



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COESTI S.A. DE LA ESTACIÓN LARCO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autoras:**

Br. Díaz León, Bertha Liliana

Br. Julca Vidal, Lucía Elena

**Asesor:**

Mg. Infante Linares Jocelyn

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Díaz León, Bertha Liliana** y **Julca Vidal, Lucía Elena**, denominada:

**“LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COESTI S.A. DE LA ESTACIÓN LARCO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016”**

---

Mg. Infante Linares Jocelyn  
**ASESOR**

---

Ing. Tinta Rojas Ysabel  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Lic. D'Angelo Panizo Carmen  
**JURADO**

---

Mg. Tresierra Ayala Guido  
**JURADO**

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a toda mi familia y amigos, principalmente a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo, a mis hermanos por estar siempre en esos momentos difíciles brindándome su amor, paciencia y comprensión, y por ultimo a esos verdaderos amigos con los que compartimos todos estos años juntos.

**Bertha Liliana Díaz León**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta el este momento tan importante de mi formación profesional, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad y no desfallecer en el intento.

Se la dedico a mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, es lo más bello que Dios a puesto en mi vida y por quienes estoy inmensamente agradecida.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome, apoyándome y brindándome su apoyo.

**Julca Vidal Lucía Elena.**

## AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer primero a Dios porque nos dio el don de la perseverancia para alcanzar nuestra meta.

A la Universidad que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y buenos profesionales.

A los Docentes que con el pasar de los años se convirtieron en nuestro ejemplo a seguir, por las acertadas recomendaciones y críticas, desde una perspectiva positiva y constructiva, que permitieron mejorar sustancialmente esta investigación.

A la empresa Coesti S.A quienes con su servicio nos brindaron la facilidad de información para poder lograr hacer nuestra aplicación de nuestra tesis.

A nuestros compañeros ya que con ellos vivimos los buenos y malos momentos que solo se viven en la Universidad y que con algunos más que compañeros fuimos verdaderamente amigos.

*Las Autoras*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación de la tesis .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	6
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....	38
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	45
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....	53
Conclusiones .....	56
Recomendaciones.....	57
Referencias.....	58
ANEXOS.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Factores motivaciones por su origen en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016.....	45
Tabla 02-A: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre los colaboradores de la firma COETSI S.A. ....	47
Tabla 02-B: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre los colaboradores de la firma COETSI S.A. ....	48
Tabla 02-C: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre los colaboradores de la firma COETSI S.A. ....	49
Tabla 03: Desempeño laboral por niveles en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016.....	51
Tabla 04: Correlación entre Factores motivacionales por su origen con el desempeño laboral por niveles en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Jerarquía de la Necesidades .....	14
Figura 02: Factores motivacionales por su origen en trabajadores de COESTI SA.....	46

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la Estación Larco de la ciudad de Trujillo, 2016”, tuvo como finalidad determinar cómo influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores de la citada empresa, siendo una metodología cuantitativa de tipo no experimental, de un diseño correlacional; esta investigación tiene como población muestral a los 30 colaboradores de la Estación Larco, La Libertad, en la cual se aplicó la técnica de cuestionarios para recolectar datos. Aplicados el “Cuestionario de factores de motivación laboral” y el “cuestionario de evaluación de desempeño laboral”, se pudo observar que la correlación de Spearman entre desempeño laboral y factores motivacionales trascendentes fue la más significativa alcanzando un valor de 0,73, para  $p < 0,001$ , y que las otras correlaciones entre el desempeño laboral con los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos mostraron índices de correlación menores de 0,58 y 0,62 respectivamente, para  $p < 0,01$  y  $p < 0,05$  sucesivamente, siendo menos significativa la correlación entre dichas variables, pero en todos los casos fue directa y positiva la correlación mostrada, por lo que se acepta la hipótesis planteada en el sentido que *“Los factores motivacionales influyen de manera directa y positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la Estación Larco de la ciudad de Trujillo año 2016”*

Palabras claves: factores motivacionales laborales, desempeño laboral

## ABSTRACT

This work entitled "the motivational factors and their influence on job performance of employees of the company COESTI S.A. from the station Larco in the city of Trujillo, 2016", was aimed at determining how to influence the motivational factors in the work performance of employees of the company, being a quantitative methodology of non-experimental, correlational design type; This research has as sample population to 30 employees of the station Larco, La Libertad, in which applied the technique of questionnaires to collect data. Applied work motivators "questionnaire" and "evaluation of work performance questionnaire", observed that the Spearman correlation between job performance and transcendent motivational factors was the most significant reaching a value of 0.73, to  $p < 0.001$ , and other correlations between job performance with the intrinsic and extrinsic motivational factors showed correlation indices less than 0.58 and 0.62 respectively, for  $p < 0.01$  and  $p < 0.05$  on, being less significant correlation between these variables, but in all cases was direct and positive correlation shown, so it is accepted the hypothesis put forward in the sense that "motivational factors have a direct and positive impact on the work performance of employees of the company COESTI S.A. from the station Larco in the city of Trujillo year 2016"

**Key words:** work motivating factors; job performance

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Desde los años 1700, según señala la revista Deloitte University Press (2015) en que se incorpora a la acción y gestión administrativa la motivación, ésta era únicamente un tema marginal y del ámbito exclusivo de la psicología general, en cuyo espacio, la motivación es considerada el motor de las cosas y acciones del hombre, es la fuerza que lo hace direccionar sus esfuerzos e ir en un sentido determinado.

Según la OIT (2014) 25 de cada 100 empresas en el mundo prestan atención minuciosamente a la motivación de sus trabajadores, en tanto un importante 74 de 100 directivos considera trascendente para la gestión administrativa exitosa. No se explica con claridad en el informe la justificación para que más de la mitad no actúe correspondientemente a la importancia que le asigna y se interese por motivar a sus trabajadores de manera clara y bien dirigida.

A partir de los recursos con que cuenta toda organización, los cuales son materiales, técnicos y humanos, ésta debe organizarlos para lograr un máximo rendimiento, dentro de lo cual surge la importancia de administrar adecuadamente el recurso humano, el cual es sumamente importante y definitorio en la determinación de la productividad de las empresas.

Cuando el trabajador no tiene una precisión de los objetivos institucionales, un norte de la organización y se siente distanciado de la misma, su interés por mejorar su actitud frente a la empresa no varía y por tanto, no mantiene ni adopta la mejor actitud para con el trabajo, sus tareas laborales y su desempeño laboral puede declinar hasta ser totalmente deficiente.

Diversos autores han señalado la importancia de motivar al trabajador, para convertirlo en una persona proactiva con respecto a los intereses de la organización, para lo cual se ofrecen diversos mecanismos que ayuden a mantener altas las expectativas del trabajador. La motivación es intrínsecamente importante para la satisfacción del desarrollo laboral exitoso y eficaz, pero lo es más desde la perspectiva de múltiples investigadores, el uso de los factores motivacionales adecuados para lograr una buena motivación, ya que cada grupo humano reacciona de manera distinta, según sus patrones culturales, a cada distinto factor motivacional.

Estudios de Lucena (2003) y Suarez (2012), a pesar de la distancia del tiempo entre ellos, manifiestan la pérdida de control y orden cuando los trabajadores se hallan desmotivados. Ambos autores evidencian que el uso de diversas técnicas para motivar a los colaboradores puede ser muy beneficioso para las organizaciones.

En este sentido, estudios citados por Suarez (2012) muestran que empresas con bajos niveles de motivación presentan a su vez problemas de organización, de colaboración, disciplina y hasta evidencian asociados bajos rendimientos laborales. En cambio, evidencia que organizaciones con altos niveles de motivación e interés por hacerlo secuencialmente, logran procesos organizaciones estratégicos muy fructíferos y productivos.

