener información relevante que ayudará a obtener resultados positivos y favorables que generarán un cambio en una organización. (Gutiérrez, 2010).

[De lo argumentado en párrafos anteriores, surgen varias inquietudes, como: qué se sabe de la motivación y el desempeño en el mundo], ¿existirán organizaciones que han desarrollado algunas alternativas para mejorar su desempeño laboral en base a la motivación?, resulta importante conocer la respuesta, ya que le otorga un valor esencial a ésta investigación]. La motivación es fundamental para la administración o líderes de una empresa, ya que manifiesta

la razón del comportamiento de los trabajadores. Así como, describe por qué algunos administradores se preocupan más por los intereses de sus organizaciones, mientras que otros prefieren incrementar sus salarios. En Estados Unidos, por ejemplo, existe una empresa llamada, The Container Store (tienda de contenedores), que inició con un solo local y ahora cuenta con más de 30 locales en distintos estados. Los dueños, Tindell y Bonne, priorizaron a sus colaboradores porque entendieron que representan el elemento más importante de sus tiendas. Por ello, la misión más importante para sus dueños, es motivar a las personas que ingresan a trabajar. Les permiten a estos colaboradores que sigan desarrollándose como profesionales, ayudándoles con diferentes tipos de beneficios, creando un adecuado ambiente de trabajo y en equipo y finalmente los tratan como personas capaces de cumplir con cada meta trazada. (Jones y George, 2009).

A nivel nacional, aún existen empresas que ofrecen oportunidades de desarrollo a sus colaboradores, no solo como una práctica adicional del área de recursos humanos, sino como una práctica para mejorar el desempeño laboral. En el 2013, la consultora Great Place to Work (gran lugar para trabajar), seleccionó a la compañía Interseguro, como una de las empresas peruanas, que tiene el mejor lugar para trabajar, ya que respetan a sus trabajadores y crean un ambiente de trabajo basado en la confianza. Esta compañía de seguros, tiene más de 481 colaboradores en planilla y a través de sus productos buscan velar por el bienestar de sus clientes. La empresa, ha logrado crear una cultura laboral, basada en el crecimiento profesional, el reconocimiento y la comunicación. Brinda programas de capacitación y estudio para sus colaboradores, preparándolos para asumir cualquier reto en el futuro. El lema de Interseguro se resume en el acrónimo CHISTRAS, descifrado en compromiso, honestidad, innovación, espíritu de superación y, trabajo en equipo. (Gestión, 2014).

Comúnmente, las organizaciones consideran que lograr un buen desempeño, solamente se hace al cumplir su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se estima que una universidad es efectiva, si su enseñanza es buena, si desarrolla cursos de investigación o brinda un servicio a la comunidad. No obstante, tanto las universidades como las organizaciones, deben operar con eficiencia en todos sus procesos. (Iusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002).

La investigación responde a la necesidad de determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, ya que se considera que en toda organización el recurso humano representa el elemento principal del proceso de desempeño. Si bien es cierto, la ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con el comportamiento de los empleados, también la empresa debe aplicar programas motivacionales para que estos se sientan satisfechos y motivados en la aplicación de sus tareas diarias. Es a través de cada una de las secciones que conforman la dirección de gestión del talento humano que se han evidenciado constantes contratiempos y dificultades entre los colaboradores, tales como: un bajo rendimiento en su desempeño laboral, deficiente relación interpersonal, incumplimiento de metas, deficiencias en la prestación de servicio y un alto grado de ausentismo, creándose un ambiente desfavorable.

En la actualidad, las casas universitarias tienen como principal objetivo ser exitosas y competitivas en su rubro, y el talento humano forma un papel primordial dentro ellas para desempeñarse con efectividad y eficiencia a fin de alcanzar las metas deseadas. Partiendo de

este pensamiento, las casas universitarias deben tener en cuenta algunos aspectos que hacen posible su mejora en el tiempo.

La Pontificia Universidad Católica del Perú, es una de las universidades privadas más importantes del País, y La Dirección de Gestión del Talento Humano forma parte de su organigrama universitario, la cual está conformada por cinco secciones: Sección de Selección, Capacitación y Desarrollo; Sección de Relaciones Laborales; Sección de Administración de Personal; Sección de Organización y Métodos y la Sección de Clima y Proyectos Institucional. Actualmente cada una de estas secciones ha presentado problemas significativos dentro de sus áreas. Desde hace dos años, el personal, que labora dentro la dirección, no se encuentra realizando sus funciones de manera favorable. Todo surge con los problemas que le tocó vivir en relación al manejo administrativo que se realizaba dentro de ella, además de pasar por un periodo de austeridad, que ha hecho que gran parte de la plana administrativa reajuste su presupuesto, no siendo ajeno el departamento de la Dirección de Gestión del Talento Humano, a quien le ha tocado sufrir de manera directa las consecuencias de esas malas decisiones y manejos.

Por ser una Dirección dependiente del Vicerrectorado Administrativo, la Dirección se tuvo que alinear a las nuevas medidas de austeridad, específicamente en: reajuste de presupuestos, salarios, capacitación, línea de carrera, reuniones de integración, entre otras. Ante esta situación, el personal que labora en la dirección, se ha visto afectado, ya que desde hace dos años no reciben un **incremento salarial** a pesar de realizar sus funciones de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada una de las secciones que integran la dirección. Asimismo, las capacitaciones que son parte del **aprendizaje en el trabajo**, no han sido actualizadas de

acuerdo a sus requerimientos, estas vienen siendo las mismas que se han llevado en anteriores oportunidades. De otro lado, las **reuniones de integración** ya no se dan, lo cual no ha permitido que las **relaciones interpersonales** sean favorables entre los miembros de la Dirección, además de que ya la Dirección se encuentra dividida por un pasadizo, evitando así la integración como equipo. En relación a la línea de carrera como parte del **progreso y logro** de los colaboradores, desde el año pasado, se tomó como medida suspender este proceso para evitar movimientos internos entre otras direcciones e incrementar **salarios** de ameritar y calzar con el puesto. a modo general se puede comentar que los trabajadores hoy por hoy, solo realizan sus labores porque son parte de sus funciones y, no porque se sientan identificados con la Dirección, pues al no recibir recompensas y **reconocimiento** a la labor que realizan, no se sienten motivados a realizar un buen desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Por esta razón, muchos de los trabajadores piensan en migrar a otras empresas con mejoras salariales, y donde se sientan valorados por su desempeño

El éxito de una organización, definitivamente se debe al sentir que tienen sus colaboradores, al realizar sus funciones. Actualmente, ningún éxito perdura si se tiene empleados insatisfechos, desmotivados y que no sientan su crecimiento como profesionales. (Gutiérrez, 2010).

1.2 Formulación del problema

Es conveniente plantear por medio de una o varias preguntas el problema a estudiarse. Las preguntas de investigación dirigen hacia las respuestas que se buscan. Representan el qué de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo al contexto descrito en el punto anterior, se han formulado las siguientes interrogantes:

Problema general

¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?

¿Cuál es la relación entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?

¿Cuál es la relación entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?

1.3. Justificación

La ciencia exige conocimientos previos en el enfoque de una investigación contemporánea, lo cual permite que éste estudio sea justificado según la necesidad.

Teóricamente, la investigación pretende hallar fuentes confiables que permitan explicar las distintas situaciones en las que se presentan las variables de estudio. Los conocimientos obtenidos permitirán tener datos actualizados en una base teórica de la realidad estudiada, la

misma que ayudará a las instituciones a encontrar soluciones a problemas presentados en su desarrollo.

Asimismo, en la justificación **Práctica**, se busca generar dinamismo a partir de los resultados obtenidos con respecto a la situación en que se encuentran las variables de estudio, presentándose algunas recomendaciones, a fin de poseer una fuerza laboral motivada que ejecute un desempeño óptimo en sus funciones. Para ello, es vital contar con el compromiso de la institución y de los colaboradores en búsqueda del desarrollo y crecimiento de ambas partes.

Finalmente, en la justificación **Metodológica**, busca aplicar un enfoque científico que acerque al problema de la institución, logrando conocer cómo se está gestionando el aspecto motivacional y cómo ésta puede influir en el desempeño laboral, para lo cual se recurre a técnicas e instrumentos que medirán cada una de las variables, con el propósito de conseguir información real, que luego será procesada y analizada. Los resultados hallados serán contrastados con las teorías presentadas para dar soporte a algunas propuestas de mejora en la institución respecto a las variables de estudio. Finalmente, se pretende que el instrumento de medición creado, permita la posibilidad de replicarse en otros escenarios de investigación.

1.4. Investigaciones Previas:

En la exploración y análisis de toda investigación, los modelos actuales del campo científico, manifiestan que requiere de aportes previos. Es en ese sentido que se han considerado estudios similares realizados con anterioridad, los cuales han aportado información adicional.

En el contexto Internacional

Suárez (2018) en su estudio: “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal EMASA-EP, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena 2017”, al identificar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral, encontró dos factores importantes: el *reconocimiento* y el *desarrollo profesional*. En las encuestas realizadas, el **75.19%** de los colaboradores respondió que *no se brindan reconocimientos o compensaciones* cuando realizan un buen trabajo, el **54,13%** indicó que la empresa *no ha desarrollado planes de mejoras* para acceder a nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, en la contrastación de hipótesis, al aplicar la prueba estadística Chi-Cuadrado, obtuvo una *relación positiva media* entre la motivación y el desempeño laboral (*nivel de significancia de 0.013 < 0.05; coeficiente chi cuadrado de 0.12708, con 4 grados de libertad*). Finalmente, concluye que en el ambiente de trabajo existe *desmotivación e insatisfacción laboral*, debido a la mala gestión del talento humano y, a la ausencia de estrategias motivacionales para obtener mejores niveles de desempeño.

Vilema (2018) en su estudio “Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores de la empresa Codiempaques del Ecuador”, determinó que el clima laboral es favorable y posee una influencia significativa en el desempeño laboral, donde la *motivación*, como una dimensión del clima laboral, *representa un factor esencial en el desempeño de los trabajadores*. De igual modo, presenta a las *relaciones interpersonales*, como un indicador de la dimensión comunicación en la motivación, determinando que, son positivas, ya que los empleados entienden los mensajes recibidos, además que la estructura del organigrama de la empresa, les permite a los trabajadores tener mayor interrelación con otras áreas de la empresa.

Por otro lado, en la contrastación de hipótesis, a través de la prueba estadística de Spearman obtuvo una *relación positiva muy fuerte* entre la *motivación* y el *desempeño laboral* (*nivel de significancia de $0.000 < 0.05$, coeficiente de 0.77*) y, una *relación positiva considerable* entre la *comunicación interpersonal* y el *desempeño laboral*, (*nivel de significancia de $0.000 < 0.05$, coeficiente de 0.73*).

Santacruz (2017) en su investigación “La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016”, mediante las encuestas aplicadas a los empleados respecto a la motivación, mostraron que todos los trabajadores tenían un nivel bajo, debido a la ausencia de *capacitación, incentivos y relaciones interpersonales efectivas*, lo cual afecta negativamente su desempeño laboral en la institución. Asimismo, señalaron la falta de coordinación y orientación de las autoridades por su bienestar. Es así que el **98%** de los encuestados indicó que *nunca han recibido capacitaciones motivacionales* por parte de la empresa, el **100%** respondió que *nunca han recibido incentivos y/o compensaciones*. De la misma forma, el **30%** señaló que las *relaciones interpersonales* que mantienen con sus compañeros, *si los motiva a mantener un mejor desempeño*, mientras que el **33%** indicó que *no los motiva a un mejor desempeño*, y el **37%** expone que sólo *a veces los motiva a un mejor desempeño*.

Pozo (2015) en su trabajo de investigación “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa Carrocera”, determinó la *relación entre la motivación y el desempeño laboral*, considerando la teoría de las necesidades de Maslow como dimensiones de la motivación. Encontró que las *necesidades de protección y seguridad* son importantes para toda la población encuestada, *la necesidad de autoestima es importante para el área administrativa*, las *necesidades sociales y de pertenencia* son poco importantes para el

departamento técnico, y que las *necesidades de autorrealización son importantes para toda la población*. En relación a la contrastación de hipótesis, por medio de la prueba de Pearson, obtuvo una *relación negativa muy fuerte* entre las necesidades de seguridad y el desempeño laboral ($P = -0.79$); una *relación positiva débil* entre las necesidades sociales y el desempeño laboral ($P = 0.01$); una *relación positiva media entre las necesidades de autoestima y el desempeño laboral* ($P = 0.24$) y, una *relación positiva media entre las necesidades de autorrealización y el desempeño laboral* ($P = 0.237$). En todas ellas, *la significancia fue menor a 0.05*

López (2015) según su trabajo “Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo”, evidenció que existen niveles altos de desmotivación en los docentes que laboran en la institución, originando inconformidad y fastidio, afectando de esta manera el desempeño de los docentes. En los resultados descriptivos, respecto los *factores de higiene de la motivación*, el 75 % afirmó que *el salario es un factor motivante para trabajar más y mucho mejor*; el 70% de los encuestados expresó que las *relaciones interpersonales siempre permiten la creación de un ambiente laboral positivo*; y el 53% manifestó que *algunas veces se observan altos niveles de ausentismo* en su centro de labores. Finalmente, un 47% señaló que *nunca es recompensado* como debiera ser. Esto induce al autor, a afirmar que en la organización se promueve un ambiente de trabajo totalmente adverso para la motivación, pues hay carencia de incentivos que se ajusten a las necesidades de los trabajadores y a la materialización de metas y objetivos.

En el contexto Nacionales

Torres y Quijaite (2019) en su tesis “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018”, hallaron una *relación positiva media* entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral (*nivel de significancia*= $0.033 < 0.05$; *Rho de Spearman* = 0.390), sobre la base de indicadores como: salario, supervisión y relaciones interpersonales, donde el **63%** de los encuestados respondió que **casi siempre** están presentes los factores extrínsecos en la empresa. En relación a los factores intrínsecos, no encontraron relación al aplicar la prueba estadística de Spearman (*significancia*= $0.672 > 0.05$, *coeficiente* = 0.081) donde el **53%** de los trabajadores consideran que **casi siempre**, los factores intrínsecos se encuentran presentes.

Ayala y Pajuelo (2018) en su investigación “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de la subespecialidad comercial de la corte superior de justicia de Lima, 2018”, hallaron en sus resultados descriptivos que, sólo el **9%** recibe *reconocimiento* por su trabajo, el **51%** está *disconforme* con las *remuneraciones* asignadas a sus compañeros por las funciones que realizan, el **35%** no está de acuerdo con las políticas de *bonificaciones* y el **37%** señaló que no cuenta con el ambiente de trabajo espacioso. Además, según el cuadro de productividad en el desempeño laboral, sólo se consigue el **50%** de la producción laboral. En la contrastación de hipótesis, aplicaron la prueba Chi-Cuadrado, encontrando un nivel de *relación positiva media* entre la *motivación* y el *desempeño laboral* (*nivel de significancia menor a 0.05*, $Z_{cal} 0.475 < Z_c 1.645$).

Burga y Wiese (2018) en su trabajo “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque”, evidenciaron en sus resultados descriptivos que la dimensión de *salario* en la *motivación*, simboliza el **71%** en

desaprobación, los trabajadores indicaron no estar de acuerdo con el salario que reciben. Por otra parte, en sus resultados de contrastación de hipótesis, a través de la prueba de Pearson, obtuvieron una *relación positiva considerable entre la motivación y el desempeño laboral* (*significancia = 0.010 < 0.05, r = 0.604*). Del mismo modo, al describir la motivación en sus dimensiones: *salario y capacitaciones*, encontraron relaciones significativas, es decir, una *relación positiva media entre el salario y el desempeño laboral* (*significancia = 0.036 < 0.05, r = 0.348*), y una *relación positiva considerable* entre las *capacitaciones* y el *desempeño laboral* (*significancia = 0.005 < 0.05, r = 0.645*).

Corcino y Espinoza (2018) en su investigación “La motivación y la productividad de los colaboradores de la empresa ARCOR SA-Chancay, 2018” empresa de alimentos de consumo masivo. Sus encuestas demostraron que el **28.40%** de los colaboradores tienen un alto nivel en **efectividad**, y el **22.84%** tiene un nivel moderado en **efectividad**, lo cual es consecuencia de las *capacitaciones* recibidas por parte de la empresa y que les permite realizar un trabajo en equipo, como también, de los *tiempos cumplidos* para la entrega de los pedidos a los clientes. Además, el **40.12%** tiene un nivel alto en los *factores motivacionales* y el **38.27 %** tienen un nivel moderado, lo cual se origina por las *capacitaciones* y *ascensos* de puestos de trabajo que reciben los colaboradores, hallando una *relación positiva muy fuerte* entre los factores motivacionales y la productividad (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman = 0.872*). De igual forma, encontraron que el **41.36%** de los colaboradores tiene un nivel alto en relación a los factores de higiene, mientras que el **20.99%** tiene un nivel moderado, situación que se promueve por las *relaciones interpersonales* positivas y los **sueldos** apropiados recibidos en la empresa, obteniendo así una *relación positiva muy fuerte* entre los factores higiénicos y la productividad (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman =*

0.885). Igualmente, encontraron una *relación positiva muy fuerte* entre la motivación y la productividad (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman = 0.901*), teniendo en cuenta las dimensiones de efectividad, eficacia y eficiencia para la productividad.