En el Perú, se han visto casos de alta motivación con diversas técnicas y estrategias las cuales han dado resultados positivos. Así, los casos de la SUNAT y del Grupo Interbank son algunos de los más importantes y saltantes, ambos en los cuales la motivación afectiva, institucional, remunerativa, recreativa, entre otras formas motivacionales han logrado una buena actitud de sus trabajadores.

Es en este punto donde surge la importancia de la motivación en el personal, para lograr una influencia directa el desempeño del trabajador, debido a la relación que existe entre estas dos variables.

La organización COESTI S.A., perteneciente al grupo empresarial Romero, en el Perú, la cual tiene a cargo la administración de todo el personal que opera los grifos PRIMAX, se constituye en una empresa subsidiaria de dicha cadena de grifos. En ella se tienen distintos estilos y niveles de motivación, las cuales van de la mano con el interés de cada administrador de sucursal de implementar mayor o menor motivación, debiendo proponer paquetes motivacionales, que deben ser aprobados por la dirección de la organización para su implementación, previo estudio de los costos y beneficios que supone la ejecución de cada propuesta.

COESTI S.A. en el Perú al administrar el personal de la totalidad de la cadena de grifos PRIMAX, que concentra el mayor volumen de la comercialización de combustible a nivel nacional, cuenta con 327 grifos, de las cuales 127 son propias y 200 afiliadas a su marca, está a cargo de los 3123 colaboradores directamente contratados por ello y que se dividen en las dos grandes líneas de operaciones de cada grifo: Trabajadores de playa a cargo de la atención del suministro de combustibles y los listeros a cargo de la venta en las tiendas de conveniencia. Si bien entre ambos grupos existen diferencias operacionales sustanciales debido a la actividad de cada área, la situación contextual en cada grifo es común para

todos los colaboradores, ya que es una administración única para ambas áreas en cada grifo.

Cuenta además con un grupo que bien podrías denominarse de elite encargado de supervisar a nivel nacional las actividades de cada grifo, integrando al equipo directivo de la organización de manera directa.

Las diferencias de niveles y formas motivacionales se dan entre grifo y grifo e inclusive en cada ciudad, como es el caso de Trujillo, donde existen 13 grifos PRIMAX directamente de la organización, se aprecian 13 distintas formas y niveles de motivar a sus colaboradores, debiendo ser interés de la organización homogenizar la motivación de los trabajadores para lograr mejores niveles de desempeño laboral y con ello, lograr un cambio organizacional dirigido a la mayor productividad, eficiencia, y rendimientos óptimos.

La implementación de diferentes técnicas administrativas ha dado lugar a procesos de mejora en aspectos como el clima laboral, desempeño laboral y productividad de la organización. Cada uno de estos elementos ha sido estudiado repetidas veces por investigadores de la administración y su evidencia se halla profusamente expuesta en textos e informes científicos. El clima laboral y la productividad se han asociado directamente a la motivación tanto directa como indirectamente. La motivación también ha sido enunciada como una importante herramienta de logros institucionales en cuanto se refiere al desempeño laboral. En cambio, los factores motivacionales, en sí mismos, no han sido tan profundamente estudiados en relación directa con el desempeño laboral sino a través de su resultado: "niveles de motivación laboral". De ello, surge la necesidad de enfocar esta investigación hacia la relación entre factores motivacionales y desempeño laboral, lo cual puede dar nuevos giros a la perspectiva de la relación y sus hallazgos encontrados entre ambas variables.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de la ciudad de Trujillo, 2016?

## **1.3. Justificación**

Este proyecto de investigación, se considera importante porque responde a la necesidad de analizar los factores de motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de la ciudad de Trujillo año 2016, determinando el grado de conocimiento de los colaboradores con respecto a la filosofía de gestión de la institución y sus expectativas sobre el salario, el desempeño y la motivación laboral, porque

a través de los diversos controles del personal se evidencio; constantes inasistencias injustificadas, un bajo rendimiento y un alto grado de rotación.

### **Justificación teórica**

En base a las diversas teorías identificadas para el diagnóstico de la motivación, se ha constituido un programa de evaluación de la motivación, que pretende intervenir como variable independiente o solución a corregir el problema identificado, por esta razón se pretende validar el programa referido.

Una referencia indica: “tener empleados comprometidos es importante por varias razones; los hallazgos indican que el compromiso es a menudo un buen predictor de la rotación, además sugiere que los empleados altamente comprometidos pueden tener un mejor desempeño que los que solo se sienten comprometidos, y finalmente algunos sugieren que el compromiso puede ser un indicador útil de la afectividad de una organización” (Strees, 1997 cp. Durrego 1999).

### **Justificación de pertinencia y valorativa.**

La presente investigación tiene relevancia social porque se recomendará un conjunto de herramientas innovadoras para la satisfacción y retención del personal que labora en la empresa COESTI S.A estación Larco de la ciudad de Trujillo año 2016, De esta manera se busca beneficiar a todo el personal de dicha empresa creando una motivación para que realicen sus labores en un buen clima organizacional adecuado.

Igualmente tiene relevancia científica porque se obtendrán ciertos resultados importantes respecto a la relación entre el grado de conocimiento sobre la filosofía de gestión de la organización que poseen los empleados de la empresa COESTI S.A. de la Estación Larco de la ciudad de Trujillo año 2016, sus expectativas acerca del salario, el clima y la motivación laboral como factores determinantes del desempeño organizacional, además de la elaboración y aplicación de un instrumento mediante el cual se recolectarán estos resultados podría ser utilizado en otro momento en que la organización se encuentre en una situación similar a la actual para así aplicar algunas estrategias que permitan mejorar estos aspectos en los empleados y obtener un mayor rendimiento por su parte.

Del mismo modo, presenta relevancia institucional porque una vez obtenida y analizada la información requerida se le presentará a la Empresa COESTI S.A de la ciudad de Trujillo año 2016. un conjunto de recomendaciones político-gerenciales que podrán aplicar para mejorar la motivación y el clima organizacional de los empleados para así aumentar el desempeño organizacional y obtener mayores beneficios a largo plazo.

Por último, la motivación de las investigadoras surge del interés por la retención de los empleados como base fundamental para lograr un alto desempeño organizacional. A partir de este punto se determina que la organización presenta un alto grado de rotación de personal, y un bajo nivel de desempeño por parte de los empleados; por lo tanto, se considera necesario analizar la situación y determinar si algunos factores como el conocimiento de la filosofía de gestión de la organización, el salario, el clima organizacional y la motivación influyen en el desempeño organizacional de los empleados; para generar posibles soluciones al respecto.

#### **1.4. Limitaciones**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tenido dificultad en obtener información detallada de las diversas actividades realizadas por los colaboradores de la empresa, así como la vinculada con las diversas políticas y normas aplicadas por la empresa.

Sin embargo, a manera de tener información referencial y de contraste con los resultados obtenidos nos basamos en cuestionarios elaborados para el efecto, como de entrevistas no opinadas realizadas a los colaboradores de la empresa COESTI S.A de la ciudad de Trujillo año 2016.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la Estación Larco de la ciudad de Trujillo, 2016.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores motivacionales en los colaboradores de la Empresa COESTI S.A. de la Estación Larco, de la ciudad de Trujillo, año 2016.
- Evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Coesti S.A. de la Estación Larco, de la ciudad de Trujillo, año 2016
- Demostrar los niveles de la relación de los factores motivacionales con el desempeño laboral en la Empresa COESTI S.A. de la Estación Larco, de la ciudad de Trujillo, año 2016
- Establecer el tipo de relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de la Empresa COESTI S.A. de la Estación Larco, de la ciudad de Trujillo, año 2016.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### **Internacionales:**

García Govea, Posada Vázquez y Hernández Rangel (2012), en México, realizó su tesis sobre "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción", estudio descriptivo, aplicado. Tuvo como objetivo y conclusiones analizar la motivación y sistemas de recompensas en empresas a nivel mundial. Resalta la importancia de estos factores en el capital humano en una empresa. Asimismo estudia el impacto de estos factores en la producción y competitividad de las empresas. Resalta la importancia del capital humano en la empresa, este es el factor primordial y el más difícil de gestionar en la empresa. Concluye que el factor humano es muy cambiante y se deben tener sistemas para identificar sus necesidades para poder fortalecerlo a través de la motivación, y que la teoría de Maslow y la Z, si son aplicadas efectivamente por medio de la motivación pueden incidir de manera positiva en la empresa.