Leiva (2017) en su tesis “La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa JDD SAC, Santa Anita, 2017”, en sus resultados, respecto a la *necesidad de estima*, el 51.7% de los trabajadores, respondió que *la empresa siempre brinda reconocimiento* de méritos a cada trabajador en función de su labor y *proporciona facilidades de ascenso profesional*, mientras que el 31% señaló que *casi siempre*, es así. En relación a la *necesidad de autorrealización*, el 60.3 % de los encuestados, respondió que *la empresa siempre los motiva* con entusiasmo para lograr las metas y objetivos personales y el 32.8 % manifestó que *casi siempre*, es así. En relación a los resultados por contrastación de hipótesis, determinó a través de la prueba estadística de Spearman, una *relación positiva muy fuerte entre la motivación y el desempeño laboral* del personal (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman=0.876*). De la misma manera, determinó una *relación positiva considerable* entre la *necesidad de estima* y los *objetivos* del personal de la empresa (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman=0.569*). Finalmente, encontró un nivel de *relación positiva muy fuerte* entre la *necesidad de autorrealización* y la *participación del personal* de la empresa de la empresa (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman=0.767*).

Torres (2017) en su tesis “Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017”, encontró que el 50% de los colaboradores percibe un *buen nivel de factores motivacionales* en indicadores como: *reconocimiento, crecimiento personal y avance en la*

carrera. En relación a los *factores higiénicos*, el 70% de los colaboradores percibe un *buen nivel* en indicadores como: *salario, estilo de supervisión y relaciones interpersonales*. En los resultados de estadística inferencial, halló una *relación positiva media entre la variable motivación y el desempeño laboral*, determinada a través de la prueba de Pearson (*significación = 0.040 < 0.05, r = 0.462*). Del mismo modo, comprobó una relación *positiva considerable* entre *los factores motivacionales* y el *desempeño laboral* (*significación = 0.019 < 0.05, r = 0.521*).

1.5 Marco Teórico

Una vez que se ha abordado sobre la realidad problemática y algunos antecedentes de la investigación, se puede ver qué menciona la literatura como parte de la teoría sobre la que se sustenta este estudio.

La motivación, se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. En dicha interacción se observan tres elementos: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. La dirección, señala hacia dónde se dirige el esfuerzo, el cual, obviamente está dirigido hacia las metas de la organización y, la persistencia, indica la cantidad de tiempo en que la persona será capaz de mantener su esfuerzo para alcanzar su objetivo. (Robbins y Judge, 2013).

La motivación, es una expresión común que se relaciona todo tipo de impulsos, anhelos, necesidades y deseos. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Motivación, es una cualidad de la psicología humana, teniendo en cuenta ciertos elementos que respaldan el comportamiento de las personas, generalmente con alto grado de compromiso. (Stonner, Freeman y Gilbert, 2009).

La motivación, es una característica de gran relevancia en diferentes aspectos de la vida, como la vida laboral y la vida educativa, orientando las acciones de las personas hacia sus objetivos (Naranjo Pereira, 2009).

La motivación, demanda diferentes necesidades de cualquier grado, la cual puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que uno esté motivado a conseguir algo, ese algo, es necesario o beneficioso. De ahí, que la motivación es el vínculo que conduce una acción a satisfacer esa necesidad o beneficio, o, por el contrario, a dejar de hacerlo. (Aktouf y Suárez, 2012).

La motivación, es cómo un trabajador desea ejecutar su trabajo de la mejor manera, y al mismo tiempo está relacionada con la dirección, impulso y el mantenimiento del comportamiento para alcanzar un objetivo. (Gelabert, 2010).

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado ampliamente. Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso al actuar, puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011).

De las definiciones expuestas por diferentes autores, se puede concluir que la motivación está relacionada directamente con el comportamiento que adopta una persona frente a un estímulo, y siendo evidente que las personas son distintas, como también las necesidades varían de persona a persona, se producen diversos tipos de comportamiento. Sin embargo, el proceso

que los produce, es básicamente el mismo para todas las personas, ya que todos reaccionan en base a impulsos por conseguir algo.

A continuación, se presentan las teorías de la motivación que intentan explicar la conducta humana, tratando de identificar qué factores la determinan. Los autores Robbins y Judge en su libro titulado, Comportamiento Organizacional, decimoquinta edición, presentan las primeras Teorías respecto a la motivación. Para la tesis presentada, ha resultado relevante la teoría de Herzberg, ya que se relaciona al problema planteado en la investigación.

Primeras teorías sobre la motivación. Las primeras teorías específicas sobre la motivación de los empleados se expresaron en la década de 1950 y, a pesar del tiempo transcurrido es probable que sean cuestionadas, pero también puede ser que representen las mejores explicaciones que se conocen. Así mismo, estas teorías representan el fundamento de dónde surgieron, y en la administración actual son utilizadas, igualmente su terminología. Entre ellas están: Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow), las teorías X y Y (Mcgregor), la teoría ERG (Alderfer), teoría de las necesidades (McClellan) y la teoría de dos factores Motivación – Higiene. (Herzberg).

Es importante conocer qué se dice de las Primeras teorías de la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Su creador fue, Abraham Maslow, y la expresó en 1943, donde establece una jerarquía de las necesidades que tienen las personas y que buscan satisfacerlas. Es conocida como “La pirámide de Maslow”. Argumentó que en cada persona hay un orden particular de cinco necesidades fundamentales, que van en el siguiente orden: Básicas o fisiológicas, Seguridad, Sociales (de afiliación o pertenencia), Estima y Autorrealización.

El primer nivel, se refiere a las necesidades primarias para la sobrevivencia de una persona, las cuales son llamadas también necesidades fisiológicas, es decir: comer, beber y dormir. En el campo laboral, esto sería un salario y condiciones laborales mínimas. *El segundo nivel*, corresponde a la necesidad de protección y seguridad, laboralmente equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. *El tercer nivel*, se relaciona a las necesidades sociales como vinculación, cariño y amistad; en el ámbito laboral, sería las posibilidades de interactuar con otras personas, dicho en otras palabras: el compañerismo y relaciones laborales. *El cuarto nivel*, corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus, laboralmente sería el hecho de poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. *El quinto nivel*, conlleva a la autorrealización personal, que en el ámbito laboral se refiere a la posibilidad de utilizar las habilidades, capacidades y creatividad.

Como conclusión de la teoría de Maslow, se puede mencionar, que las personas siempre van a querer satisfacer distintas necesidades en sus centros de trabajo y por esta razón, los líderes de las empresas deben identificar qué necesidades satisfacen a sus colaboradores y desarrollar estrategias motivacionales con el propósito de lograr la efectividad de la organización. De esta manera se alinean los objetivos tanto de los colaboradores, como los de la empresa. Lograrlo, es conseguir un nivel de desempeño excelente (Jones y George, 2009).

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, Cuya propuesta se basa en dos visiones distintas sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. La teoría X es una visión negativa de las personas, donde asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca

para trabajar de manera efectiva. La teoría Y, es una visión positiva, es decir contraria a la teoría X, donde afirma que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autorrealización.

Es evidente que ambas teorías son opuestas. Se puede señalar que la teoría X, es derrotista y sombría, ya que el trabajador es dependiente de otros. La teoría Y, en cambio, es flexible y activa.

La teoría ERG de Clayton Alderfer (1969), Alderfer desarrolla su teoría de las necesidades en tres niveles: *Necesidades de Existencia (E)*, donde agrupa las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, junto a las condiciones de trabajo y las retribuciones. *Necesidades de Relación (R)*, agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades son satisfechas con una interacción abierta, correcta y honesta por mantener relaciones agradables evitando la crítica. *Necesidades de Crecimiento (G)*, que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, por medio de una fuerte dinámica laboral y uso de las habilidades, capacidades y creatividad.

El mensaje que deja esta teoría, es la misma que transmite la teoría de Maslow. Los gerentes o líderes deben determinar qué necesidades de los empleados producen satisfacción laboral y asegurarse que se materialicen, principalmente para conseguir niveles deseados en el desempeño de los colaboradores, lo cual traerá la consecución de los objetivos (Jones y George, 2009).

Teoría de las necesidades de David McClellan (1961), Identifica las necesidades de las personas en tres tipos: de poder, logro, y afiliación, las cuales son importantes y ayudan a explicar la motivación.

Necesidad de logro, representa el impulso por sobresalir y tener éxito en lo que se desea. Es importante en sí mismo y no por recibir recompensas. En el plano laboral, las personas motivadas por el logro, buscan mejorar todo en su medio ambiente, tratando de encontrar la manera más eficaz para hacer su tarea, desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

Necesidades de poder, se refiere a las personas que tienen alta necesidad de poder en su trabajo e incluso influir en las personas y en las situaciones, no importándoles correr riesgos. A menudo realizan acciones que afectan a la conducta de otros, despertando fuertes emociones. Por ejemplo, si un líder es guiado por el poder, siempre va querer controlarlo todo y nunca aceptará error alguno lo cual va a impedir que se logre las metas planificadas.

Necesidad de afiliación, se refiere a la alta necesidad de afiliación que tienen las personas, es decir, sentirse amados y evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Les preocupa conservar relaciones sociales placenteras, ser comprendidos. Están siempre dispuestos a consolar y ayudar a otros en problemas, disfrutando una interacción amistosa con los demás.

Es innegable que cada una de estas necesidades planteadas por McClellan se presentan en casi todas las personas. Pero, la significancia de esta teoría en el trabajo, dependerá del puesto que tenga un colaborador. Es decir, las altas necesidades de logro y de poder, cobran relevancia para aquellos que ocupan puestos medios e inferiores y la fuerte necesidad de poder, es importante para aquellos que se desempeñan en puestos superiores. Por otro lado, las necesidades de afiliación, a veces, no representan tanta importancia para aquellos que tienen puestos medios y superiores, ya que los conduce a brindar confianza, que podría

malinterpretarse por parte de los empleados, y en lugar de procurar el mejor desempeño, lo que hace, es todo lo contrario (Jones y George, 2009).

Teoría de dos factores. Motivación – Higiene. Frederick Herzberg (1959), Indica el vínculo que tiene un individuo con su trabajo y la manera cómo desarrollan sus funciones, determinará el éxito o fracaso de éstos. F. Herzberg inicia su investigación preguntándose, ¿Qué quieren las personas de su trabajo? Llevando a los colaboradores a describir su sentir en relación a sus puestos de trabajo, con la información recopilada sabría qué factores afectan a los trabajadores sobre sus empleos, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores, también llamada: teoría de la motivación e higiene.

Factores motivadores o intrínsecos, son aquellos factores que se relacionan de manera positiva con los empleados acerca de su trabajo, es decir aquellos que parecen tener relación con la satisfacción laboral, los cuales son: el aprendizaje del trabajo, el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad, el logro y la honestidad.

Relacionándolo al ámbito laboral, los factores motivadores o intrínsecos, representarían a un trabajo gratificante, con sentimiento de autorrealización, reconocimiento, cumplimiento de metas y objetivos. Se puede concluir finalmente que la motivación intrínseca parte de uno mismo.

Factores de higiene o extrínsecos, son aquellos factores negativos que tienen las personas hacia su trabajo, es decir aquellos factores que no son controlados por el trabajador, tales como: supervisión, el salario, las políticas de la compañía, las prestaciones, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales.

Partiendo por lo señalado por el autor y llevándolo al plano laboral, los factores de higiene o extrínsecos representarían: factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), supervisión (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales). Concluyendo, los factores extrínsecos o externos tienen relación con las recompensas que reciban los trabajadores del buen desempeño de sus funciones.

Herzberg, sostuvo además que lo opuesto a la satisfacción no necesariamente representa la insatisfacción, es decir que, si se elimina las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no siempre será satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, se debe poner especial interés en los factores que se relacionan con el trabajo en sí, o en los resultados que vengan directamente de este, con la finalidad de obtener un grupo humano motivado. De esta manera, los líderes de la empresa deben poner énfasis en las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, que son cualidades que los trabajadores consideran esenciales en el trabajo. (Robbins y Judge, 2013).

El aporte de la teoría de Herzberg radica en concebir la motivación en dos formas: motivación intrínseca y motivación extrínseca, donde la primera se relaciona con las necesidades de la motivación y, la segunda se relaciona con las necesidades de higiene. A partir de su investigación se ha logrado rediseñar los puestos de trabajo (Jones y George, 2009).

Decir que los líderes de una empresa motivan a sus trabajadores, significa que realizan cosas que generan satisfacción a las necesidades de sus colaboradores y que, por lo tanto, los conduce a un óptimo desempeño laboral. Ahora bien, es importante señalar que estas necesidades

pueden ser básicas, como los alimentos, el agua, el aire, el sueño o cobijo; otras necesidades pueden ser secundarias, como la autoestima, la afiliación, el afecto, los logros y la autoafirmación. En ambos casos, es esencial para todas las personas, la satisfacción de las mismas (Koontz et al., 2012).

La motivación proviene de dos comportamientos: *Intrínseco*, donde la motivación viene de realizar el trabajo en sí, es decir de efectuar una labor por el valor que tiene para uno mismo, tal es el caso de un profesor que realmente le gusta enseñar, un cocinero que se deleita al preparar sus variados platos de comida, una secretaria que disfruta su trabajo. En otras palabras, siente pasión por lo que hace. *Extrínseco*, es el comportamiento que se da por el afán de conseguir premios materiales o sociales, tal es el caso de un vendedor inmobiliario que se siente motivado por la comisión que recibe por cada casa vendida, o un congresista que está motivado por un alto sueldo y estatus que implica el puesto. En definitiva, una persona puede sentirse motivada de manera intrínseca, extrínseca o ambas. Un alto ejecutivo de una empresa que se siente realizado al desempeñar un puesto importante y trabaja para lograr los objetivos anuales para recibir un bono, está siendo motivado a nivel intrínseco como extrínseco (Jones y George, 2009).

Importancia de la Motivación

El papel fundamental que ejerce la motivación en el desempeño laboral radica en la forma en que se realiza la gestión de la misma, ya que, de otra manera, es difícil competir en el mercado con personas insatisfechas y de niveles bajos en su desempeño. Cuando existe concordancia entre los objetivos de los colaboradores y de la empresa, se logra contribuir a un mejor desempeño de la organización. Por otra parte, cuando un trabajador es motivado, siente satisfacción y ejecuta su labor con entusiasmo, transmite una actitud positiva y valora a la

empresa que lo acoge. No se puede negar que las personas constituyen una ventaja competitiva única y, lograr desarrollar su potencial, traerá grandes beneficios, no sólo a nivel personal, sino también, a nivel empresarial (Chiavenato, 2000).

En el aspecto laboral, es vital conocer y comprender el recurso humano, especialmente conocer el comportamiento que tienen las personas, puesto que el comportamiento se puede motivar y dirigir al cumplimiento de metas y objetivos. Por ello, los líderes de una empresa, bien podrían manejar estos factores, con la finalidad de lograr un adecuado desempeño organizacional, al mismo tiempo que los colaboradores se sientan satisfechos (Chiavenato, 2011).

Una vez presentadas las definiciones y teorías de la Motivación, es esencial conocer qué dicen algunos autores reconocidos en relación al Desempeño Laboral a fin de entender y enriquecer los conocimientos, como también, otorgarle mayor validez a la investigación.

El concepto de desempeño laboral, viene a ser la medida en la que un individuo se desenvuelve para cumplir sus objetivos, equilibrando efectividad y eficiencia. Así como, la medida en la que se desenvuelve una organización, equilibrando relevancia y viabilidad financiera para el logro de sus objetivos (Lusthaus et al., 2002).

Desempeño laboral, está determinado por la estrategia de cada persona para lograr objetivos marcados, lo cual se evidencia en el comportamiento que tomará cada persona. (Chiavenato, 2000).

El desempeño laboral, es la evaluación del trabajo de cada individuo, para lograr su desarrollo personal y profesional, mejorar la productividad de la empresa y lograr el uso

eficiente de los recursos humanos. Para lograrlo, es necesario el apoyo del jefe y sus colaboradores. (Alles, 2011).

Cabe señalar que la autora refiere que las personas deben sentirse satisfechas de ir mejorando, no solo como persona dentro de una empresa, sino como profesionales, alcanzando metas durante un determinado periodo. Respecto al uso eficiente de los recursos, quiere decir, que, si los trabajadores se sienten reconocidos y bien tratados por su institución, estos lograrán las metas y objetivos trazados por la empresa, pues el desempeño va relacionado con la motivación que los líderes realicen sobre sus empleados, es decir, tanto las gerencias como los subordinados deben trabajar en conjunto.

Desempeño laboral, se define como la manera en que cada persona cumple su labor de trabajo dentro de una organización, la cual debe estar alineado a las exigencias y requerimientos de la organización, de tal modo que resulte eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el logro de los objetivos propuestos (Palmar, Valero y Jhoan, 2014).

Desempeño laboral, resulta de la aplicación de una tarea bien organizada donde se puede identificar las cualidades que tiene una persona en un puesto de trabajo, esta tarea resulta de gran utilidad para la toma de decisiones significativas, ya que, dicha tarea arrojará datos importantes. (Robbins y Judge, 2013).

Se observa que los autores relacionan el desempeño laboral con la evaluación que las empresas realizan de forma periódica a sus trabajadores para saber su desenvolvimiento dentro de ellas, pues en base a ello, podrán obtener algún beneficio por parte del empleador en el caso

de haber obtenido un desempeño positivo, pero si su desempeño laboral ha sido negativo, generará que las empresas tomen medidas correctivas que lleven al despido a los trabajadores.

Desempeño laboral, se da a través de las contribuciones de los trabajadores por medio de sus labores. Los colaboradores que logran alcanzar gran parte de sus metas son aquellos que tienen un alto desempeño laboral. Ahora, si uno de ellos alcanza todas sus metas y lucha para alcanzar más objetivos sería el mejor momento para ponerse a pensar qué es lo que motiva al trabajador a esforzarse tanto. Hallando las respuestas se puede aplicar un acertado plan de motivación. (Dessler y Varela, 2011).

Los autores relacionan el desempeño laboral con el cumplimiento de metas, pues consideran que con la contribución que realizan los trabajadores dentro de la empresa se consigue el crecimiento de la misma. Señalan, además, que, si los trabajadores han obtenido un elevado desempeño laboral, merecen ser reconocidos para que continúen realizando sus funciones con el mismo ímpetu y dedicación.

Se entiende por desempeño laboral, a aquello que aportan los individuos al ejecutar sus funciones laborales. Dicho de otro modo, desempeño laboral es aquello que realiza un trabajador y que es tomado como su contribución para alcanzar los objetivos que persigue toda organizacional. (Franklin y Krieger, 2011).

Los autores definen al desempeño laboral como el comportamiento que los trabajadores tienen dentro de las empresas, cumpliendo con las tareas que se les encomienda, aportando con sus ideas, sugerencias, ya que estas ayudarán a que la empresa logre metas y objetivos que le ayuden a seguir consolidándose a nivel organizacional.

Desempeño laboral, está definido como la evaluación que se hace a una organización, individuo o proceso en el logro de sus actividades y objetivos, determinando el éxito o fracaso de las mismas. (Robbins y Judge, 2013).

Luego de haber indicado algunos conceptos de la variable Desempeño Laboral, se detalla la teoría que se ha tomado como sustento para la investigación, desarrollada por los autores Lusthaus, Adrién, Anderson, Carden y Plinio a través de su libro titulado: Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño.

Anteriormente, los conceptos utilizados para determinar el desempeño laboral individual y organizacional eran la efectividad y la eficiencia. Sin embargo, hoy en día, han aparecido otros factores como: la innovación, la orientación al cambio, la adaptabilidad y la moral. Cabe señalar además que todo dependerá de los intereses que persigan una persona o empresa. Una organización tiene un buen desempeño en la medida que sus colaboradores tengan efectividad, eficiencia en sus funciones, pero es esencial que las organizaciones agreguen relevancia y viabilidad financiera.

Efectividad, se define como el grado en el que un individuo u organización son capaces de lograr sus metas. Pese a ciertas dificultades, las empresas y colaboradores recurren a una variedad de procesos para identificar sus metas, objetivos y sistemas para comunicar su grado de efectividad. Por otro lado, es necesario establecer algunos indicadores para marcar el punto de partida que determine el grado de efectividad. Estos indicadores pueden ser: cumplimiento de las metas, número de clientes atendidos, calidad de los servicios o productos, acceso a los servicios y uso de los mismos, generación y utilización de conocimientos, cambios en la calidad de vida, demanda de servicios o productos.

Eficiencia, es el resultado de una comparación entre lo logrado y los recursos utilizados para el cumplimiento de las metas. Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. En otras palabras, eficiencia es cuando se obtiene el máximo de productos con los recursos que se tienen. Dicho de otro modo, se logra la eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos establecidos. Hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación de eficiencia: productos por empleado; costo por cliente atendido; ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal; puntualidad de la prestación de servicios.

En términos generales, la eficiencia y la efectividad son definiciones tradicionales, usados por los profesionales de las organizaciones para evaluar el desempeño. Actualmente, las organizaciones deben ser y deben parecer continuamente relevantes. La relevancia permanente, es el tercer elemento del desempeño laboral.

Una organización de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. La efectividad se refiere al logro de los objetivos y la eficiencia se refiere a la optimización de recursos para alcanzar las metas. (Koontz et al., 2012).

La Relevancia, un elemento clave del desempeño laboral, es la continuidad de la relevancia de la organización, que se define como la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos tales como clientes internos y externos. Evaluar la capacidad de innovar y adaptarse, son de gran importancia para la relevancia. Por tal razón, se debe tener en cuenta algunos indicadores para guiar una evaluación respecto la continuidad de la relevancia: satisfacción de los interesados directos (clientes internos y externos, instituciones financieras internacionales, donantes, entre otros);

número de nuevos programas y servicios; cambios de funciones; cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad); aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos; apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional; cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos); cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos); cambios en servicios y programas relacionados con el clientes.

Viabilidad Financiera, las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo pueden hallarse al borde del precipicio. Para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita, procurando tomar decisiones acertadas. Eso significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos. Resumiendo, viabilidad financiera, viene a ser la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, se deben tener en consideración algunos indicadores para evaluar la viabilidad financiera de una organización: capacidad de pago para sus cuentas operativas; cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto; relación ingresos en efectivo-ingresos diferidos; relación activos corrientes-pasivos corrientes; relación total de activos-total de pasivos; nivel de diversificación de las fuentes de fondos; frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios.

Hace mucho tiempo gran parte de las empresas evaluaban solamente la forma en que los trabajadores ejecutaban sus tareas. Actualmente, las empresas necesitan mayor información.

Los investigadores observan tres tipos de comportamiento que se dan en el desempeño laboral: desempeño de la tarea, civismo, y falta de productividad, donde los líderes de la empresa consideran que un buen desempeño es obtener buenos resultados en los dos primeros tipos de comportamiento, osea, en el desempeño de la tarea y el civismo. (Robbins y Judge, 2013).

Desempeño de la tarea, relacionado a cumplir con la ejecución de las tareas administrativas. En otras palabras, se refiere a la combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto de trabajo.

Civismo, se refiere a las acciones correctas que se dan en una organización, como dar ayuda a los demás, aunque no la necesiten, apoyar los objetivos organizacionales, tratar con respeto a los compañeros, hacer sugerencias constructivas y decir cosas favorables del lugar del trabajo.

Falta de productividad, se refiere a todas las acciones que dañan la empresa. Dichas conductas incluyen, robos, daños a la propiedad de la compañía, comportarse agresivamente con los compañeros de trabajo y ausentarse constantemente.

Una medición efectiva del desempeño laboral debe otorgar una visión clara de las diferentes áreas que hay en una organización, de tal manera, que se pueda conocer si su desempeño es satisfactorio o qué aspectos podrían mejorarse. Una medición de desempeño laboral, debe tener indicadores como: gerencia, empleados, accionistas, clientes externos y proveedores, debe ser balanceado y reflejar en gran parte los diferentes intereses en una organización. (Gutiérrez, 2010).

1.4 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos del estudio, ya que expresan el fin que se busca alcanzar y, en consecuencia, toda la investigación se orientará al logro de dichos objetivos. (Bernal, 2010).

Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Objetivos específicos

Identificar la relación entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Establecer la relación entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Indicar la relación entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

1.5 Hipótesis

Hipótesis, es una suposición o solución adelantada al problema planteado en determinado estudio; de ahí que el investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis, teniendo en cuenta, además, que de aceptar una hipótesis como cierta, esto no implica concluir respecto de la veracidad de los resultados obtenidos, sino que solo se aporta evidencia en su favor. (Bernal, 2010).

Para el problema descrito en páginas anteriores, se han propuesto las siguientes hipótesis:

Hipótesis general

La motivación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Hipótesis específicas

Los factores motivadores o intrínsecos se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Los factores de higiene o extrínsecos se relacionan favorablemente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

La motivación se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La metodología de una investigación incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado. (Arias, 1999).

2.1 Enfoque de la Investigación

Enfoque Cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, teniendo como base la medición numérica y el análisis estadístico para decretar patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2010).

2.2 Tipo de Investigación

Investigación Pura o Básica, se apoya en un contexto teórico y su objetivo fundamental es el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o a la simple búsqueda del conocimiento (Tamayo, 2003).

2.3 Nivel de Investigación

Investigación correlacional, cuyo objetivo es examinar o mostrar la relación entre variables o resultados de variables. Dicho de otra manera, la correlación estudia asociaciones, en ningún momento explica causas o consecuencias. Su soporte esencial es el uso de herramientas estadísticas (Bernal, 2010).

2.4 Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación, se refiere al plan o estrategia que se concibe para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, todo investigador usa sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis planteadas en un contexto específico o para aportar evidencia respecto de las características de la investigación (Hernández et al., 2010).

El estudio es de **diseño no experimental de tipo transversal**, asociando las dimensiones e indicadores de la motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

No experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables, sino observar fenómenos, tal y como ocurren en su contexto natural para analizarlos posteriormente (Hernández et al., 2010).

Transversal, porque obtiene datos en un solo momento o en un tiempo único. Su objetivo es describir variables y analizar su efecto en un momento dado. Dicho de otro modo, es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández et al., 2010).

2.5 Operacionalización de las variables

Operacionalizar una variable, significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición. (Bernal, 2010).

Variables

Una variable, es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variable se aplica a las personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos. (Hernández et., 2010).

Las variables utilizadas en la investigación son:

Variable 1: Motivación

Variable 2: Desempeño Laboral

Una vez identificadas las variables de estudio, se hace necesario definir las y operacionalizarlas.

Definición conceptual de las variables

Conceptualizar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella. (Bernal, 2010).

Motivación, se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. En dicha interacción, se observan tres elementos: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. La dirección, señala hacia dónde se dirige el esfuerzo, el cual, obviamente está dirigido hacia las metas de la organización y, la persistencia, indica la cantidad de tiempo en que la persona será capaz de mantener su esfuerzo para alcanzar su objetivo. (Robbins y Judge, 2013).

Desempeño Laboral, viene a ser la medida en la que un individuo se desenvuelve para cumplir sus objetivos, equilibrando efectividad y eficiencia. Así como, la medida en la que se desenvuelve una organización, equilibrando relevancia y viabilidad financiera para el logro de sus objetivos (Lusthaus et al., 2002)

Definición operacional de las variables

Especificación de los procedimientos necesarios para la traducción de un concepto en términos medibles, señalando sus indicadores. (Arias, 1999).

Motivación, para medir la motivación, es fundamental obtener los resultados, de ahí que se toman como dimensiones: los factores motivadores o intrínsecos y los factores de higiene o extrínsecos y, como indicadores : aprendizaje, reconocimiento, logro, supervisión, salario y relaciones interpersonales, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10

preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21 de IBM.

Desempeño Laboral, en toda investigación es importante conseguir los resultados. En consecuencia, se asiste a las dimensiones: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera y, como indicadores: cumplimiento de metas, calidad del servicio, ausentismo, puntualidad en la prestación del servicio, desarrollo profesional y capacidad de pago, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10 preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21 de IBM.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Motivación	Se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. En dicha interacción, se observan tres elementos: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. La dirección, señala hacia dónde se dirige el esfuerzo, el cual, obviamente está dirigido hacia las metas de la organización y, la persistencia, indica la cantidad de tiempo en que la persona será capaz de mantener su esfuerzo para alcanzar su objetivo. (Robbins y Judge, 2013).	Para medir la motivación, es fundamental obtener los resultados, de ahí que se toman como dimensiones: los factores motivadores o intrínsecos y los factores de higiene o extrínsecos y, como indicadores : aprendizaje, reconocimiento, logro, supervisión, salario y relaciones interpersonales, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10 preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21IBM.	Factores motivadores o intrínsecos	Aprendizaje	1,2	Ordinal Tipo Likert 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi Siempre 5= Siempre
				Reconocimiento	3,4	
				Logro	5	
			Factores de higiene o extrínsecos	Supervisión	6	
				Salario	7,8	
				Relaciones interpersonales	9,10	
Desempeño Laboral	Es la medida en la que un individuo se desenvuelve para cumplir sus objetivos, equilibrando efectividad y eficiencia. Así como, la medida en la que se desenvuelve una organización, equilibrando relevancia y viabilidad financiera para el logro de sus objetivos (Iusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002)	En toda investigación es importante conseguir los resultados. En consecuencia, se asiste a las dimensiones: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera y, como indicadores: cumplimiento de metas, calidad del servicio, ausentismo, puntualidad en la prestación del servicio, desarrollo profesional y capacidad de pago, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10 preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21IBM.	Efectividad	Cumplimiento de metas	11,12	Ordinal Tipo Likert 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A veces 4= Casi Siempre 5= Siempre
				Calidad del servicio	13,14	
			Eficiencia	Ausentismo	15,16	
				Puntualidad en la prestación del servicio	17	
			Relevancia	Desarrollo profesional	18,19	
			Viabilidad Financiera	Capacidad de pago	20	

2.6 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población, es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación. (Bernal, 2010).

En este sentido, la población está formada por 60 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Muestra, es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se medirán y observarán las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010).

En la investigación se utilizó la **muestra no probabilística por conveniencia**, ya que se seleccionó por utilidad, a 20 colaboradores entre coordinadores, asistentes y auxiliares administrativos que laboran en las distintas secciones, que además vienen trabajando permanentemente y conocen la problemática existente. Actualmente hay 40 colaboradores nuevos, a quienes no se les ha considerado por el alto ausentismo que han mostrado en la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tabla 2
Distribución de la muestra de estudio.

SECCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Sección de Selección, Capacitación y Desarrollo	Coordinador y Asistentes	4
Sección de Relaciones Laborales	Asistentes y Auxiliar Administrativo	4
Sección de Administración de Personal	Asistentes	4
Sección de Organización y Métodos	Coordinadores y Asistentes	4
Sección de Clima y Proyectos Institucionales	Asistentes	4
TOTAL		20

Fuente: Elaboración Propia

20 colaboradores seleccionados convenientemente de cada sección que integra la Dirección de Gestión del Talento Humano, para medir las variables de estudio.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas, las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de obtener información, y la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, 1999).

Instrumentos, son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel presentando una serie de preguntas (Arias, 1999).

En esta investigación, se utiliza **la técnica de la Encuesta** con la finalidad de recolectar datos primarios mediante la aplicación de los instrumentos. **El cuestionario es el instrumento** de medición a utilizarse, cuya escala de medición es tipo Likert. El cuestionario tiene como objetivo recopilar datos perceptivos para determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral. También se utiliza la observación directa y la recolección de material bibliográfico para la elaboración de los antecedentes y teorías relacionadas con las variables de estudio.

Aplicación de la encuesta tipo Likert

La escala de Likert es un método de escala bipolar, que mide tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado (Bernal, 2010).

Escala, para las respuestas de cada uno de los ítems aplicados, la escala va desde Nunca hasta Siempre, siendo el rango de elección de 1 hasta 5.

Variable 1

<i>Nombre:</i>	Cuestionario de la Motivación
<i>Autoras:</i>	Baylón Núñez, Wendy Fabiola Bravo Cersso, Evelyn Yahaira
<i>Administración:</i>	Individual y colectiva
<i>Duración:</i>	20 minutos aproximadamente
<i>Aplicación:</i>	Colaboradores: coordinadores, asistentes y auxiliares administrativos.

Significación: Mide el nivel de motivación

Nivel que explora: Cuantifica los niveles intrínsecos y extrínsecos, que para el caso se dimensionó en razón al planteamiento de las hipótesis.

Variable 2

Nombre: Cuestionario del Desempeño Laboral

Autoras: Baylón Núñez, Wendy Fabiola
Bravo Cersso, Evelyn Yahaira

Administración: Individual y colectiva

Duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Colaboradores: coordinadores, asistentes y auxiliares administrativos.

Significación: Mide el nivel de desempeño laboral.

Nivel que explora: Cuantifica los niveles de efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera, que para el caso se dimensionó en razón al planteamiento de las hipótesis.

Tabla 3
Escala de la encuesta.

ITEM	VALOR	LEYENDA
1	1	Nunca
2	2	Casi nunca
3	3	A veces
4	4	Casi siempre
5	5	Siempre

Fuente: Elaboración Propia.

Escala utilizada para las respuestas de cada ítem aplicado en la encuesta, que va desde Nunca hasta siempre, siendo el rango de elección de 1 hasta 5.

2.8 Validez del Instrumento.

Validez Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. La validez indica el grado con que pueden deducirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. (Bernal, 2010).