Esta investigación es relevante para nuestro estudio porque nos permite identificar las dimensiones de la motivación a estudiar en nuestro caso.

Huamaní Supo Lily Brígida (2005) en La Habana, Cuba, planteó su tesis sobre la "Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral". Se trató de una investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional, aplicada.

Dicho trabajo se enmarcó dentro de la investigación cuantitativa, ofrece los resultados de un estudio descriptivo correlacional de la Influencia de los Factores de Motivación en el Desempeño de los Trabajadores. El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de enseñanza – aprendizaje brindada a los estudiantes de la Universidad.

Esta investigación es trascendente para nuestra investigación, porque nos permitirá identificar indicadores de la variable motivación laboral la cual es central en nuestra investigación, asociados a los indicadores de la motivación como es la compensación y otros más.

Bedodo Espinoza Valeria y Giglio Gallardo Carla (2006) en Chile, realizó su tesis sobre la "Motivación Laboral y Compensación: Una investigación de orientación teórica". Fue un estudio descriptivo, correlacional y aplicado. Se concluye que respecto a la investigación realizada, la motivación laboral se relaciona con las compensaciones, asimismo es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones entendidas en su concepción integral el mismo que se relaciona con la motivación en el trabajo de manera que correctamente diseñadas logran influir en la motivación de los empleados los que demostraran mejores desempeños, la compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tantos extrínsecos y los intrínsecos; extrínsecos en el caso de los componentes monetarios e intrínsecos en su componente intangible asociado a su actividad misma y su contexto laboral. Asimismo existen muchos factores que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo una compensación entendida desde una concepción integral podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que los empleados buscan.

Esta investigación es importante para nuestro estudio, porque nos permite identificar otro grupo de indicadores de la variable motivación laboral, en este caso asociados a la caracterización de la motivación como es la compensación, sirviéndonos de orientación para nuestra operacionalización de variables.

### **Nacionales:**

Huaman Oscco, Wilder (2003) Tesis sobre "Motivación en operarios de la industria de confección textil "ICO" de la ciudad de Lima". Fue un estudio descriptivo, aplicado. Entre sus conclusiones se aprecia que la motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente, esta puede ser externa o interna. Uno de los objetivos de la aplicación de las técnicas de Ingeniería para la capacitación de operarios es desarrollar en los aprendices además de las aptitudes; las actitudes y valores fundamentales que practicarán durante y después de la capacitación. Bajo esta óptica el operario ICO debe tener la suficiente capacidad de motivarse intrínsecamente. Será considerado un operario ICO si y solo tiene en claro lo siguiente: El peor error que el operario puede cometer en vida es pensar que trabaja para alguien, Un operario puede recibir un salario semanal o quincenal y tener un jefe pero será la única persona a cargo de su trabajo y de su permanencia en la empresa. La motivación se da de manera extrínseca (cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (por ejemplo, una situación social, dinero, etc.). también la motivación se da de manera intrínseca, (cuando la fuente de la energía que impulsa a la acción proviene de factores

internos como lo son: los intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos entre otros.

Dicha investigación nos permite evaluar la dirección de los estudios sobre motivación en el Perú a partir de problemas específicos en una empresa como es Textil ICO.

Achata Rodríguez Karla Elizabeth (2013) Tesis sobre " La motivación y Satisfacción Laboral en los policías municipales de la municipalidad provincial de Trujillo". Fue un estudio descriptivo, aplicado. Se concluye que existe una correlación negativa leve entre los niveles de motivación y Satisfacción Laboral, de lo que llega a afirmar que a mayor motivación menor Satisfacción Laboral: esto se debe a los niveles de insatisfacción que se encontraron en los componentes del Entorno físico y a la Motivación Extrínseca, desprendido del estudio realizado en los policías municipales de la municipalidad de Trujillo.

Esta investigación es importante para nuestro estudio, porque nos muestra la técnica y procedimiento para correlacionar la variable motivación con otra similar al desempeño laboral como es la satisfacción laboral, por ser ambas variables cualitativas.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Los factores motivacionales en el trabajo:

#### A.1 Definición de Motivación:

El término motivación, proviene del latín “moveré” que significa “mover”, y según Kinicki et. al. (2003), la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. La definición si bien es de interés psicológico, es aplicada directamente en la administración, a partir de su uso para desarrollar los mecanismos de motivación en el trabajador, dentro de la organización. Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Cabe mencionar también que según Amorós (2007), la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Así mismo, Amorós nos da tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son: esfuerzo, necesidad y las metas organizacionales.

En el libro Administración de James Stoner et. al. (1996), se manifiesta que la Motivación consiste en la “influencia que tiene sobre la conducta de las personas, basado en el concepto de que “hace que la gente funcione”.

Jiménez Jiménez y Bueno Blando (2003) dicen que para que una persona sea comprometida en su trabajo y se dé la realización del mismo, no necesariamente ésta debe estar satisfecha con su trabajo, sino que se encuentre comprometida con su labor. Muchos empleados ni siquiera reciben una gratificación por realizar su trabajo, pero se sienten motivados a hacerlo. Pueden existir cientos de condiciones que motiven a que el desempeño en el trabajo sea muy elevado, más elevado que el de cualquier persona que tenga el ‘trabajo de su vida’.

#### A.2 Definición de factor motivacional

Viene a constituir cada una de las condiciones que originan algún grado de motivación o desmotivación del trabajador en relación con su grado de continuidad, presencia y/o ausencia en el entorno o interior del trabajador de cada evento. Así, los factores motivacionales son los eventos que desatan grados de interés y/o desinterés por un objetivo determinado.

Es interesante precisar como señala Chiavenato (2000) que la motivación es un proceso, es decir una secuencia de pasos que determinan un ciclo motivacional que parte de la conciencia de la necesidad, su transformación en un deseo específico, la identificación del incentivo que satisface el deseo, la selección del mejor medio que conduce al incentivo, el inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo motivante, la correspondiente consecución del incentivo deseado y consecuentemente, la satisfacción de la necesidad.

En este orden de ideas, los factores motivacionales son los fenómenos que subyacen o intervienen desde el exterior del sujeto y sirven de insumo básico para iniciar el proceso motivador, por lo que estos pueden ser de naturaleza extrínsecos, intrínsecos o trascendentes, como señalan Robbins (2004, Muchinsky (2000) y Gibson (2001), y por tanto las dimensiones de la motivación misma son su dirección, intensidad y perseverancia.

### **A.3 Importancia de la Motivación:**

La importancia de la motivación radica en la satisfacción o logro de ciertos objetivos en caso de persona individual, pero en caso de empresa su objetivo es el mismo pero enfocado a los objetivos de la organización. Para lograr los objetivos de la organización, los directivos han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo?