Cabe precisar que el instrumento se sometió a juicio de 03 expertos docentes de la Universidad Privada del Norte para determinar su validez en base a la relevancia, coherencia y claridad del contenido y, sometido al análisis de criterio de tales expertos con el propósito de ser verificada la consistencia interna, de tal manera que se pueda aplicar al estudio. Del mismo modo, sirvió para ajustar el instrumento y poder ver si los ítems presentados recogen la atención que se necesita, donde el promedio final para la valoración de aplicabilidad en el cuestionario de la Motivación fue de 94.8% y en el cuestionario del Desempeño Laboral fue de 89.3 %, lo que significó una validez alta del contenido del instrumento. **(Ver anexo N° 6 y N°7)**

Tabla 4

Validez de ambos cuestionarios: Motivación y Desempeño Laboral.

VARIABLES	PROMEDIO	CONDICIÓN
Motivación	0.948	Válido
Desempeño Laboral	0.893	Válido

Fuente: Elaboración Coeficiente V de AIKEN.

2.9 Análisis de confiabilidad.

El estudio está orientado a determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020. Por consiguiente, la confiabilidad de la encuesta aplicada fue establecida averiguando la consistencia interna, es decir el grado de correlación y de equivalencia de sus ítems.

Con este propósito se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual va de 0 a 1, siendo 1 el indicador de máxima consistencia. Si el coeficiente alfa obtenido es elevado, permitirá decir que el instrumento (cuestionario) tiene una alta consistencia interna. (Ver anexo N° 4)

Análisis de confiabilidad del Cuestionario de la Motivación

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. (Bernal, 2010).

Se aplica la prueba estadística Alfa de Cronbach del programa SPSS versión 21, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 5
Confiabilidad del cuestionario de la Motivación.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	10

Fuente: Programa estadístico Alfa de Cronbach en SPSS.

El resultado del análisis en Alfa de Cronbach que es de 0,910 indica que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, con un resultado de 91% de confiabilidad para la variable motivación.

Análisis de confiabilidad del Cuestionario del Desempeño Laboral

Se aplica la prueba estadística Alfa de Cronbach del programa SPSS versión 21, arrojando el siguiente resultado:

Tabla 6
Confiabilidad del Cuestionario del Desempeño Laboral.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	10

Fuente: Programa estadístico Alfa de Cronbach en SPSS.

El resultado del análisis en Alpha de Cronbach que es de 0,939 indica que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, con un resultado de 93.9% de confiabilidad para la variable desempeño laboral.

Análisis de confiabilidad de ambos cuestionarios: Motivación y Desempeño Laboral

Se aplica la prueba estadística alfa de Cronbach del programa SPSS versión 21, para ambos cuestionarios, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 7
Confiabilidad de ambos cuestionarios: Motivación y Desempeño Laboral.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.962	20

Fuente: Programa estadístico Alfa de Cronbach en SPSS.

El resultado del análisis en Alpha de Cronbach que es de 0,962 indica que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, con un resultado de 96.2% de confiabilidad para ambos cuestionarios.

2.10 Análisis de Datos

Los métodos de análisis cuantitativo o estadístico son variados; donde cada método tiene su razón de ser y un propósito específico; por ello, no deben hacerse más análisis de los necesarios. La estadística no es un fin en sí misma, sino una herramienta para evaluar los datos (Hernández et al., 2010).

Análisis descriptivos, de acuerdo a los objetivos: general y específicos de la investigación, se considera el análisis descriptivo, porque se busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de la motivación y el desempeño laboral, donde se presentan las frecuencias descriptivas en cantidades y porcentajes.

Análisis ligados a las hipótesis, se utiliza el análisis estadístico mediante la prueba de Normalidad para definir qué prueba de hipótesis resulta adecuada para el estudio, determinándose la Prueba de Spearman, la misma que mide la correlación en la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas.

2.11 Procedimiento:

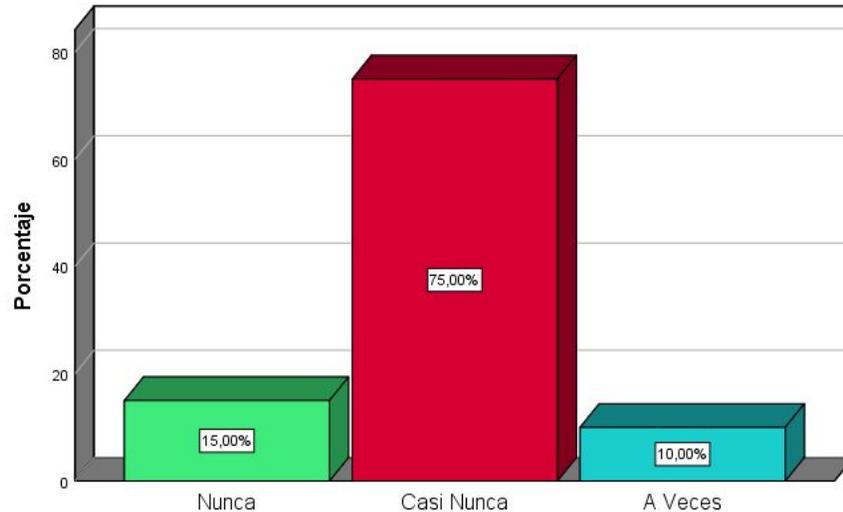
El proceso para la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario en Excel cada una de diez preguntas por variable para motivación y para desempeño laboral, el cuestionario fue enviado por correo electrónico (correo institucional @pucep.pe) a 20 personas las cuales respondieron por ese mismo medio permitiendo la recolección de datos las cuales fueron trabajadas en SPSS versión 21BM permitiendo los resultados descriptivos y de hipótesis mostrados en esta investigación. **(Ver anexo N°5)**

2.12 Aspectos éticos

Se cumplió con los principios de reserva, respeto a las personas, así como su derecho a la intimidad durante todo el proceso que ha tomado para desarrollar esta tesis. Además, la presente investigación cumple con el Decreto Legislativo N°822 en relación a los Derechos de Autor los cuales han sido respetados durante el desarrollo de los antecedentes como el del marco teórico, finalmente se ha cumplido con las Normas APA en relación a la estructura que presenta esta tesis en cada uno de los capítulos, las citas, tablas, figuras, referencias y anexos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

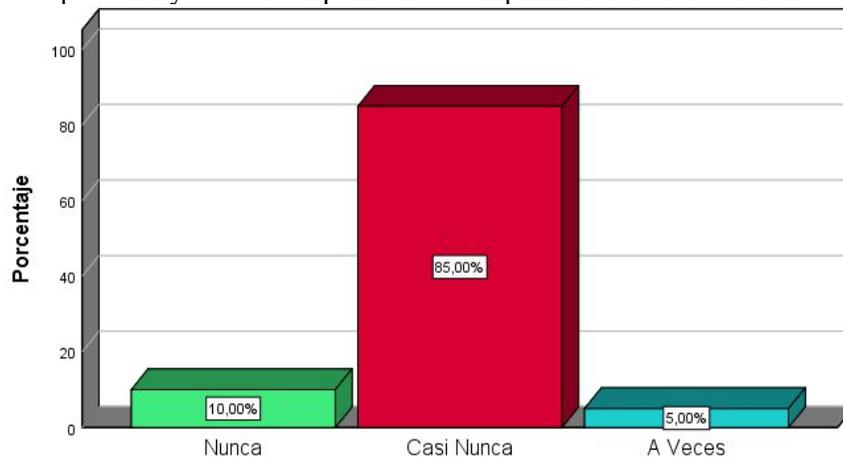
3.1 Resultados descriptivos.



1. La gerencia aprueba cursos que ayuden a su desarrollo profesional y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Figura 1. Aprobación de cursos para el desarrollo profesional y su desempeño laboral.

El 75% de los encuestados respondió que la gerencia **Casi Nunca** aprueba cursos que ayuden a su desarrollo personal y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.



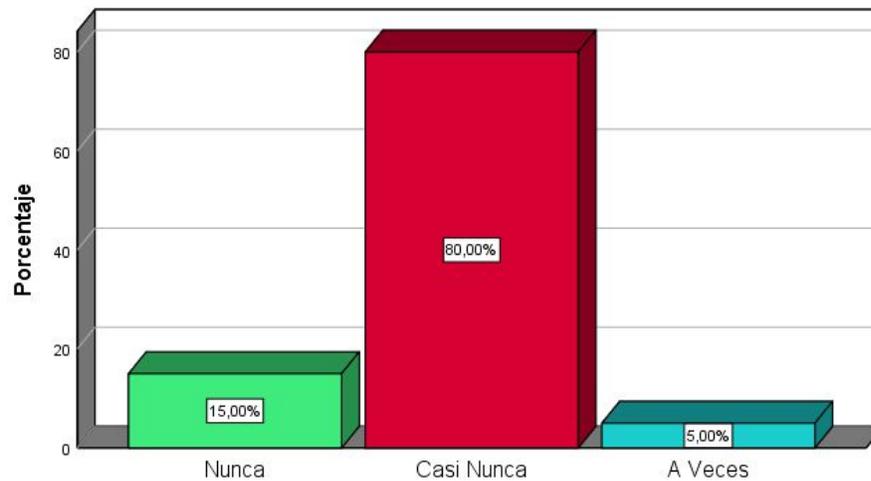
2. Recibe la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y por ende mejorar la calidad del servicio

Figura 2. Formación y capacitación para responder las necesidades del área y mejorar la calidad del servicio.

El 85% de los colaboradores indicó que **Casi Nunca** reciben la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y mejorar la calidad de servicio.

Baylón Núñez, Wendy Fabiola

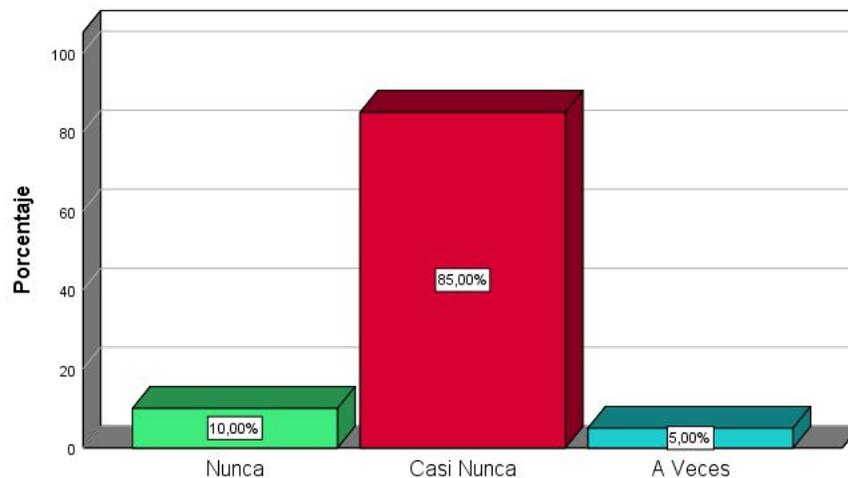
Bravo Cersso, Evelyn Yahaira



3. Los supervisores muestran su reconocimiento a los colaboradores través de palabras o acciones.

Figura 3. Reconocimiento a los colaboradores a través de palabras o acciones.

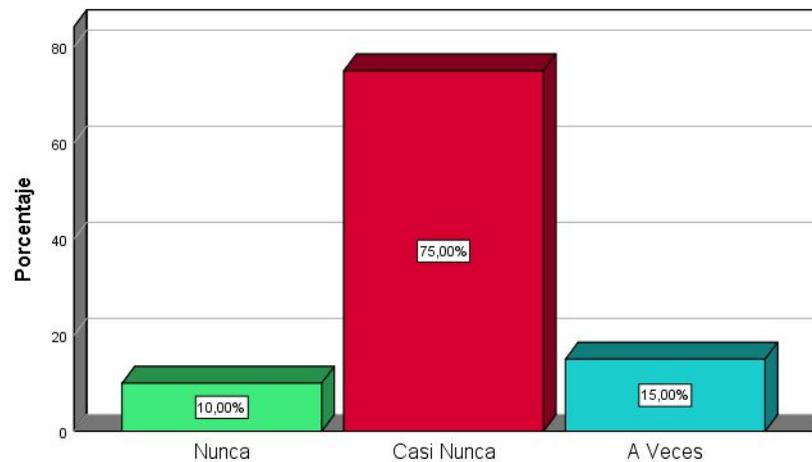
El 80% de los colaboradores manifiestan que los supervisores **Casi Nunca** muestran reconocimiento a sus labores ya sea con palabras o acciones.



4. Está satisfecho con la forma en que se reconoce su desempeño.

Figura 4. Satisfacción en el reconocimiento del desempeño.

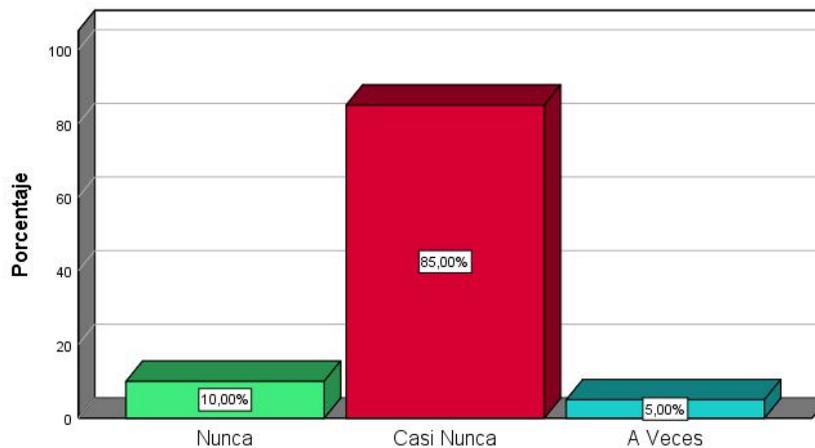
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se encuentran satisfechos con la forma en la que se le reconoce su desempeño.



5. Los colaboradores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.

Figura 5. Compensación a los trabajadores por su rendimiento y logros.

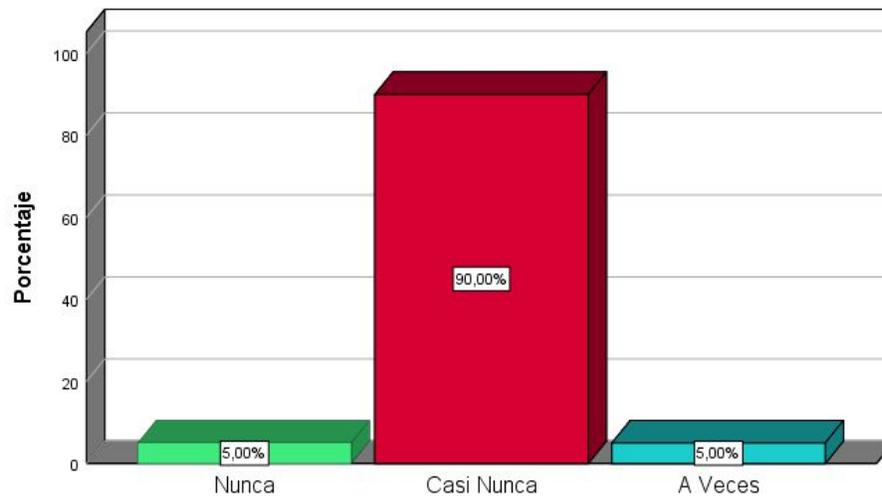
El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.



6. La supervisión de los procesos es oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.

Figura 6. Supervisión de los procesos para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.

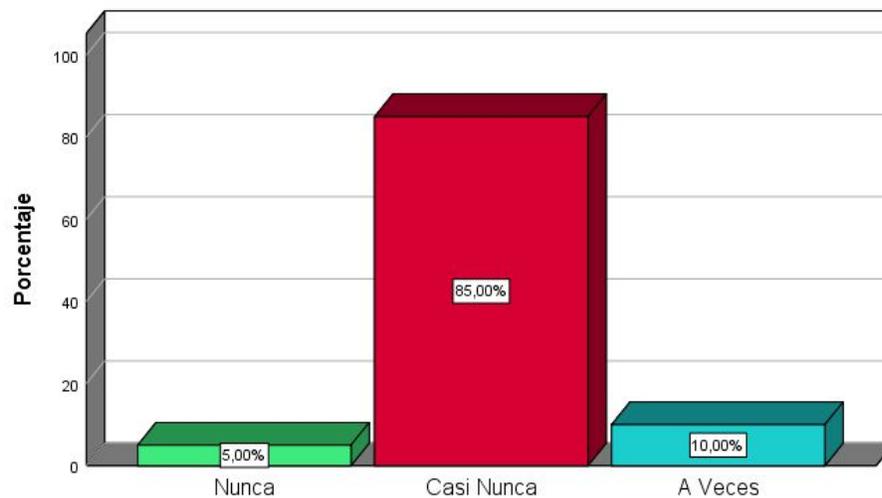
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se supervisan los procesos de manera oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.



7. La dirección asigna adecuadamente los sueldos o salarios de los colaboradores.

Figura 7. Asignación de sueldos y Salarios a los Colaboradores.

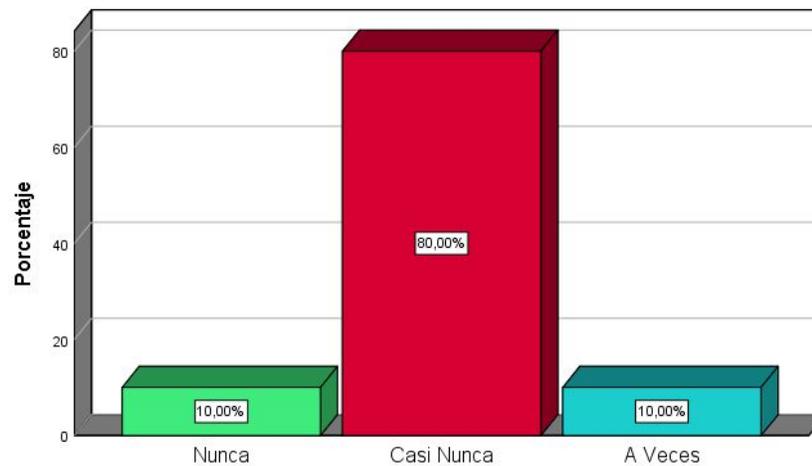
El 90% de los colaboradores manifiestan que la dirección **Casi Nunca** asigna adecuadamente los sueldos o salarios.



8. Hay equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.

Figura 8. Equidad en los sueldos de los colaboradores de la misma categoría.

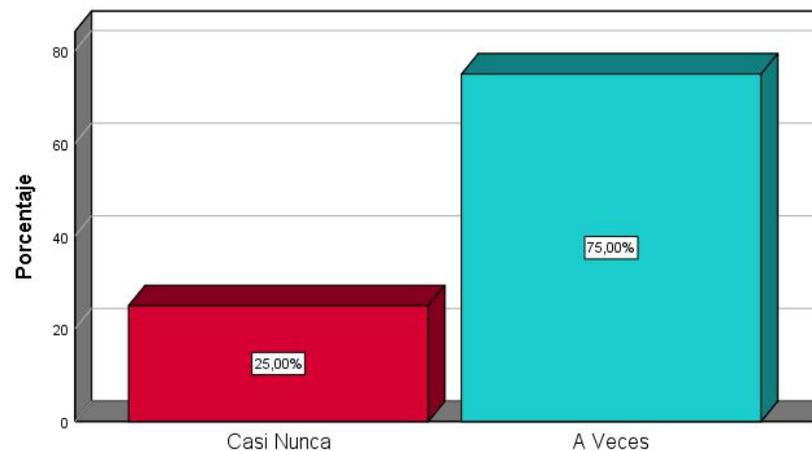
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** existe equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.



9. Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.

Figura 9. Satisfacción en la relación con los compañeros de trabajo.

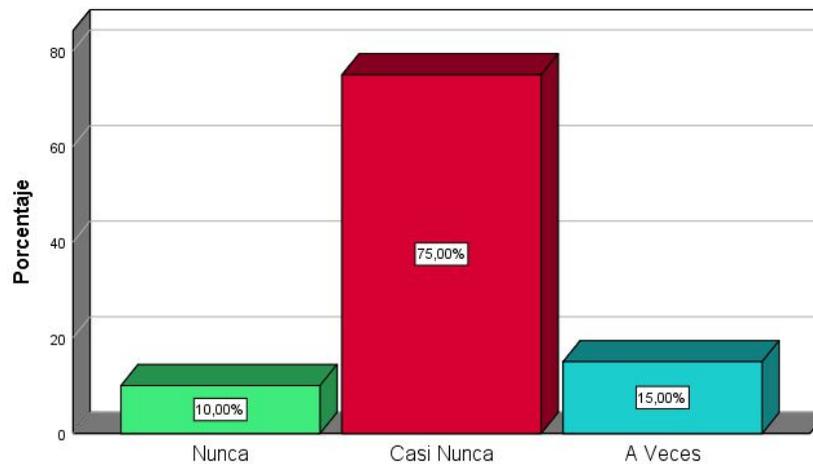
El 80% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se sienten satisfechos con la relación que tienen con sus compañeros de trabajo.



10. Siente que los colaboradores se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.

Figura 10. Apoyo de los colaboradores brindando información oportuna para la calidad de Servicio.

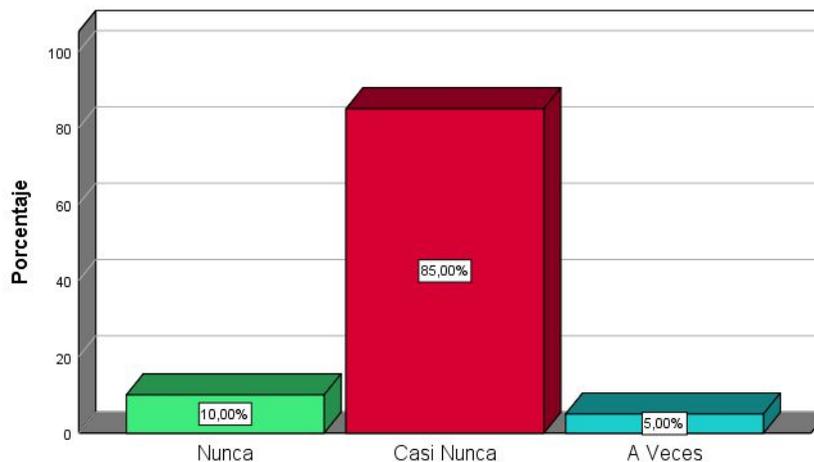
El 75% de los colaboradores manifiestan que **A Veces** se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.



11. Los supervisores son competentes para tomar decisiones, que contribuyan al cumplimiento de las metas.

Figura 11. Decisiones que contribuyen al cumplimiento de metas.

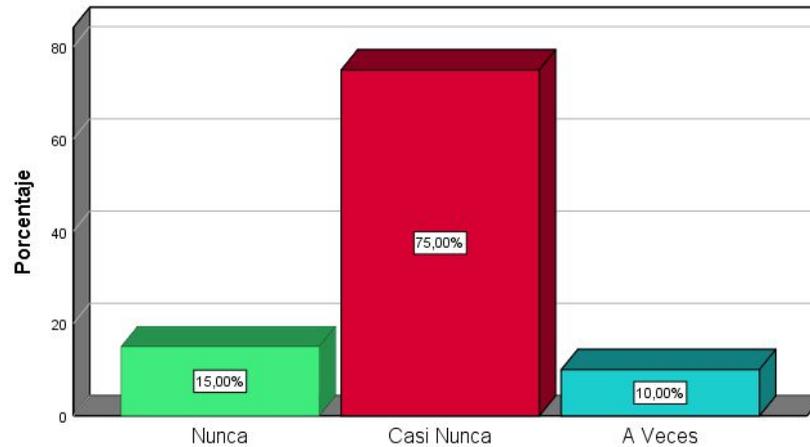
El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** los supervisores son competentes para tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento de las metas.



12. Se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.

Figura 12. Supervisión en el cumplimiento de metas.

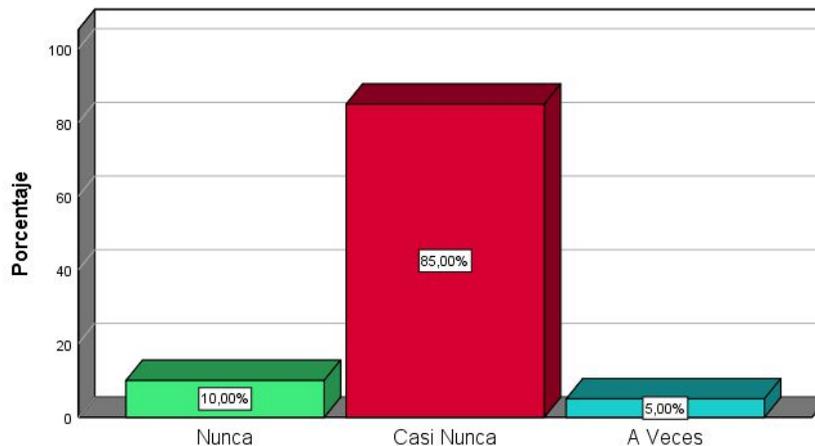
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.



13. Se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.

Figura 13. Tiempo en la atención de los clientes para garantizar la calidad de servicio.

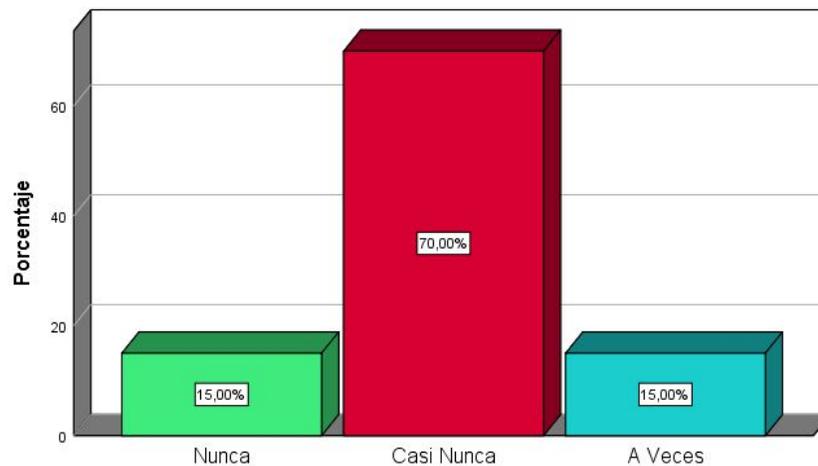
El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.



14. Se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.

Figura 14. Satisfacción o insatisfacción de los clientes en el servicio.

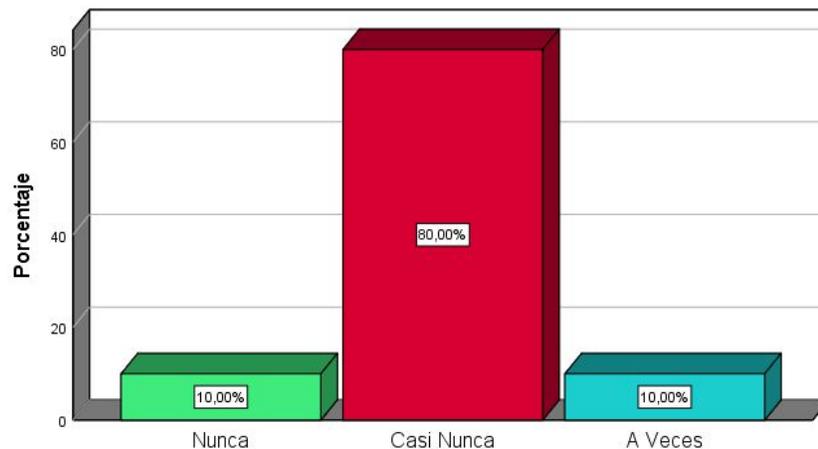
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.



15. Son cubiertas las funciones del colaborador cuando éste se ausenta en periodo vacacional.

Figura 15. Cobertura en las funciones del colaborador durante el periodo vacacional.

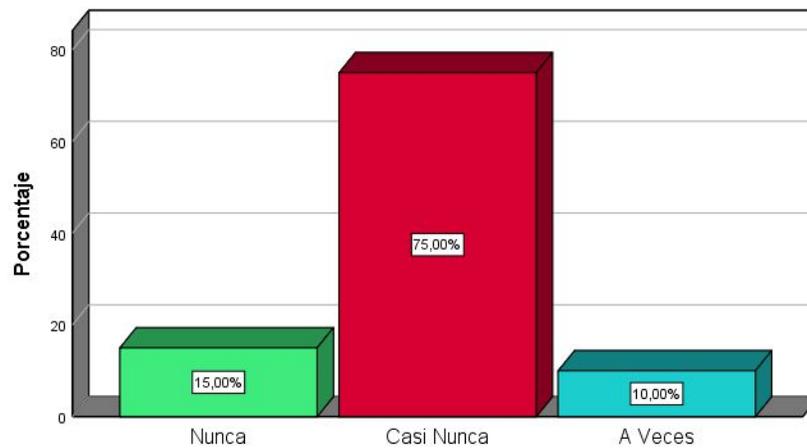
El 70% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** son cubiertas las funciones de éste cuando se ausenta en periodo vacacional.



16. Es eficiente la selección de personal, para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con el puesto de trabajo.

Figura 16. Eficiencia en la selección del personal para un puesto de trabajo.

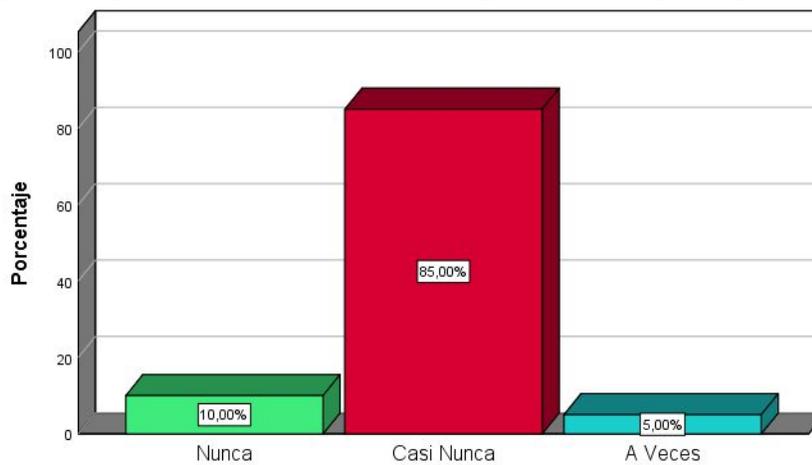
El 80% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** es eficiente la selección del personal para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con puesto de trabajo.



17. Es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.

Figura 17. Eficiencia en el desempeño para cumplir con las labores marcados por la gerencia.

El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.



18. Cuenta con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional.

Figura 18. Apoyo de supervisores para obtener ciertos logros en el desarrollo profesional.

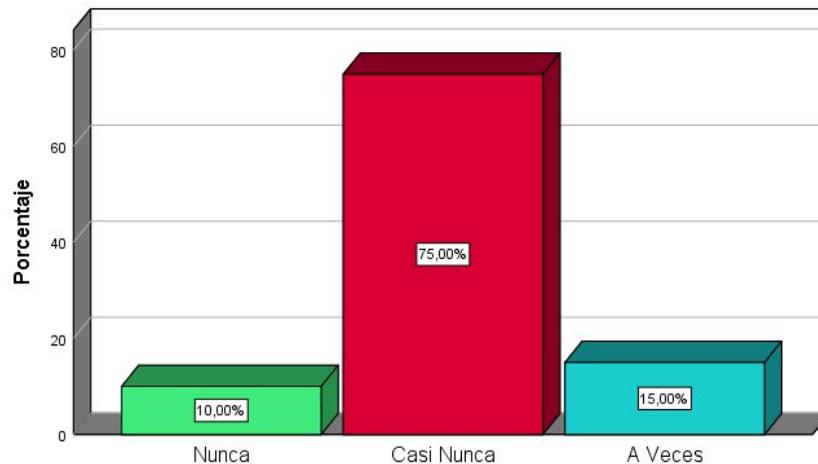
El 85% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** cuentan con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional.



19. Los programas de formación que ofrece la dirección son efectivos para potenciar su desarrollo profesional.

Figura 19. Programa para potenciar su desarrollo profesional.

El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** los programas de formación que ofrece la dirección son efectivos para potenciar su desarrollo profesional.



20. Las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.

Figura 20. Aprobación de pagos a proveedores por servicio brindado.

El 75% de los colaboradores manifiestan que **Casi Nunca** las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.

3.2 Resultados ligados a las Hipótesis.

Prueba de Normalidad

Se utiliza la prueba de normalidad para determinar qué prueba de correlación es la indicada para las hipótesis planteadas en la investigación.

Formulando las hipótesis estadísticas:

H₀ Los datos presentan una distribución normal

H_a Los datos no presentan una distribución normal

Criterios de aceptabilidad:

Si la significancia es menor que 0.05, entonces se acepta la **H_a**, es decir los datos no siguen una distribución normal, en consecuencia, el estadístico que se trabajará será la correlación de **Spearman** (se utiliza cuando los datos no siguen una distribución normal, o son variables cualitativas ordinales).

Si la significancia es mayor que 0.05, entonces se acepta la **H₀**, es decir los datos si siguen una distribución normal, en consecuencia, el estadístico que se trabajará será la correlación de **Pearson** (se utiliza cuando los datos si siguen una distribución normal, o son variables cuantitativas)

Tabla 8
Prueba de Normalidad.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Esta- dístico	gl	Sig.	Estadís- tico	gl	Sig.
SUMATORIA DE MOTI- VACIÓN	,344	20	,000	,756	20	,000
SUMATORIA DE DESEMPEÑO LABORAL	,360	20	,000	,745	20	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Base de datos e IBM SPSS.

La muestra utilizada en la investigación es 20, al ser menor que 50, se analiza el resultado de **Shapiro-Wilk** (si fuera mayor a 50, se analizaría con Kolmogorov-Smirnov).

De la tabla, se observa que la Sig. $0.000 < 0.05$, se acepta la **H_a**, es decir los datos no siguen una distribución normal, se aplica entonces la correlación no paramétrica de **Spearman** (Rho de Spearman).