Una vez halladas las respuestas a estas preguntas, se podrá diseñar un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades. Los directivos, como muchos de nosotros, tienen percepciones y creencias muy definidas sobre qué es lo que mueve a las personas. Como sucede respecto a todos los demás aspectos de nuestra vida, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo que concierne a la naturaleza humana. La motivación ataca directamente cada uno de estos elementos permitiéndonos modularlos y fomentar uno u otro desarrollo según el interés de la organización.

La motivación como elemento fundamental para lograr objetivos de productividad, desempeño laboral y mejora del clima laboral, tiene una importancia trascendental, ya que va a permitir orientar a través de su control y ejecución, la voluntad del trabajador, induciéndolo a determinadas actitudes y logros que fomentarán una mayor productividad, o un mejor desempeño o que mejorarán el clima laboral en que se desempeñan los trabajadores.

## **A.4 Los tipos de motivación como dimensiones de los factores motivacionales:**

### **La Teoría de Pérez López:**

Pérez, J. (1992), relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción, puesto que los seres humanos actúan, en general con ánimo de resolver sus problemas, conseguir el logro de satisfacciones o la desaparición de insatisfacciones. Para resolver el “problema” el agente cuenta con la posibilidad de realizar “acciones”, alguna o algunas de las cuales se estima puede provocar la “reacción” deseada. Se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente. A nuestro parecer, esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas.

Este autor explica que para la acción personal actuar tenemos los siguientes motivos:

- a.4.1 Extrínsecos.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de las satisfacciones que se producen por las interacciones. Ejemplo. Un empresario que esta movido por este tipo de motivación, es aquel que se preocupa más por ganar dinero.
- a.4.2 Intrínsecos.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona que realiza la acción. Ejemplo. Siendo otro empresario el que tiene este tipo de motivación, estará pensando en que es más importante desarrollar su capacidad y preparación como hombre de empresa.
- a.4.3 Trascendente.** Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas debido a la acción de la persona motivada. Ejemplo, siendo un tercer tipo de empresario, este se inquieta por prestar un buen servicio, o por cubrir una buena necesidad de sus clientes. Este tipo de motivación también es llamado teoría antropológica que se dividen en tres grandes grupos lo cual explican la motivación humana, cada una más compleja que la anterior.

La primera corriente gira en torno a la llamada “motivación conductista”, la cual busca generar un comportamiento deseado por medio de estímulos externos a la persona. Entre los principales teóricos sobre el tema encontramos a Skinner, John B. Watson y Pavlov.

La segunda corriente de motivación reconoce el rol central de la conciencia humana, entendiendo que la máxima motivación del ser humano radica en su autorrealización. Esta corriente cobija a Maslow, Herzberg y otros autores clásicos. Nace de la crítica al enfoque conductista que no reconoce la complejidad de las necesidades del ser humano individual.

La tercera corriente de teorías sobre la motivación humana intenta compensar estas debilidades de la anterior, rescatando los beneficios de la autorrealización individual. Esta podría ser llamada “corriente de motivación trascendental”, es decir, una motivación que va más allá de los beneficios individuales.

## **Tipo de motivación laboral en la empresa**

### **Motivación extrínseca**

- Motivación por las políticas de la organización.
- Motivación por el establecimiento de relaciones humanas efectivas.
- Motivaciones económicas.
- Motivación por las condiciones de trabajo.
- Motivación por el prestigio de la empresa.
- Motivación por la cercanía al lugar de residencia.
- Motivación por el estilo de dirección.

### **Motivación intrínseca**

- Motivación por la realización y el logro.
- Motivación por el contenido de la actividad que se realiza.
- Motivación por mantener la estabilidad.
- Motivación por el grado de autonomía concedido.
- Motivación por el compromiso personal.
- Motivación por el crecimiento personal.

Por su naturaleza, los factores motivacionales se refieren al origen y forma en que alcanza a cada trabajador las distintas cotas o niveles de motivación. Si bien la motivación, intrínsecamente tiene como dimensiones la dirección, la perseverancia y la intensidad, las cuales nos van a permitir medir el grado de motivación alcanzado en cada trabajador, la medición de los factores motivacionales pasa por evaluar la evidencia de motivación a partir de su origen con respecto al actor motivado. De este modo, los tipos de motivación devienen naturalmente en las dimensiones de los factores motivacionales al permitirnos

identificar la fuente motivacional y sus características que constituirán el nivel del factor

## A.5 Técnica de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

## A.6 Análisis Global de la Motivación

Las diversas teorías ya estudiadas, cubren la motivación del trabajo, desde diversas perspectivas parciales. Cada una de ellas se centra en un aspecto del fenómeno, pero no presta demasiada atención a los demás.

Este análisis global sirve para, intentar descubrir los motivos del comportamiento en el trabajo, para constatar la complejidad del fenómeno motivacional y los principales temas de motivación que afrontan los empleados, como también la forma lógica en que se suceden.

## A.7 Teorías de la Motivación:

Algunos autores clasifican las teorías de la motivación de la siguiente manera:

**1) Teorías de Contenido** (satisfacción). Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.

**1.1 Teoría de la Motivación-higiene.**-Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

**1.2 Teoría de la Pirámide de las Necesidades.-** Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona. Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

**Figura 01: Jerarquía de las Necesidades**



Fuente: Uscanga Guevara, Teresa y García Santillán, Arturo (2001) Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo

- **Necesidades Fisiológicas:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- **Necesidades de Seguridad:** Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

- **Necesidades de Pertenencia (Sociales):** Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- **Necesidades de Estima:** Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
- **Necesidades de Autorrealización:** Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Algunas consideraciones sobre la jerarquía:

- ✓ Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.
- ✓ En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- ✓ Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- ✓ Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- ✓ Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
- ✓ El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- ✓ Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- ✓ Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.
- ✓ Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas.
- ✓ Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
- ✓ Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

Es de destacar que esta teoría tiene también sus detractores los cuales plantean algunos elementos en contra tales como:

- ✓ Asume que todas las personas son iguales desconociendo que puede existir una necesidad para alguien que para otra persona no lo sea.
- ✓ La teoría asume el orden de las necesidades con poca flexibilidad al cambio.
- ✓ No es práctico ya que enfoca el desenvolvimiento de las personas pero no considera la incentivación por la organización.

**1.3 Teoría E.R.G:** Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth, las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento y fue desarrollada por Clayton Aldefer. Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- **Existencia**, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- **Relación**, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Crecimiento**, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, planteaba que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior.

**1.4 Teoría X y Y.-** Douglas Mc Gregor desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

- **Teoría X**
  - ✓ El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- ✓ Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- ✓ El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- **Teoría Y**

- ✓ El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- ✓ El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- ✓ Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- ✓ El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- ✓ La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

**b) Teoría de Necesidades De Mc Clelland.-** David C. Mc. Clelland es un psicólogo que habla sobre la motivación. Su teoría (1962) sostiene que los factores motivacionales son: Grupales y Culturales.

**Principales aportaciones:** Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Mc Clelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano:

- **El de Realización o Logro.-** La persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo.
  - ✓ Los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro.
  - ✓ El factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres.
  - ✓ Logro y afiliación son opuestos. Para funcionarios públicos deben ir unidos.
- **El de Afiliación.-** Están más interesados en establecer contactos cálidos.
  - ✓ Relaciones estrechas con los demás.
- **El de poder.-** Las personas tratan de influir sobre los demás.  
En su investigación Mc Clelland encontró, que los individuos con grandes logros se diferencian de otros, por su deseo de hacer las cosas mejor. También señala que las personas que tienen una fuerte necesidad de logro presentan las siguientes características:
  - ✓ Prefieren tareas en las que pueden tener un alto grado de responsabilidad.
  - ✓ Se fijan metas realistas.
  - ✓ Planean meticulosamente sus acciones para alcanzar resultados.
  - ✓ Se interesan por reconocer sus éxitos y fracasos.
  - ✓ Valoran más la competencia que la amistad.