Prueba de Hipótesis General

H₀ La motivación **no** se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

H_a La motivación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Criterio de aceptabilidad:

la sig. < 0.05 , se acepta la **H_a**, es decir que la motivación si se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Para determinar si es positiva o negativa, y la magnitud de dicha relación, se analiza el coeficiente que arroja el software estadístico.

Tabla 9
Correlación entre la motivación y el desempeño laboral.

		Correlaciones	
		MOTIVACIÓN	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN	Coefficiente de co- rrelación	1,000
		Sig. (bilateral)	,802**
	N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de co- rrelación	,802**
		Sig. (bilateral)	1,000
	N	20	20

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos e IBM SPSS

Si $\text{sig.} 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se acepta **H_a**, es decir la motivación si se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

El coeficiente de 0.802, indica que la relación es Positiva (el coeficiente es positivo), representando el 80.2%

Y para analizar la magnitud de dicha relación, se toma en cuenta la siguiente tabla.

Tabla 10
Grado de relación según coeficiente de correlación.

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En consecuencia, se puede concluir que la relación es *positiva muy fuerte*, ya que está en el intervalo de +0.76 a +0.90.

Prueba de Hipótesis Específica 1

H₀ Los factores motivadores o intrínsecos no se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

H_a Los factores motivadores o intrínsecos se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Criterio de aceptabilidad:

Si la sig. < 0.05, se acepta la **H_a**, es decir los factores motivadores o intrínsecos se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Baylón Núñez, Wendy Fabiola

Bravo Cersso, Evelyn Yahaira

Para determinar si es positiva o negativa, y la magnitud de dicha relación, se analiza el coeficiente que arroja el software estadístico.

Tabla 11

Correlación entre los Factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral.

Correlaciones				
			FACTORES MO- TIVADORES O INTRÍNSECOS	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	FACTORES MO- TIVADORES O INTRÍNSECOS	Coeficiente de correlación	1,000	,928**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,928**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos e IBM SPSS.

La sig. $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se acepta **H_a**, es decir los factores motivadores o intrínsecos se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

El coeficiente de 0.928, indica que la relación es Positiva (el coeficiente es positivo), representando el 92.8 %

Y, analizando la magnitud de dicha relación, se puede concluir que la relación es *positiva perfecta*, ya que está en el intervalo de +0.91 a +1.00 (ver tabla 10).

Prueba de Hipótesis Específica 2

H₀ Los factores de higiene o extrínsecos no se relacionan favorablemente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

H_a Los factores de higiene o extrínsecos se relacionan favorablemente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Tabla 12

Grado de relación según coeficiente de correlación.

Correlaciones				
			FACTORES DE HIGIENE O EXTRÍNSECOS	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	FACTORES DE HIGIENE O EXTRÍNSECOS	Coefficiente de correlación	1,000	,545*
		Sig. (bilateral)	.	,013
	DESEMPEÑO LABORAL	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,545*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos e IBM SPSS.

La sig. $0.013 < 0.05$, por lo tanto, se acepta **H_a**, es decir Los factores de higiene o extrínsecos se relacionan favorablemente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

El coeficiente de 0.545, indica que la relación es Positiva (el coeficiente es positivo), representando el 54.5%

Y, analizando la magnitud de dicha relación, se puede concluir que la relación es *positiva considerable*, ya que está en el intervalo de +0.51 a +0.75 (ver tabla 10).

Prueba de Hipótesis Específica 3

Ho La motivación no se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Ha La motivación se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Criterio de aceptabilidad:

Si la sig. < 0.05, se acepta la **Ha**, es decir La motivación se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Para determinar si es positiva o negativa, y la magnitud de dicha relación, se analiza el coeficiente que arroja el software estadístico.

Tabla 13
Correlación entre la Motivación y la Efectividad.

Correlaciones			
		MOTIVACIÓN	EFFECTIVIDAD
MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,795**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	20	20
EFFECTIVIDAD	Coefficiente de correlación	,795**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La sig. $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se acepta **H_a**, es decir La motivación se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

El coeficiente de 0.795, indica que la relación es Positiva (el coeficiente es positivo), representando el 79.5%

Y, analizando la magnitud de dicha relación, se puede concluir que la relación *es positiva muy fuerte*, ya que está en el intervalo de +0.76 a +0.90 (ver tabla 10).

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

A partir de los resultados encontrados, se presentan los siguientes puntos importantes:

En la hipótesis general, al determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, se corroboró una *relación positiva muy fuerte* entre la *motivación* y el *desempeño laboral* (*significancia = 0000 < 0.05; Rho de Spearman = 0.802*), esto quiere decir que la motivación tiende a relacionarse con el desempeño laboral, provocando niveles óptimos y deseados en una organización. Sin embargo, se pudo observar una mala gestión de la motivación a través de los datos que arrojaron los resultados descriptivos, evidenciándose colaboradores desmotivados respecto a su aprendizaje, reconocimiento, logros, sueldos, supervisión, y malas relaciones interpersonales, lo cual incide desfavorablemente en su desempeño laboral.

Estos resultados tienen **similitud** con los obtenidos por **Leiva (2017)**, en una investigación realizada en Lima, en una empresa de transportes y servicios, sobre la motivación y el desempeño laboral, donde determinó una *relación positiva muy fuerte* entre la motivación y el desempeño laboral (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05; Rho de Spearman=0.876*), encontrando una gran mayoría de empleados motivados, en base a reconocimientos, facilidades de ascenso laboral y cumplimiento de objetivos. **Difiere** con nuestra investigación, en la forma en que se gestiona la motivación, dado que, en su estudio, la gestión de la motivación es acertada, lo que genera colaboradores motivados y direccionados a brindar un desempeño laboral favorable.

También tiene **semejanza** con un estudio realizado en Ecuador, por **Vilema (2018)**, en una empresa del sector del plástico; relacionado a la motivación como un factor esencial del clima laboral, que incide en el desempeño laboral, hallando una *relación positiva muy fuerte* entre la motivación y el desempeño laboral (*nivel de significancia de $0.000 < 0.05$, coeficiente de 0.77*), donde los empleados se sienten conformes con el salario que reciben, sus aspiraciones laborales se ven materializadas de acuerdo a las políticas de la empresa y las relaciones personales son positivas. En este estudio, la gestión de la motivación también es apropiada, diferenciándose de nuestra investigación.

Luego de comparar los resultados de las tres investigaciones, se puede decir, que semejanza tienen, a pesar de que se desarrollan en distintos contextos, así como, se puede afirmar que la motivación tiene relación con el desempeño laboral, confirmando así, las teorías presentadas en el marco teórico. En nuestra investigación, está claro que hay una mala gestión de la motivación, por eso afecta el correcto funcionamiento de las teorías, pero no impide la comprobación de las mismas.

Asimismo, las cinco teorías de la motivación presentadas en el marco teórico del estudio, vinculan a la motivación con las necesidades y deseos que sienten las personas y reflejan cómo éstas se relacionan con el trabajo de los colaboradores. Bajo este escenario, el mensaje que comunican las teorías de Maslow, Alderfer, McClellan y Herzberg, es que, cuando los líderes de la organización determinan qué necesidades de los empleados producen satisfacción laboral y, sobretodo, se aseguran en materializarlas, se podrán alcanzar niveles deseados en el desempeño laboral, lo que originará la consecución de los objetivos (**Jones y George, 2009**).

En la misma línea, **Chiavenato (2000)** sostiene que el papel fundamental que ejerce la motivación en el desempeño laboral, radica en la forma en que se realiza la gestión de la misma, ya que, de otra forma, es difícil competir en el mercado con personas insatisfechas y de niveles bajos en su desempeño. Señala, además, la concordancia que debe haber entre los objetivos de los colaboradores y de la empresa, a fin de contribuir a un mejor desempeño de la organización. Cuando un trabajador es motivado, siente satisfacción y ejecuta su labor con empeño, transmite una actitud positiva y valora a la empresa que lo acoge. No se puede negar que las personas constituyen una ventaja competitiva única y, lograr desarrollar su potencial, traerá grandes beneficios, no sólo a nivel personal, sino también, a nivel empresarial.

Además, en el Capítulo I de la investigación, **Jones y George (2009)** expresan un caso claro de una acertada gestión de la motivación para lograr un mayor desempeño laboral. Es el caso de una tienda de contenedores, cuyos dueños: Tindell y Bonne, motivan constantemente a su personal, permitiéndoles desarrollarse profesionalmente, brindándoles múltiples beneficios y un adecuado ambiente de trabajo, lo que conlleva al cumplimiento de las metas trazadas y consecuentemente al mejor desempeño laboral en las tiendas.

Por lo expuesto, analizando los resultados estadísticos, los antecedentes e interpretando los argumentos de autores reconocidos, se confirma, que, a mejor gestión de la motivación, se logra un buen nivel de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 1, al identificar la relación entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, se evidenció que el **75%** de los colaboradores *casi nunca* recibe *cursos* para mejorar su *desarrollo profesional* y el desempeño laboral, el **90%** *casi nunca* recibe la **formación** y **capacitación** necesaria para

responder a las necesidades del área y mejorar la calidad del servicio y, el **95%** *casi nunca* recibe **reconocimiento** a sus labores, ya sea con palabras o acciones. De ahí que se halló una **relación positiva perfecta** entre los **factores motivadores o intrínsecos** y el **desempeño laboral** (**significancia = 0.000 < 0.05; Rho de Spearman = 0.928**), esto indica que los factores motivadores o intrínsecos conducen a que los colaboradores se desenvuelvan adecuadamente en sus labores de trabajo, sintiéndose motivados a conseguir mejores niveles de desempeño laboral. No obstante, se pudo observar una inadecuada administración de los factores motivadores o intrínsecos en el área.

Estos resultados tienen **coherencia** con los obtenidos por **Suárez (2018)**, quien investigó acerca de la motivación y el desempeño laboral en una empresa del sector municipal, en Ecuador, donde al identificar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral, encontró dos factores importantes: el **reconocimiento** y el **desarrollo profesional**. En las encuestas realizadas, el **75.19%** de los colaboradores respondió que *no se brindan reconocimientos o compensaciones* cuando realizan un buen trabajo, el **54,13%** indicó que la empresa *no ha desarrollado planes de mejoras* para acceder a nuevos puestos de trabajo y el **74.44%** señaló estar en desacuerdo de que se hayan establecido **programas de capacitación** para fomentar el desempeño laboral. Finalmente, concluye que en el ambiente de trabajo existe desmotivación e **insatisfacción laboral**, debido a la mala gestión del talento humano y a la ausencia de estrategias motivacionales para obtener mejores niveles de desempeño.

De otro lado, **guarda relación** con los resultados obtenidos por **Torres (2017)**, en una investigación desarrollada en Lima, en una empresa vinculada al sector de energía y minas, sobre la motivación y el desempeño laboral; donde encontró que el **70%** de los colaboradores percibe un **buen nivel** de factores motivacionales en indicadores como: **reconocimiento** ,

crecimiento personal y avance en la carrera; determinando a través de la prueba estadística de Pearson, una *relación positiva considerable* entre los *factores motivacionales* y el *desempeño laboral* (*significancia = 0.019 < 0.05, r = 0.521*). Esta investigación se **diferencia** de nuestro estudio, en la forma de administrar los factores motivadores intrínsecos.

Luego de comparar los resultados de las tres investigaciones, se puede decir, que **afinidad** tienen, aunque se desenvuelven en distintas realidades, así como, se puede afirmar que los factores motivadores o intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral, confirmando así, las teorías presentadas en el marco teórico, especialmente la teoría de Herzberg donde señala que los factores motivadores o intrínsecos como: *aprendizaje, reconocimiento y logro* (desarrollo profesional), se relacionan de manera positiva con el desempeño de cada trabajador, provocando satisfacción al realizar sus tareas y, por ende, un óptimo desenvolvimiento laboral.

Asimismo, en el Capítulo II, de la investigación, específicamente en el marco teórico, **Robbins y Judge (2013)** proporcionan un sustento importante respecto a la teoría de **Herzberg**; señalando que un grupo humano motivado, se logra poniendo especial interés en los factores motivadores o intrínsecos, es decir, en aquellos que se relacionan con el trabajo en sí, o en los resultados que vengan directamente de éste, y en la misma línea, argumentan que los líderes de la empresa deben poner énfasis en las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, que son cualidades que los trabajadores consideran esenciales en el trabajo.

Por otro lado, de acuerdo a la teoría de **McClellan**, basada en tres necesidades, la **necesidad de logro**, representa el impulso por sobresalir y tener éxito en lo que se desea. Es importante en sí mismo y no por recibir recompensas. Todas las personas buscan alcanzar logros en diversos aspectos de la vida, siendo el aspecto laboral, uno de los más importantes porque los

lleva a una autorrealización de alto nivel. Se puede agregar en este punto, la teoría de la motivación de **Alderfer**, sustentada en tres niveles, donde cobra realce el tercer nivel que presenta, denominado: **necesidades de crecimiento**, referidas al deseo de autoestima y autorrealización mediante una fuerte dinámica laboral y uso de las habilidades, capacidad y creatividad. En ambas teorías se reflejan algunos factores motivadores o intrínsecos planteados por Herzberg.

Finalmente, dado el análisis integral de los resultados estadísticos, los antecedentes e interpretando las explicaciones de autores reconocidos, se confirma, que, a mejor administración de los factores motivadores intrínsecos, se fortalece el desempeño laboral.

En la hipótesis específica 2, al establecer la relación entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, se visualizó que el **85%** de los colaboradores manifestaron que *casi nunca*, la **supervisión** en los procesos del área, es oportuna para evitar fallas en la atención y el servicio a los clientes internos y externos, el **90%** de los colaboradores manifiestan que la dirección, *casi nunca* asigna adecuadamente los **sueldos o salarios** y un **75%** de los colaboradores manifestó que solo *a veces* se apoyan para brindar información oportuna y un servicio de calidad (**relaciones interpersonales**), hallándose una relación **positiva considerable** entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral (**significancia = 0.013 < 0.05 Rho de Spearman = 0.545**). Esto quiere decir, que los factores de higiene o extrínsecos tienden a relacionarse con el desempeño laboral, originando niveles esperados en las funciones de trabajo de los colaboradores. No obstante, y por las anotaciones indicadas líneas anteriores, se evidencia una mala administración de los factores de higiene o extrínsecos en el área.

Tales resultados tienen coherencia con los resultados hallados por **Torres y Quijaite (2019)**, en una investigación realizada en una empresa de transporte, en Lima, evidenciando una **relación positiva media** entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral (**nivel de significancia = 0.033 < 0.05 ; Rho de Spearman = 0.390**), sobre la base de indicadores como: salario, supervisión y relaciones interpersonales, donde el **63%** de los encuestados respondió que **casi siempre** están presentes los factores extrínsecos en la empresa. **Difiere con nuestra investigación**, por la mala gestión de los factores extrínsecos en la empresa, específicamente en los indicadores mencionados anteriormente.

Igualmente, tiene relación con los resultados hallados por **López (2015)**, quien hizo una investigación sobre la motivación y el desempeño laboral, en una unidad del sector de educación, en Venezuela. Al aplicar su encuesta sobre los *factores de higiene de la motivación*, el **75 %** de los colaboradores afirmó que **el salario es un factor motivante para trabajar más y mucho mejor**; y el **70 %** expresó que las *relaciones interpersonales siempre permiten la creación de un ambiente laboral positivo*. Es pertinente señalar que estos resultados expresan la existencia de un ambiente laboral desfavorable en relación a los factores de higiene o extrínsecos. Situación que, en la misma medida, se vio reflejado en nuestra investigación.

Además, es importante señalar el estudio realizado por **Burga y Wiese (2018)**, respecto a la motivación y el desempeño laboral en una empresa agroindustrial de Lima, ya que obtiene un dato importante sobre el **salario**. En sus resultados descriptivos evidenció que el **71% de** los trabajadores indicaron no estar de acuerdo con el salario que reciben, hallando una **relación positiva media** entre el **salario y el desempeño laboral** (**significancia = 0.036 < 0.05, r = 0.348**). Se **relaciona** con nuestro estudio en la misma pregunta, donde el **90%** de los

colaboradores dejan ver su desaprobación frente a la asignación de los *sueldos* o *salarios* por parte de la dirección de gestión del talento humano de la PUCP.

Contrastando las cuatro investigaciones indicadas, se puede señalar que **afinidad** hay entre ellas, muy a pesar de plasmarse en escenarios distintos. Se comprueban también las teorías expuestas en el marco teórico, sobretodo la teoría de Herzberg, mediante la cual, manifiesta que los factores de higiene o extrínsecos como: *supervisión*, *salario* y *relaciones interpersonales*, también fortalecen el desempeño laboral, que si bien son factores que no son controlados por el trabajador, hacen que los colaboradores se sientan recompensados por la labor que realizan y en consecuencia los conduce a desempeñarse de la mejor manera.

De otro lado, la teoría de Maslow, establece que hay una jerarquía de cinco niveles necesidades que tienen las personas y que siempre buscan satisfacerlas. Plantea en su *segundo nivel*, la necesidad de protección y seguridad, laboralmente equivale a la estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. De igual modo, en su *tercer nivel*, identifica a las necesidades sociales, las cuales representan las posibilidades de interactuar con otras personas, es decir, el compañerismo y las relaciones laborales. Estos niveles, reflejan algunos factores de higiene o extrínsecos, planteados por Herzberg en su teoría de los dos factores.

Además, **Chiavenato (2011)** sostiene que, en el aspecto laboral, es fundamental conocer y comprender el recurso humano, especialmente, conocer el comportamiento que tienen las personas, puesto que el comportamiento se puede motivar y dirigir al cumplimiento de metas y objetivos. Por ello, los líderes de una empresa, bien podrían manejar estos factores, con la finalidad de lograr un adecuado desempeño organizacional, al mismo tiempo que los colaboradores se sientan satisfechos.

Por consiguiente, dado el análisis comparativo de los resultados estadísticos con los antecedentes y algunos puntos referidos en el marco teórico de la investigación, se confirma, que a mejor administración de los factores de higiene o extrínsecos, se obtienen mejores niveles de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 3, al identificar la relación entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, se observó que el **85%** de los colaboradores manifiestan que *casi nunca* cuentan con el apoyo de sus supervisores para obtener logros en su **desarrollo profesional** y un **85%** de los colaboradores indicó que *casi nunca* reciben la formación y **capacitación** necesarias para responder a las necesidades de su área y mejorar la calidad de servicio. Es así que se obtuvo una **relación positiva muy fuerte** entre la **motivación** y la **efectividad** (*significancia = 0.000 < 0.05; Rho de Spearman = 0.795*), lo cual significa que la motivación conlleva a un nivel alto de efectividad en las tareas de los colaboradores. Sin embargo, se corroboró una mala gestión de la motivación para lograr efectividad en las funciones de los colaboradores.

Los resultados encontrados tienen semejanza con los resultados obtenidos por **Corcino y Espinoza (2018)** en una investigación realizada en Perú, en una empresa de alimentos de consumo masivo, en relación a la motivación y la productividad. Sus encuestas demostraron que el **28.40%** de los colaboradores tienen un alto nivel en **efectividad**, y el **22.84%** tiene un nivel moderado en **efectividad**, lo cual es consecuencia de las **capacitaciones** recibidas por parte de la empresa y que les permite realizar un trabajo en equipo. Además, el **40.12%** tiene un nivel alto en los **factores motivacionales** y el **38.27 %** tienen un nivel moderado, lo cual se origina por las **capacitaciones** y **ascensos** de puestos de trabajo que reciben los colaboradores,

hallando una *relación positiva muy fuerte* entre los factores motivacionales y la productividad (*nivel de significancia = 0.000 < 0.05, Rho de Spearman = 0.872*). Difiere de nuestra investigación en la manera de gestionar la motivación para conseguir un alto nivel de desempeño laboral.

De igual manera, tiene **correspondencia** con los resultados logrados por **Santacruz (2017)** en un estudio realizado en Quito, en una empresa del sector municipal, sobre la motivación y el desempeño laboral, En los resultados de sus encuestas, encontró que el **98%** de los trabajadores manifestaron que nunca han recibido *capacitaciones motivacionales* por parte de la empresa, mostrando niveles muy bajos en la efectividad de sus funciones. Contexto que se pudo observar en el desarrollo de nuestra investigación.

Cotejando las tres investigaciones, se puede señalar que **nexo** hay entre ellas, pese a desarrollarse en diferentes sectores. Del mismo modo, se comprueban las bases teóricas expuestas, confirmando que la motivación genera desempeño laboral en términos de efectividad.

Además, en el desarrollo del marco teórico del estudio presentado, **Jones y George (2009)** expresan, que las personas siempre van a querer satisfacer distintas necesidades en sus centros de trabajo y, por esta razón, los líderes de las empresas deben conocer qué necesidades satisfacen a sus colaboradores y desarrollar estrategias motivacionales con el propósito de lograr la efectividad de la organización. De esta manera se alinean los objetivos, tanto de los colaboradores, como los de la empresa. Lograrlo, es conseguir un nivel de desempeño excelente.

Igualmente, en la Introducción presentada, **Jones y George (2009)** sostienen que ninguna empresa será efectiva, si no tiene un personal altamente motivado. Así tenga la mejor

infraestructura y los mejores equipos de trabajo, son las personas quienes hacen posible todos los procesos y quienes logran alcanzar las metas y objetivos planteadas en las empresas.

En ese sentido, dado el análisis integral de los resultados con los antecedentes y al aporte de algunos autores conocedores del tema, se confirma que, a mejor gestión en la motivación, se consiguen mejores resultados en la efectividad del trabajo de los colaboradores. ya que se evidenciará una clara disposición de los líderes de la empresa por ayudar a los colaboradores que están bajo su supervisión y, sobretodo, se notará que el compromiso es colectivo, más no, individual.

4.2 Conclusiones

Se determinó que existe una relación *positiva muy fuerte* entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, demostrada a través de una prueba de Spearman, con un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.802, lo que indica claramente que una gestión adecuada de la motivación genera un mayor desempeño laboral.

Se identificó una relación *positiva perfecta* entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, mediante el estadístico de Spearman, con un nivel de significancia igual a 0.000 y un coeficiente de correlación igual a 0.928. Esto significa que cuando se gestionan de manera apropiada los factores motivadores o intrínsecos, el desempeño laboral se verá incrementado notablemente.

Se estableció una relación *positiva considerable* entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020, evidenciada a través del estadístico de Spearman, cuyo nivel de significancia fue de 0.013 y el coeficiente de correlación de 0.545 , lo que expresa con notoriedad, que a mayor ejecución de los factores de higiene o extrínsecos, mejores resultados se obtienen en el desempeño laboral.

Se identificó una relación *positiva muy fuerte* entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad

**“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ,
LIMA 2020”**

Católica del Perú, Lima 2020, por medio de una prueba de Spearman con un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.795. Esto significa que, a mejor gestión de la motivación, se logran mejores niveles de efectividad en el desempeño laboral.

4.3 Recomendaciones

Se plantean las siguientes recomendaciones a la dirección de gestión del talento humano:

Programar anualmente un cronograma de capacitaciones específicas y actualizadas para mejorar el aprendizaje de los colaboradores del área, ya que mayores preparados se encuentren estos tendrán un mejor desempeño laboral en sus funciones y se lograrán los objetivos establecidos por la Dirección.

Crear un sistema de reconocimiento basado en el rendimiento y logros de cada colaborador, esto hará que se sienta motivado a desenvolverse satisfactoriamente, además de sentirse más comprometido con su área a seguir haciendo las cosas bien ya que sentirá que es importante para que se alcancen las metas y su unidad sea vista como una de las mejores.

Diseñar una escala de salarios bien definida para sus colaboradores, basada en su desempeño laboral y la efectividad en sus funciones, con la finalidad que se encuentre una equidad remunerativa entre los colaboradores que tengan la misma categoría. De la misma manera se recomienda realizar talleres de integración de equipo para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para garantizar el buen desempeño laboral de cada uno de ellos al momento de trabajar en equipo, ya que con un equipo unido se pueden lograr metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo según lo disponga la Dirección,

Orientar a los colaboradores a brindar un servicio de calidad a nuestro clientes internos y externos implementando un buzón de sugerencias, esto con la finalidad de conocer que es lo que piensan los clientes de la dirección y así tomar las medidas correctivas necesarias y mejorar

**“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ,
LIMA 2020”**

los indicadores de calidad de servicio. Asimismo, crear un programa de reconocimiento para aquellos colaboradores que cumplan las metas trazadas por la dirección con la finalidad de seguir incentivando el desempeño laboral en sus funciones.

REFERENCIAS

- Aktouf, O., y Suárez, T. (2012). *Administración: Tradición, Revisión y Renovación. (7a ed.)*. México: Pearson.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360° (2a ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5a ed.)*. Venezuela: Episteme.
- Ayala, T., y Pajuelo, S. (2018). “*La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de la subespecialidad comercial de la corte superior de justicia de Lima, 2018*” (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica del Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3a ed.)*. Colombia: Pearson.
- Burga, G., y Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque (Tesis de maestría)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (5a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (9a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Corcino, M., y Espinoza, N. (2018). *La motivación y la productividad de los colaboradores de la empresa ARCOR SA-Chancay, 2018 (Tesis de licenciatura)*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho

- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall.
- Firma peruana figura entre las cinco mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. (22 de abril del 2014). *Gestión*, p. 8
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4a ed.). España: Esic Editorial.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México DF: McGraw Hill
- Jones, G., y George, J. (2009). *Administración contemporánea* (4a ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: McGraw-Hill.
- Leiva, R. (2017). *La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa JDD SAC, Santa Anita, 2017 (Tesis de licenciatura)*. Universidad César Vallejo, Lima
- López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Lusthaus, Ch., Adrién, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño* Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moreno Perea, S. y Pérez Sánchez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdova. *Revista CES Derecho*. (9). 14-17.
- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*. 33(2), 153-170.
- Palmar, S., y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado de Zulia. *Revista Espacios Públicos*. (39). 166.
- Pozo, C. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa Carrocera (Tesis de licenciatura)*. Universidad Católica de Ecuador, Ambato, Ecuador.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.
- Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016 (Tesis de licenciatura)*. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2009). *Administración* (6 ed.). México: Pearson.

- Suárez, V. (2018). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal EMASA-EP, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4 ed.). México: Limusa.
- Torres, J. y Quijaite, P. (2019). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018* (Tesis de licenciatura). Universidad María Auxiliadora, Lima.
- Torres, S. (2017). *Motivación y Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Andina del Cusco.
- Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores de la empresa Codiempaques del Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
“Motivación Y Desempeño Laboral de los colaboradores de La Dirección de Gestión del Talento Humano de La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020”	¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?	Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.	La motivación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.	Motivación	Se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. Para ello, se hace necesario aplicar tres características fundamentales: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. El esfuerzo, es el que está dirigido hacia las metas de la organización y, la persistencia, es la cantidad de tiempo en que la persona será capaz de mantener su esfuerzo para alcanzar su objetivo (Robbins y Judge, 2013).	Para medir la motivación, es fundamental obtener los resultados, de ahí que se toman como dimensiones: los factores motivadores o intrínsecos y los factores de higiene o extrínsecos y, como indicadores: aprendizaje, reconocimiento, logro, supervisión, salario y relaciones interpersonales, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10 preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21IBM.	Factores motivadores o intrínsecos	Aprendizaje Reconocimiento Logro	ENFOQUE: Cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). TIPO DE INVESTIGACIÓN: Pura o Básica (Tamayo, 2003). NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Correlacional (Bernal, 2010). DISEÑO: No experimental, de tipo transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).
	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS				Factores de higiene o extrínsecos	Supervisión Salario Relaciones interpersonales	
	¿Cuál es la relación entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?	Identificar la relación entre los factores motivadores o intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020	Los factores motivadores o intrínsecos se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.	Desempeño laboral	Viene a ser la medida en la que un individuo se desenvuelve para cumplir sus objetivos, equilibrando efectividad y eficiencia. Así como, la medida en la que se desenvuelve una organización, equilibrando relevancia y viabilidad financiera para el logro de sus objetivos. (Iusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002)	En toda investigación es importante conseguir los resultados. En consecuencia, se asiste a las dimensiones: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera y, como indicadores: cumplimiento de metas, calidad del servicio, ausentismo, puntualidad en la prestación del servicio, desarrollo profesional y capacidad de pago, para la elaboración de la encuesta en base a un cuestionario de 10 preguntas con respuestas cerradas en la escala de Likert, instrumento que se	Efectividad	Cumplimiento de metas Calidad del servicio	POBLACIÓN: 60 colaboradores de la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú. MUESTRA: no probabilística por conveniencia, formada por 20 colaboradores entre

<p>¿Cuál es la relación entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?</p>	<p>Establecer la relación entre los factores de higiene o extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.</p>	<p>Los factores de higiene o extrínsecos se relacionan favorablemente con el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.</p>	<p>aplica a una muestra de 20 colaboradores de la dirección de gestión del talento humano y que permite procesar la información a través de la herramienta Microsoft Excel y SPSS versión 21IBM.</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Ausentismo</p>	<p>coordinadores, asistentes y auxiliares administrativos.</p>	
<p>¿Cuál es la relación entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020?</p>	<p>Indicar la relación entre la motivación y la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020</p>	<p>La motivación se relaciona significativamente con la efectividad de los colaboradores de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.</p>			<p>Puntualidad en la prestación del servicio</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p>	<p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p>
<p>Relevancia</p>	<p>Desarrollo profesional</p>	<p>Viabilidad Financiera</p>			<p>Capacidad de pago</p>		

Anexo 02: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE LA MOTIVACIÓN

Mediante el presente cuestionario se está realizando un estudio a fin de identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información Obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Nº	LEYENDA
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA				
				1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN	Factores motivadores o intrínsecos	Aprendizaje	1. La gerencia aprueba cursos que ayuden a su desarrollo profesional y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.					
			2. Recibe la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y por ende mejorar la calidad del servicio.					
		Reconocimiento	3. Los supervisores muestran su reconocimiento a los colaboradores través de palabras o acciones.					
			4. Está satisfecho con la forma en que se reconoce su desempeño.					
		Logro	5. Los colaboradores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.					
	Factores de higiene o extrínsecos	Supervisión	6. La supervisión de los procesos es oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.					
		Salario	7. La dirección asigna adecuadamente los sueldos o salarios de los colaboradores.					
			8. Hay equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.					
		Relaciones interpersonales	9. Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.					
			10. Siente que los colaboradores se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.					

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Mediante el presente cuestionario se está realizando un estudio a fin de identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de la dirección de gestión del talento humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2020.

Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Nº	LEYENDA
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA				
				1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL	Efectividad	Cumplimiento de metas	11. Los supervisores son competentes para tomar decisiones, que contribuyan al cumplimiento de las metas.					
			12. Se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.					
		Calidad del servicio	13. Se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.					
			14. Se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.					
	Eficiencia	Ausentismo	15. Son cubiertas las funciones del colaborador cuando éste se ausenta en periodo vacacional.					
			16. Es eficiente la selección de personal, para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con puesto de trabajo.					
		Puntualidad en la prestación del servicio	17. Es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.					
	Relevancia	Desarrollo profesional	18. Cuenta con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional.					
			19. Los programas de formación que ofrece la dirección son efectivos para potenciar su desarrollo profesional.					
	Viabilidad Financiera	Capacidad de Pago	20. Las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.					

Anexo 03: Formato de Validación Juicio de Experto: Motivación y Desempeño Laboral

Diseñado por Wendy Fabiola Baylón Núñez & Evelyn Bravo Cersso

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE LA MOTIVACIÓN

Estimado(a) experto(a):
Recibe mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estamos realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir la motivación. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 10 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallos en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido			
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)			
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
Áreas de experiencia profesional	Organizacional	Otro:	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años o mas

II. Breve explicación del constructo
La motivación se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. (Robbins y Judge, 2013).

III. Criterios de Calificación

a. Relevantes
El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la motivación, se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la motivación" (puntuaje 0), "poco relevante para evaluar la motivación" (puntuaje 1), "relevante para evaluar la motivación" (puntuaje 2) y "completamente relevante para evaluar la motivación" (puntuaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b. Coherencia
El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la motivación" (puntuaje 0), "poco coherente para evaluar la motivación" (puntuaje 1), "coherente para evaluar la motivación" (puntuaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar la motivación" (puntuaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c. Claridad
El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (0 punto), "medianamente claro" (puntuaje 1), "claro" (puntuaje 2), "totalmente claro" (puntuaje 3).

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
------------	------------	-------	------------------

Diseñado por Wendy Fabiola Baylón Núñez & Evelyn Bravo Cersso

ÍTEM MOTIVACIÓN	RELEVANTE	COHERENCIA	CLARIDAD	SUGERENCIAS
La gerencia aprueba cursos que ayuden a su desarrollo profesional y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Recibe la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y por ende mejorar la calidad del servicio.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Los supervisores muestran su reconocimiento a los colaboradores través de palabras o acciones, con qué frecuencia.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Está satisfecho con la forma en que se reconoce su desempeño.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Los colaboradores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
La supervisión de los procesos es oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
La dirección asigna adecuadamente los sueldos o salarios de los colaboradores.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Hay equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	
Siente que los colaboradores se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3	

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
 Muy en desacuerdo Desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

FIRMA DEL EXPERTO

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado(a) experto(a):

Recibe mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estamos realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir el desempeño laboral. En ese sentido, solicito puede evaluar los 10 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallos en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido			
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)			
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional			
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años e más

II. Breve explicación del constructo

El desempeño se puede definir como la medida en la que una organización cumple sus objetivos o la capacidad que tiene una organización de explorar su entorno para acceder a recursos escasos. (Juthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002)

III. Criterios de Calificación

a. Relevantes

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el desempeño laboral, se determinará con una calificación que varíe de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 0), "poco relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 1), "relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 2) y "totalmente relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 3).

Nada relevante Poco relevante Relevante Totalmente relevante
0 1 2 3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varíe de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 0), "poco coherente para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 1), "coherente para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar el desempeño laboral" (puntuaje 3).