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación se preocupan más por:

- ✓ La amistad que por salir adelante
- ✓ Trabajo en equipo, Las personas con una fuerte necesidad de poder buscan: estatus y autoridad como una vía para satisfacer su necesidad.

Mc. Clelland habla de una “sociedad realizadora” para referirse a que en ciertas épocas y lugares florece la motivación de logros fuertemente apoyada por la sociedad, sus instituciones y sus mitos. Las culturas varían en su evaluación del dominio intelectual como vehículo de expresión de la competencia.

- c) **Teorías de proceso:** Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

En cuanto a las teorías de proceso se destacan:

- Teoría de las Expectativas. (De Víctor Vroom)

- Teoría de la Equidad. (De Stacey Adams)
- Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

## 2.2.2. Desempeño Laboral

### A.1 Definición de desempeño laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Para determinar el grado de desempeño de un colaborador, es imprescindible evaluar sus habilidades. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Una evaluación brinda beneficios tanto para el individuo como para la institución, tales como: (a) señalar con claridad sus obligaciones, (b) controlar el trabajo, (c) establecer normas, (d) conocer las medidas que debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor y (e) conocer aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores.

Según Billikopf Encina, Gregorio (2015) otros aspectos del conocimiento del desarrollo personal tienen que ver con la satisfacción del cliente, usuario o consumidor del servicio brindado. Su opinión y valoración constituye un elemento importante para evaluar el desempeño. Asimismo, debido a que en la administración moderna, el equipo se constituye en el pilar de toda organización, dado el importante valor que ha adquirido el recurso humano, es trascendente saber la medida en que se ha integrado, apreciado y valorado cada componente del equipo humano de la organización, y en éste sentido, los compañeros, de uno y otro nivel pueden dar una acertada valoración del desempeño personal en el ámbito laboral, de sus pares, jefes y subordinados. Esta evaluación permite conocer muy de cerca las debilidades y fortalezas de cada colaborador, en la medida que el instrumento permita identificar la mayor información posible de lo que cada colaborador aprecia y/o percibe de sus compañeros.

Robbins y Coulter (2010) definen el desempeño como el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente un esfuerzo muy grande o llevar a cabo responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es

un concepto multifacético pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

García Domínguez (2001) enfatiza que el desempeño de un trabajador está compuesto por aquellas acciones o comportamientos observados que pueden ser medidos en términos de contribución a la empresa.

Ramírez Cardona (2002) dice que el desempeño es el logro de resultados más efectivos, con mayor eficiencia, con menos errores y menos frustraciones.

García y Ruiz (2002) mencionan que el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

## **A.2 Dimensiones del desempeño laboral**

Hosea (2004) ha señalado que toda organización debe tener en cuenta que su éxito se basa directamente sobre el desarrollo de su personal. Afirma que una de las maneras para poder visualizar el nivel de éste, es la evaluación del desempeño. De igual manera esta evaluación es una protección sobre acciones legales a favor o en contra de la empresa.

Ayala Villegas (2004) describe el desempeño como un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el desempeño puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor.

Chiavenato (2000) se refiere al desempeño laboral como el desarrollo máximo del potencial del trabajador para alcanzar mayor productividad y eficiencia. (1997, citado en Bohórquez, 2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador, el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Schermerhorn (2006) dice que el desempeño laboral es la cantidad y calidad de los trabajos realizados por un individuo, o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño, como comúnmente se dice es el balance de las personas en

el trabajo. Es una piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

González Arisa, (2006) menciona que el desempeño también está referido a la manera de cómo un empleado realiza sus tareas y cómo ante los demás empleados superan los resultados de producción en la organización, básicamente su aporte y cumplimiento en los requisitos que su puesto le exige.

En ese marco de definiciones y conceptos, apreciamos que el desempeño son el conjunto de características del ejercicio o ejecución de las tareas en el trabajo que van a hacerlo diferenciar de entre los demás colaboradores. Bajo este concepto, cada trabajador tiene un tipo, nivel y forma de desempeño.

Las dimensiones del desempeño laboral bajo este concepto son tres:

1. **Cualidades del trabajador:** Dentro de esta dimensión apreciamos los siguientes factores a medir:
  - a) Responsabilidad con las tareas laborales
  - b) Solidaridad en el centro de trabajo
  - c) Disciplina
  
2. **Contribución al trabajo**
  - a) Esfuerzo
  - b) Interés
  - c) Dedicación
  - d) Puntualidad
  
3. **Potencial de desarrollo**
  - a) Actitud para el trabajo
  - b) Aptitud para el trabajo
  - c) Conocimiento del trabajo
  - d) Capacitación del trabajador

### **Cómo conseguir un mejor desempeño**

Bruce y Pepitone (2002) mencionan ocho pasos para ayudar tanto a los directivos como a los empleados a conseguir un mejor desempeño:

- a. Ayudar a que los empleados se esfuercen al máximo. Hacer todo lo posible porque los empleados no realicen siempre el mismo trabajo y de la misma manera.

Hacer que el trabajo sea desafiante y ayudarles a verse como un conjunto, donde la parte que ellos ocupan y el rol que desempeñan es importante. Mucha gente quiere ser mejor y estar más capacitada. Pero muchas veces se resiste si tiene la sensación de que esas expectativas de mayor nivel le están siendo impuestas.

- b. Dejar claros los estándares. Se debe identificar, definir y ser específico sobre los resultados que caracterizan un desempeño sobresaliente y un desempeño inaceptable. Se debe permitir que los empleados establezcan sus propios parámetros para medir el desempeño. Es importante llevar a cabo esta acción por tres razones: (a) les será más fácil hablar de los obstáculos que podrían impedir sus esfuerzos y por tanto los directivos podrán tratar con esos obstáculos antes de que se entrometan en el camino, (b) conocerán mejor los estándares y las razones que hay detrás de ellas, así que el directivo no se tendrá que esforzar en comunicárselos y (c) estarán más dispuestos a aceptarlos y por tanto harán lo posible por cumplirlos.

- c. Definir el alcance de la responsabilidad de los empleados. Asegurarse de que todos conozcan quién es el responsable de cada una de las actividades. Si los empleados conocen su papel en relación con el de los demás, se reduce la confusión y saben qué tienen que hacer para ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos individuales. Una vez que se haya definido el alcance de las responsabilidades de cada uno de los empleados, se sugiere pasar al siguiente paso, que consiste en ampliar el alcance de esa responsabilidad. Evidentemente, esto se puede hacer cuando surge la necesidad, pero también se podría utilizar este método para dar reconocimiento a alguien por haber tomado la iniciativa o por haber mejorado sus habilidades. El objetivo de este punto no es dar más trabajo a los empleados. Éstos tienen que saber que se aprecian los esfuerzos y se les quiere dar la oportunidad de aprender más y destacar en su trabajo.

- d. Involucrar a los empleados en la consecución de estándares de desempeño superiores. La mayoría de los empleados quieren intervenir en la consecución de sus propias expectativas de desempeño. Cuantas más aportaciones pueda hacer un empleado al trabajo que se espera que haga, más probable es que ese empleado apoye la idea de nuevos estándares de desempeño. El directivo deberá (a) aportar a sus empleados una visión acerca de cómo podrían participar en tratar de conseguir los objetivos que ha establecido con ellos, (b) darles tiempo para responder a lo que les está sugiriendo, (c) permitir que piensen y reflexionen sobre ello y (d) invitar a que den sugerencias e ideas de cómo mejorar su desempeño. Si se incluyen a los empleados en el proceso de mejora, éstos compartirán información muy valiosa y útil sobre cómo alcanzar niveles más altos de desempeño, información que a lo mejor se ha pasado por alto o no se había tomado en consideración.
- e. Documentar aquello que se acuerde con los empleados. Desarrollar una lista por escrito sobre los estándares de desempeño para que alcancen y superen las expectativas que se ha acordado. Se deberá ser específico sobre qué se va a necesitar para alcanzar los estándares en cada área de actividades. Después, documentar esas expectativas y entregar una copia cada uno de los empleados. En las revisiones sobre el desempeño de los empleados o sobre la realización de los proyectos, este documento servirá tanto a la dirección como a los empleados como base para discutir y medir qué se ha alcanzado.
- f. Decidir una línea de acción. Una vez que se haya determinado los niveles de desempeño, se deberá revisar cada una de las tareas específicas del puesto de cada persona. Identificar y comentar para qué área está cualificado cada empleado.  
Planear las delegaciones según sea la experiencia y la competencia de cada empleado.

g. Observar y hacer un seguimiento. Tomar tiempo para observar cómo van las cosas. No esperar hasta el final del proyecto para comentarlo con los empleados.

Dependiendo de la habilidad de cada persona y de la complejidad de la tarea que desempeña, hacer un seguimiento y observar cómo transcurre el trabajo.

h. Ser claro con las recompensas. Hacer saber a sus empleados qué van a obtener si alcanzan o superan los estándares de desempeño que han determinado. Se deberá ser específico sobre las posibles recompensas.

### **Evaluación del desempeño**

Robbins y Judge (2009) señalan que la evaluación del desempeño tiene varios propósitos:

- a. Decisiones de recursos humanos: las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.
- b. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo: identifican las aptitudes de competencia de los empleados que son inadecuadas y para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
- c. Brindan realimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño.
- d. Son la base para asignar recompensas: es frecuente que las evaluaciones de desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

De acuerdo con Alles (2007) es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el trabajo deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal en consecuencia de toda la empresa.

Siguiendo la recomendación de la administración moderna, lo ideal es que cada persona evalúe su propio desempeño. Según Meza, P. (2012) en organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las

metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Eventualmente, los compañeros inmediatos pueden coadyuvar a esta tarea dado el estrecho compartir que tiene en la rutina laboral diaria. Por ello, muchos autores señalan la importancia de que la evaluación de desempeño se haga a partir de instrumentos sumamente amplios, sencillos y en los que participen activamente el equipo de manera integral.

La evaluación de 180° es aquella en que todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. La evaluación es más rica porque produce información distinta y sirve para asegurar la adaptación y acoplamiento. No es fácil para el individuo estar sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo de opiniones. Lo recomendable, es que tenga mente abierta y acepte el sistema. En esta técnica se basa la evaluación de desempeño laboral a través de los propios colaboradores (pares, jefes y subalternos). De alguna manera integra la evaluación jerárquica, hacia arriba y la funcional.

Según Chruden y Sherman (2002) la evaluación que una persona hace de otra, es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout con el que calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles. Posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados.

Pontifes (2003) señala que Frederick Taylor, a fines de ese mismo siglo propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo del puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro.

Las guerras y la participación del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento. Se destacaba a los más eficientes y se otorgaban jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación.

Prieto (2007) menciona que se da a través de un proceso bien estructurado para evaluar comportamientos que están íntimamente relacionados con el trabajo y el

desarrollo de los empleados reflejados en su productividad, de esta manera se verifica si su productividad se incrementará en el futuro. Por ello se dice que la evaluación está enfocada directamente a la verificación del incremento de los niveles de productividad de una organización. Además que la evaluación contribuye a que se desarrollen las competencias laborales de los empleados, dando así como resultado el desarrollo de toda le empresa y de sus empleados particularmente.

Aguilar (2001) menciona que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión, evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño. Los empleadores deben tomar en cuenta factores del sistema que están fuera del control de los empleados pero que pueden afectar su desempeño.

Martínez Núñez (2006) señala que la evaluación del desempeño debe ser entendida como valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales.

### **Importancia de la Evaluación de Desempeño**

Lau (2010) menciona que evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para una empresa, esto es debido a que dispone de elementos importantes para la toma de decisiones y esto permite gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se puedan desarrollar. También menciona que su peso en la conducta es también importante porque es determinante para fijar ciertos valores de comportamiento.

Werther y Davis (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

- a. Mejora el desempeño. Cuando la realimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- b. Políticas de compensación. Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
- c. Decisiones de ubicación. Origina promociones, transferencias y despidos.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo. Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.

- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. Mediante la realimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
- f. Imprecisión de la información. Un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.
- g. Errores en el diseño del puesto. Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
- h. Desafíos externos. Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Nickols (2007) afirma que la evaluación del desempeño trae los siguientes beneficios a la empresa:

1. Realimentación. Reduce errores y desperdicios, aumenta la productividad y la mejor atención a clientes y aumenta la motivación.
2. Elaboración de metas. Permite momentos de comunicación donde se establecen metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados.
3. Control de programación de entrenamientos. La evaluación del desempeño proporciona la base para la observación de necesidades de entrenamiento en áreas específicas.
4. Base para recompensar el desempeño de los empleados. Es necesario recompensar con base en el buen desempeño.
5. Protección legal para la organización. Es necesario tener informes sobre la evaluación en casos de despidos.

Gonzáles Ariza (2006) destaca que si en una organización existe una adecuada evaluación del desempeño es posible identificar (a) puntos débiles y fuertes del personal, (b) calidad de los subordinados, (c) nivel de cumplimiento de las funciones administrativas y (d) eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones. También ayuda a establecer (a) los requisitos de un programa de selección, (b) la definición adecuada de funciones y (c) una base sólida para sustentar la recompensa del buen o mal desempeño.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) puntualizan que la evaluación del desempeño es importante porque documenta cuán productivo es un empleado y señala cuáles áreas de desempeño podría mejorar. Además permite una realimentación sobre el desempeño de los empleados, utilizando la información como una base para elaborar planes para mejorarlo.

Bohlander, Sherman, Snell y Nova (2003) dicen que los programas de evaluación del desempeño están entre las herramientas más versátiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Además proporciona la realimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño; reconocer el desempeño individual; ayudar en la identificación de metas; identificar las necesidades individuales de capacitación; determinar las necesidades de capacitación de la organización; reforzar la estructura de autoridad; permitir a los empleados analizar las preocupaciones; mejorar la comunicación; proporcionar un foro para que los líderes ayuden a documentar las decisiones del empleado; determinar los empleados para promociones; determinar transferencias y asignaciones; identificar el desempeño deficiente; decidir la retención o la separación; decidir los despidos; validar los criterios de selección; cumplir con los requerimientos legales; evaluar los programas y el progreso de la capacitación; planeación de personal; tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones.

Firth (2002) comenta que la evaluación del nivel de desempeño es de gran importancia dado que trae beneficios al jefe y proporciona un entendimiento más claro de lo que está sucediendo con la empresa y cuál podría ser su futuro. También permite generar planes de entrenamiento para el desarrollo tanto individual como grupal, al mismo tiempo que permite al jefe conectar a los trabajadores con las estrategias de la organización dando un sentido de dirección. De igual manera la evaluación del desempeño da beneficios a los trabajadores ya que éstos podrán observar cómo se encuentran en cuanto al desarrollo de sus tareas.

Blanchard y Johnson (2004) conceptualizan que el control del desempeño es de gran importancia y es necesario que éste sea algo continuo, es decir, sobre la marcha y no algo que se pone en marcha una sola vez al año.

Druker (2002) señala que es importante analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) aseguran que la evaluación del desempeño es una herramienta básica para toda empresa, para medir el nivel de productividad del personal de las empresas. Al tener los resultados de la

evaluación, los niveles altos de la organización tienen la responsabilidad de dar a conocerlos a sus subordinados para que de esta manera se les ayude a mejorar en el futuro. Y en cuanto a los subordinados, tienen la responsabilidad de buscar una realimentación honesta y aplicarla en la mejora de su desempeño laboral.