Nada coherente Poco coherente Coherente Totalmente coherente
0 1 2 3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varíe de "Nada Claro" (0 punto), "medianamente claro" (puntuaje 1), "claro" (puntuaje 2), "totalmente claro" (puntuaje 3).

Nada claro Poco claro Claro Totalmente claro



ÍTEM DESEMPEÑO	RELEVANTE				COHERENCIA				CLARIDAD				SUGERENCIAS
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Los supervisores son competentes para tomar decisiones, que contribuyan al cumplimiento de las metas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Son cubiertas las funciones del colaborador cuando éste se ausenta en periodo vacacional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Es eficiente la selección de personal, para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con puesto de trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Cuenta con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Los programas de formación que ofrece la dirección son eficaces para potenciar su desarrollo profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1 2 3 4
 Muy en desacuerdo Desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

FIRMA DEL EXPERTO

Experto 01: José Armando Chirinos Antezana

Correo: Wendy Fabiola Baylon Nuñez - Outlook - Google Chrome
outlook.office.com/mail/deeplink?version=2020042702.13&popoutv2=1&leanbootstrap=1

Responder a todos | Eliminar | No deseado | Bloquear

RV: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

espero haberlas ayudado.

El jue., 30 abr. 2020 a las 10:08, Evelyn Yahaira Bravo Cersso (<n00055044@upn.pe>) escribió:
Estimado Profesor Chirinos :

Buenos Días, como le mencione ya me encuentro a puertas de culminar mi carrera profesional de Administración y en conjunto con mi compañera Wendy Baylón nos encontramos realizando nuestra tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020", y para continuar con la elaboración de la misma recurrimos a usted para que nos apoye con la validación de nuestro cuestionario el cual lo hemos elaborado para aplicarla en la muestra de la población total (Dirección de Gestión del Talento Humano- PUCP) para la realización le brindo lo siguiente:

1. Matriz de Consistencia- Resumen de nuestra tesis
2. Cuadro de Operacionalización
3. Formato de Validación - Motivación
4. Formato de Validación - Desempeño Laboral

Requerimos por favor que complete ambos formatos ya que nuestra tesis consta de 02 variables: Motivación y Desempeño Laboral, asimismo, le solicito, de no ser mucha molestia, lo pueda completar a mano y me la envíe por este mismo medio si fuera posible el 02 de mayo.

Desde ya le quedamos muy agradecidas por su valioso apoyo.

Saludos,
Evelyn Bravo Cersso
WA Administración

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE LA MOTIVACIÓN

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estamos realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir la motivación. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 10 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	JOSÉ ARTURO CHIRIANDI ANTEZANA		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	3		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
Áreas de experiencia profesional	Organizacional	Otro:	
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a más

II. Breve explicación del constructo

La motivación se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. (Robbins y Judge, 2013).

III. Criterios de Calificación

a. Relevantes

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la motivación, se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la motivación" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la motivación" (puntaje 1), "relevante para evaluar la motivación" (puntaje 2) y "completamente relevante para evaluar la motivación" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 3. El ítem "No es coherente para evaluar la motivación" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la motivación" (puntaje 1), "coherente para evaluar la motivación" (puntaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar la motivación" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (0 punto), "medianamente claro" (puntaje 1), "claro" (puntaje 2), "totalmente claro" (puntaje 3).

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

ÍTEM MOTIVACIÓN	RELEVANTE			COHERENCIA			CLARIDAD			SUGERENCIAS
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
La gerencia aprueba cursos que ayuden a su desarrollo profesional y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Recibe la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y por ende mejorar la calidad del servicio.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Los supervisores muestran su reconocimiento a los colaboradores. A través de palabras o acciones (con qué frecuencia.)	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Está satisfecho con la forma en que se reconoce su desempeño.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Los colaboradores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
La supervisión de los procesos es oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
La dirección asigna adecuadamente los sueldos o salarios de los colaboradores.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Hay equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3
Siente que los colaboradores se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1 2 3 4

Muy en desacuerdo. De acuerdo. Muy en desacuerdo.

3 Bien!

ACG
ATA ADAMANTO CONSULTA
CALLE 7 500

FIRMA DEL EXPERTO

Experto 02: Rocio Collavino

Correo: Wendy Fabiola Baylon Nuñez - Outlook - Google Chrome
outlook.office.com/mail/deeplink?version=2020042702.13&popoutv2=1&leanbootstrap=1

Responder a todos | Eliminar | No deseado | Bloquear

RV: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Enviado: jueves, 30 de abril de 2020 10:08
Para: rocio.collavino@upn.edu.pe <rocio.collavino@upn.edu.pe>
Asunto: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Estimada Profesora Rocio:

Buenos Días, como le mencione ya me encuentro a puertas de culminar mi carrera profesional de Administración y en conjunto con mi compañera Wendy Baylón nos encontramos realizando nuestra tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020", y para continuar con la elaboración de la misma recurrimos a usted para que nos apoye con la validación de nuestro cuestionario el cual lo hemos elaborado para aplicarla en la muestra de la población total (Dirección de Gestión del Talento Humano- PUCP) para la realización le brindo lo siguiente:

1. Matriz de Consistencia- Resumen de nuestra tesis
2. Cuadro de Operacionalización
3. Formato de Validación - Motivación
4. Formato de Validación - Desempeño Laboral

Requerimos por favor que complete ambos formatos ya que nuestra tesis consta de 02 variables: Motivación y Desempeño Laboral, asimismo, le solicito, de no ser mucha molestia, lo pueda completar a mano y me la envíe por este mismo medio si fuera posible el 02 de mayo.

Desde ya le quedamos muy agradecidas por su valioso apoyo.

Saludos,

Baylón Núñez, Wendy Fabiola
Bravo Cersso, Evelyn Yahaira

Responder a todos | Eliminar | No deseado | Bloquear

RE: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

WA Administración

De: Rocio Edith Collavino Rios <rocio.collavino@upn.edu.pe>
Enviado: lunes, 4 de mayo de 2020 17:26
Para: Evelyn Yahaira Bravo Cersso <n00055044@upn.pe>
Asunto: RE: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Buen trabajo de operacionalización de variables.
Adjunto validación
Slés
Rocio C.

De: Evelyn Yahaira Bravo Cersso <n00055044@upn.pe>
Enviado: domingo, 3 de mayo de 2020 13:06
Para: Rocio Edith Collavino Rios <rocio.collavino@upn.edu.pe>
Asunto: RV: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

CORREO ELECTRÓNICO EXTERNO: no haga clic en ningún enlace ni abra ningún archivo adjunto a menos que confíe en el remitente y sepa que el contenido es seguro.

Buenas tardes Profesora Rocio:

gusto en saludarlo, por la presente le hago un gentil recordatorio de la validación solicitada.

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE LA MOTIVACIÓN

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estamos realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir la motivación. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 10 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	ROCIO EDITH COLLAVINO RÍOS		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	10		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Área de experiencia profesional	10		
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

La motivación se define como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y hacen que se comporte de una manera determinada para lograr una meta. (Robbins y Judge, 2013).

III. Criterios de Calificación

a. Relevantes

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar la motivación, se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar la motivación" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar la motivación" (puntaje 1), "relevante para evaluar la motivación" (puntaje 2) y "completamente relevante para evaluar la motivación" (puntaje 3).

Nada relevante Poco relevante **RELEVANTE** Totalmente relevante
0 1 2 3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 3: El ítem "No es coherente para evaluar la motivación" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar la motivación" (puntaje 1), "coherente

ÍTEMS MOTIVACIÓN	RELEVANTE			COHERENCIA			CLARIDAD			SUGERENCIAS
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
La gerencia aprueba cursos que ayuden a su desarrollo profesional y a su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	LAS VARIABLES ESTAN IDENTIFICADAS DE ACUERDO A LA MATRIZ DE CONSISTENCIA, BUEN TRABAJO
Recibe la formación y capacitación necesarias para responder a las necesidades de su área y por ende mejorar la calidad del servicio.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Los supervisores muestran su reconocimiento a los colaboradores través de palabras o acciones, con qué frecuencia.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Está satisfecho con la forma en que se reconoce su desempeño.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Los colaboradores son recompensados de acuerdo a su rendimiento y logros.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
La supervisión de los procesos es oportuna para evitar fallas y mal servicio en la atención de los clientes internos y externos.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
La dirección asigna adecuadamente los sueldos o salarios de los colaboradores.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Hay equidad en los sueldos percibidos por colaboradores de la misma categoría.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Siente que los colaboradores se apoyan brindando información oportuna para dar un servicio de calidad en la dirección.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	

JUICIO DE EXPERTOS MOTIVACIÓN (1) ROCIO: 3,229 caracteres (valor aproximado).

Experto 03: Wesly Balbin Ramos

Correo: Wendy Fabiola Baylon Nuñez - Outlook - Google Chrome
outlook.office.com/mail/deeplink?version=2020042702.13&popoutv2=1&leanbootstrap=1

Responder a todos | Eliminar | No deseado | Bloquear

RV: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

De: Evelyn Yahaira Bravo Cersso
Enviado: jueves, 30 de abril de 2020 10:08
Para: Wesly Rudy Balbin Ramos <wesly.balbin@upn.edu.pe>
Asunto: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Estimado Profesor Wesly:

Buenos Días, como le mencione ya me encuentro a puertas de culminar mi carrera profesional de Administración y en conjunto con mi compañera Wendy Baylón nos encontramos realizando nuestra tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020", y para continuar con la elaboración de la misma recurrimos a usted para que nos apoye con la validación de nuestro cuestionario el cual lo hemos elaborado para aplicarla en la muestra de la población total (Dirección de Gestión del Talento Humano- PUCP) para la realización le brindo lo siguiente:

1. Matriz de Consistencia- Resumen de nuestra tesis
2. Cuadro de Operacionalización
3. Formato de Validación - Motivación
4. Formato de Validación - Desempeño Laboral

Requerimos por favor que complete ambos formatos ya que nuestra tesis consta de 02 variables: Motivación y Desempeño Laboral, asimismo, le solicito, de no ser mucha molestia, lo pueda completar a mano y me la envíe por este mismo medio si fuera posible el 02 de mayo.

Desde ya le quedamos muy agradecidas por su valioso apoyo.

Saludos,
Evelyn Bravo Cersso

RV: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Enviado: lunes, 4 de mayo de 2020 16:29

Para: Evelyn Yahaira Bravo Cersso <n00055044@upn.pe>

Asunto: RE: Formato de Validación de Cuestionario Tesis: "Motivación Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Dirección De Gestión Del Talento Humano De La Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima 2020"

Estimada Tesista,
Remito mis observaciones en la validación de vuestros instrumentos.
Saludos cordiales

Atte,

M. Econ. Wesly Rudy Balbin Ramos
Jefe de la Escuela de Postgrado

T. 941102682

Av. El Derby 254, Of. 1401, Santiago de Surco.

Lima - Perú.

upn.edu.pe



FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estamos realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir el desempeño laboral. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 10 ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	WESLY RUDY BALBIN RAMOS		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)			
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional	Administración - Gestión		
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

El desempeño se puede definir como la medida en la que una organización cumple sus objetivos o la capacidad que tiene una organización de explorar su entorno para acceder a recursos escasos. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002)

III. Criterios de Calificación

a. Relevantes

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el desempeño laboral, se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntaje 1), "relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntaje 2) y "completamente relevante para evaluar el desempeño laboral" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 3: El ítem "No



ÍTEM DESEMPEÑO	RELEVANTE			COHERENCIA			CLARIDAD			SUGERENCIAS			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
Los supervisores son competentes para tomar decisiones, que contribuyan al cumplimiento de las metas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Puede generar duda sobre la competencia de los supervisores y la contribución a las metas.
Se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Eliminar la palabra sección o en todo caso algo más general como área, div .
Se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	La calidad del servicio se debe medir por factores de tiempo en la entrega del bien y/o servicios.
Se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	La atención al cliente debe ser una cultura para lograr la calidad del servicio.
Son cubiertas las funciones del colaborador cuando éste se ausenta en periodo vacacional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	No solo en periodo vacacional.
Es eficiente la selección de personal, para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con puesto de trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Evaluación de personal Además no necesariamente conlleva a un ausentismo en el trabajo.
Es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Evaluar la puntualidad y ello no garantiza el desempeño.
Cuenta con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Cambiar la palabra "ciertos", genera confusión.
Los programas de formación que ofrece la dirección son eficaces para potenciar su desarrollo profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

- 1
- 2
- 3
- 4

Anexo 04: Confiabilidad – Cronbach Excel

$$\alpha = (K/K-1) (1-\sum Vi/Vt)$$

ALFA DE CRONBACH

Análisis de la Consistencia o Confiabilidad de un Instrumento

Donde:

α (Alfa)	=	0.961718
K (número de ítems)	=	20
$\sum Vi$ (sumatoria de varianzas de cada ítem)	=	3.9425
Vt (varianza total)	=	45.6475

	MUY BAJA	BAJA	MO-DE-RADA	BUENA	ALTA
0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0

COLABORADORES	MOTIVACION										DESEMPEÑO LABORAL										SUMA
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	
Colaborador 1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	49
Colaborador 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	46
Colaborador 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
Colaborador 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Colaborador 8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Colaborador 9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Colaborador 10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 11	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	37
Colaborador 12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Colaborador 13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Colaborador 14	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
Colaborador 15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	41
Colaborador 20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	58
VARIANZAS	0.2475	0.1475	0.19	0.1475	0.2475	0.1475	0.100	0.1475	0.2	0.1875	0.2475	0.1475	0.2475	0.1475	0.3	0.2	0.2475	0.1475	0.2475	0.2475	45.648

Anexo 05: Envío de correo de nuestra encuesta a trabajadores PUCP.



Baylón Núñez, Wendy Fabiola
Bravo Cersso, Evelyn Yahaira

Anexo 07: Coeficiente de V de AIKEN DESEMPEÑO.

CUESTIONARIO MOTIVACIÓN	EXPERTO 01			EXPERTO 02			EXPERTO 03			RESUMEN TOTAL			TOTAL	V DE AIKEN	CONDICIÓN			
	REL.	COH.	CLA.	REL.	COH.	CLA.	REL.	COH.	CLA.	REL.	COH.	CLA.						
11. Los supervisores son competentes para tomar decisiones, que contribuyan al cumplimiento de las metas.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	7	25	0.9259	Valido			
12. Se realiza una supervisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las metas de su sección.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	7	25	0.9259	Valido			
13. Se resuelven las dudas de los clientes internos y externos en los tiempos establecidos para brindar un servicio de calidad.	3	3	3	3	3	3	1	1	3	7	7	9	23	0.8519	Valido			
14. Se presta atención a la satisfacción o insatisfacción de un cliente atendido para mejorar la calidad en el servicio.	3	3	3	3	3	3	1	1	3	7	7	9	23	0.8519	Valido			
15. Son cubiertas las funciones del colaborador cuando éste se ausenta en periodo vacacional.	3	3	3	3	3	3	2	2	2	8	8	8	24	0.8889	Valido			
16. Es eficiente la selección de personal, para garantizar el ingreso de colaboradores que calcen con puesto de trabajo.	3	3	3	3	3	3	1	1	3	7	7	9	23	0.8519	Valido			
17. Es eficiente el desempeño de las secciones para cumplir con sus labores en los tiempos marcados por la gerencia.	3	3	2	3	3	3	1	1	2	7	7	7	21	0.7778	Valido			
18. Cuenta con el apoyo de sus supervisores para obtener ciertos logros en su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3	3	2	2	1	8	8	7	23	0.8519	Valido			
19. Los programas de formación que ofrece la dirección son efectivos para potenciar su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.0000	Valido			
20. Las aprobaciones de pago son inmediatas para responder a los proveedores por el servicio brindado.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.0000	Valido			
																PROMEDIO	0.8926	Valido

Anexo 08: Carta de Autorización del Empleador


UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA
PARA OBTENCIÓN DE GRADO DE BACHILLER**

Yo Pamela Palma Sánchez
(Nombre del representante del área de la empresa)

identificado con DNI 10670807 en mi calidad de Directora
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)

del área de la Dirección de Gestión del Talento Humano
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución Pontificia Universidad Católica del Perú
(Nombre de la empresa)

con R.U.C N° 20155945860 ubicada en la ciudad de Lima, A. Universitario N°1801 - San Miguel

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor Baylón Núñez Wendy Fabiola y Bravo Cersso Evelyn Yahaira
(Nombre completo del egresado)

identificado con DNI N° 44380276 egresado de la carrera de Administración
(Nombre de la carrera profesional)

para que utilice la información del área de Dirección de Gestión del Talento Humano
(Nombre completo del área)

de esta empresa/institución;

con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación y de esta manera optar al grado de Bachiller.

... 11 de Diciembre del 20 19.


PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Dirección de Gestión del Talento Humano
Pamela Palma Sánchez
Directora

Firma del Representante de la Empresa
DNI: 10670807

El Egresado declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



Firma del Bachiller
DNI: 44380276

Código: COR-F-REC-VAC-05.04 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C. Vigencia: 06/06/2018
Pág.: 1 de 1 Versión: 01

Baylón Núñez, Wendy Fabiola

Bravo Cersso, Evelyn Yahaira