Disney Enterprises (2005) señala que es de gran importancia el buen desempeño de los empleados para un buen desarrollo de la empresa. Destaca que las organizaciones de todo el mundo han comenzado a entender que sus empleados son su valor más importante, dado que permite una entrega de un servicio o producto de calidad. Menciona que, con mucha frecuencia, los empleados se encuentran en las líneas del frente, cara a cara con los clientes y aun cuando no estén en contacto directo con los consumidores, son quienes controlan la operación de los procesos por los cuales se entrega o se proporciona el servicio.

Pontifes (2002) explica que la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones, también dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico de la misma. Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernaldes (2010) afirman que el desempeño de los empleados son acciones como cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia y necesidad de supervisión.

McCoy (2007) afirma que una de las grandes dificultades que se presenta a la administración de una organización es transmitir las estrategias que se plantean en la alta gerencia, lo cual impacta poderosamente el desempeño de los empleados. Sin embargo, afirma que, una vez que se haya logrado romper la barrera de comunicación, permitirá un desempeño elevado trayendo beneficios a corto y mediano plazo, tales como una comunicación bilateral más abierta, al igual que dar un éxito alto a la organización.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Galindo Ruíz (2006) señala que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Verificar si hay eficacia en los sistemas de selección y de producción interna.

- Determinar las necesidades que hay para la formación y desarrollo de los individuos.
- Inventariar las capacidades y las habilidades individuales que no se utilizan en la organización.
- Tomar decisiones referentes a los planes individuales y de sucesión.
- Determinar cuáles son las aspiraciones de superación de cada empleado, así como sus deseos referentes a su área de trabajo y sus preferencias personales.
- Mejorar el clima de trabajos entre jefes y subordinados, basándose en la confianza mutua.
- Propiciar la reflexión en los empleados sobre su desempeño, dándoles a conocer los resultados que arrojan su evaluación y desempeño en cada área de trabajo.
- Que cada empleado se forje objetivos individuales y se establezca un sistema de retribución más justo.
- Recopilar datos referentes al clima laboral, y a la vez determinar si existen problemas ocultos o en fase temprana.
- Poner al día las descripciones de los puestos.

Fernández Caveda (2007) clasifica a los objetivos de la evaluación del desempeño como:

- a. Operativos. Son los que mediante los resultados obtenidos de la evaluación se puede motivar al trabajador, reconociendo sus méritos, además de detectar áreas de mejora y ayuda a determinar la retribución salarial.
- b. Estratégicos. Modifican el estilo de dirección y mando, entrenamiento para procesos posteriores y motivar al nuevo personal.

Bohlander, Scott y Sherman (2001) y Rodríguez Valencia (2007) dividen los propósitos de la evaluación del desempeño como:

- a. Objetivos administrativos. Es la ayuda que da la evaluación del desempeño para mejorar el proceso de administración de recursos humanos.
- b. Objetivos de desarrollo. Se enfocan al mejoramiento del rendimiento del personal evaluado.

### **Factores que influyen en el desempeño**

Chiavenato (2007) comenta que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado.

Robbins (2004) dice que existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores.

Fisher (2000) menciona que se debe reconocer que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombre y mujeres que repercuta en su desempeño laboral lo cual contrasta con los resultados obtenidos por Todaro, Abramo y Godoy (1999), quienes encontraron que a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral.

a. **Edad**

En Focusing Age Strategies in Policy Making (2008) se comenta que el interés sobre el tema del desempeño laboral con relación a la edad ha aumentado ya que se ha observado que la población laboral está compuesta en su mayoría, por adultos mayores. Afirma que en cuanto a funciones sensoriales y motrices, los trabajadores se encuentran limitados en el desempeño de su trabajo y al mismo tiempo existen algunas limitantes en cuanto a funciones cognitivas. Declaran que una persona mayor tiene conocimientos y experiencias útiles para la empresa. Concluye que la edad afecta ciertas actividades, para algunas es una ventaja, para otras una desventaja, mientras que en otras es algo neutral.

b. **Antigüedad**

Harvard Business Essentials (2005) comenta que las empresas de éxito que existen en la actualidad tienen preferencia por las ideas innovadoras, los productos y servicios de primera calidad que surgen del conocimiento y destrezas de los empleados. Cuando los empleados cuentan con más años de servicio en la empresa, aumenta su conocimiento y su experiencia por lo que asegura un buen desempeño en sus labores.

c. **Nivel de escolaridad**

Chiavenato (2007) menciona que la educación profesional es de suma importancia para el buen desarrollo de las labores. Se identifican tres grandes áreas que la componen: la primera se ubica en la formación profesional, que dicho en otras palabras, es aquella que se hace durante los primeros 20 años de la vida de una persona dentro de una escuela; dicha

preparación es con miras a largo plazo. La segunda se ubica en el desarrollo profesional, el cual se refiere al perfeccionamiento de las personas en ciertas áreas específicas permitiendo prepararse para funciones más complejas, esto con miras a mediano plazo. Finalmente se ubica la capacitación. Esta responsabilidad recae, por lo general, en el supervisor inmediato al trabajador; su principal objetivo es preparar a una persona para una actividad específica, la capacitación es con miras a corto plazo. Si una llegara a faltar, el desempeño se vería afectado. La formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación son necesarios para todo trabajador.

d. **Aptitudes**

Fernández (2005) señala que las aptitudes que manifiestan los empleados en las organizaciones se clasifican en tres categorías: (a) conceptuales, para conocer bien su entorno; (b) humanas, para relacionarse en su trabajo y (c) técnicas, para la realización de las tareas asignadas.

e. **Entrenamiento**

Alles (2005) menciona que es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos que se necesitan en la consecución de los objetivos definidos previamente. Este entrenamiento implica el uso de información, el desarrollo de habilidades y la capacidad de modificar actitudes y desarrollo de conceptos. La capacitación y el entrenamiento son factores que determinan y participan en el desarrollo personal de los empleados en la organización, y constituyen una herramienta indispensable para el logro de ese desarrollo y/o los objetivos.

Moruno Miralles y Romero (2006) dicen que las capacidades laborales y ocupacionales de los trabajadores deben ser entrenadas constantemente incluyendo tres áreas: (a) el individuo, tratando sus expectativas y motivaciones para cubrir sus roles y hábitos de trabajo; (b) el entorno, donde lo que rodea a la persona debe ser dirigido en base a las características laborales y (c) el análisis de la tarea y cómo se relaciona con cada empleado.

f. **Ambiente físico**

Gan y Berbel (2007) señalan que el espacio físico es determinante sobre todo en la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y todo lo que involucra el factor físico, para la gestión laboral, pues de ello dependerá el

estado de ánimo de los empleados en relación a sus funciones, ya que si no se atienden estos aspectos, se crearán condiciones negativas en las funciones y el desempeño laboral.

Romero Hernández y Muñoz Negrón (2006) puntualizan que es uno de los aspectos más influyentes en la seguridad y la eficiencia. Con el fin de hacer más eficientes los sistemas de producción, en las últimas décadas, se han hecho cambios de vital importancia en los equipos y sistemas de manufactura.

### **Proceso de evaluación del desempeño**

McDaniel y Gitman (2007) comentan que los empleados deben recibir la orientación y la capacitación y luego reconocerlo que la empresa espera de ello en función de desarrollo y productividad por medio del plan de la evaluación del desempeño. Es necesario para ello que los administradores les informen lo que esperan de ellos, haciéndoles de su conocimiento programas laborales, objetivos laborales y los requisitos de la calidad del producto o el servicio. El evaluador debe realizar tareas de evaluación y supervisión periódicamente, mientras el empleado realiza sus labores.

Para Mondy y Noe (2005), la evaluación del desempeño lleva consigo un proceso para su realización y se da de la siguiente manera: (a) elaborar el plan de desempeño, (b) asignar al responsable de la evaluación, (c) examinar el trabajo desempeñado evaluando los resultados y analizándolos; (d) establecer metas de evaluación en conjunto con las expectativas de los empleados y (e) comparar el desempeño con los estándares definidos.

### **2.2.2. Motivación y desempeño**

Factores motivacionales, motivación y desempeño laboral son elementos de un proceso en el cual se halla inmerso todo trabajador. Así, los factores motivacionales van a inducir un evento de motivación sobre cada trabajador de modo distinto y según la percepción de cada individuo. La motivación en sí misma, van a determinar el grado o nivel presente en cada trabajador para el cumplimiento de sus obligaciones laborales en tanto el desempeño laboral es la consecuencia de esta cadena de eventos, implicando ella la forma en que se ejecutan y cumplen las tareas laborales.

Mosley, Megginson y Pietry (2005) consideran que un empleado motivado adecuadamente y con habilidades poco excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador con más habilidades y menos motivado; del mismo modo

el desempeño de un empleado depende de lo que se conoce como apoyo organizacional.

Knippenberg (2000) menciona que la motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional.

Whetten y Cameron (2005) dicen que el desempeño es el resultado de la habilidad desarrollada por la motivación. La habilidad es el resultado de la aptitud desarrollada por el entrenamiento y los recursos; y la motivación es el resultado derivado del deseo y el compromiso. Un desempeño elevado en cualquier trabajo se logra si las personas poseen todos los elementos esenciales antes mencionados.

Bruce y Pepitone (2002) señalan que si en alguna ocasión se tiene la sensación de que se está teniendo poco o ningún impacto en el buen desempeño y la motivación de los empleados, se debe tener en cuenta que no siempre se va a poder cambiar o controlar determinados factores que afectan el entusiasmo de los empleados por sus trabajos. De vez en cuando, algunas cosas como las condiciones laborales, las responsabilidades, los salarios y los beneficios están fuera del control de los directivos. Por tal motivo es importante que se recuerde que la motivación está estrechamente ligada al desempeño. Es necesario que los empleados hagan una conexión entre la satisfacción de sus propias necesidades y la realización de un trabajo excepcional. Una de las cosas que puede socavar la motivación y afectar en el desempeño de un empleado es no saber qué se espera de él. Si los empleados saben qué deben hacer en diferentes situaciones, sabrán mejor cómo reaccionar en otras situaciones. Sabrán que adaptarse a las situaciones forma parte de su trabajo y esa responsabilidad tan importante debería incrementar su motivación.

Chiavenato (2000) afirma que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, esto lleva a hacer mención del ciclo motivación y desempeño (Figura 1).

A continuación se explica cada etapa:

1. Se parte de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas, ideas erróneas del trabajo, mentes cerradas y poco creativas.
2. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo: por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
3. Cambio de actitudes: estar dispuesto a la búsqueda de nuevos conocimientos, adquiriendo otra perspectiva de las cosas que conduzcan a un óptimo desempeño.
4. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones: desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
5. Estar dispuesto: compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.

### 2.3. Definición de términos básicos

#### a) La Motivación.

Son los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos, orientados a la ejecución y logro de objetivos y metas a través de procesos lo más certeros y eficaces posibles.

**b) Factor motivacional:** es el evento o acción que induce a una acción y decisión produciendo el interés de su ejecución.

**c) Factores motivacionales de higiene:** Es aquella que obedece a motivos externos, por ejemplo el dinero, la posición, y el poder.

**d) Factores motivadores:** Cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

**e) Ciclo Motivacional:** Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

- f) **Proceso de la motivación.** La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos (factores motivadores) y externos (factores de higiene) que generan necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.
- g) **Motivación y Satisfacción.** Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.
- h) **Motivación Laboral:** Todos aquellos conceptos que se vinculan a dicha motivación en base a los factores que influyen en la conducta, encaminados hacia el cumplimiento de objetivos, y afirma que la Motivación es un vínculo directo entre el hombre y su situación dentro de una organización empresarial o institucional en la cual cumple el rol de colaborador.
- i) **Motivación Personal:** Es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la Motivación, es la Indiferencia.
- j) **Motivadores:** Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.
- k) **La Desmotivación.** Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.
- l) **Desempeño Laboral.** Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo

que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales.

- m) **Necesidad:** Es el evento psicológico de interés por el logro de algo material o inmaterial.
- n) **Reacciones emocionales:** conjunto de eventos psicológicos que establecen nuestra situación emocional.
- o) **Satisfacción:** Es básicamente la liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior al obtener algo deseado.
- p) **Satisfacción en el trabajo:** La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo.
- q) **Incidencia:** Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él: ejemplo la incidencia de estos trastornos es significativamente mayor en zonas urbanas que en rurales; las particularidades de esta isla son unas precipitaciones menores, más nieblas y menor incidencia de los rayos solares.
- r) **Influencia:** Poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien: el entrenador tiene una gran influencia sobre la mayor parte de sus jugadores.
- s) **Trabajador:** es la persona física que con la edad legal mínima presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores motivacionales laborales	Conjunto de elementos detonantes de estados y actitudes motivadoras o desmotivadoras entre los trabajadores de una empresa.	Motivación Extrínseca	Relaciones humanas afectivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostengo una buena relación con mis compañeros de trabajo</li> <li>2. Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.</li> <li>3. Mis ideas son tomadas en cuenta para la realización del trabajo</li> </ol>
			Remuneraciones Económicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La remuneración percibida corresponde al trabajo realizado por mi persona.</li> <li>5. Existen premios o bonos adicionales por mejor desempeño</li> <li>6. Los pagos son realizados de manera oportuna</li> </ol>
			Condiciones del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibo frecuentemente capacitaciones dentro del centro de trabajo</li> <li>8. Las condiciones físicas del trabajo me ayudan a su realización con facilidad</li> <li>9. La distribución de equipos y recursos es apropiada para su comodidad</li> <li>10. El horario de trabajo es el adecuado</li> </ol>
			Proximidad del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Mi centro de trabajo no está muy retirado de mi vivienda</li> <li>12. Es sencillo desplazarse a mi centro de trabajo</li> </ol>
		Motivación intrínseca	Logros personales	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Se plantea metas personales que debe alcanzar</li> <li>14. Siente que cada día su trabajo implica un nuevo reto</li> <li>15. Siente que su trabajo es valorado por la empresa</li> </ol>
			Estabilidad laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Siente que su situación laboral es bastante estable en la organización</li> <li>17. Se siente en la capacidad de mantener su puesto laboral</li> </ol>
			Autonomía laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Soy autónomo en el desarrollo de mis tareas laborales</li> <li>19. Suele aportar con ideas innovadoras para las mejoras de su área</li> </ol>
			Crecimiento personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Se siente capacitado para desempeñar bien sus funciones dentro del trabajo</li> <li>21. Considero que mi desempeño laboral es realmente bueno</li> <li>22. Considera que tiene posibilidades de crecer profesionalmente</li> <li>23. Considera que puede acceder a otros puestos dentro de la empresa</li> </ol>

		Motivación trascendente	Contenidos de la actividad	24. Mi actividad laboral está alineada a mis valores personales
			Prestigio de la empresa	25. La empresa en que laboro tiene un prestigio bien ganado en el medio
			Políticas de organización	26. Las políticas de la empresa son adecuadas para mi desarrollo personal 27. Las políticas de incentivos y/o reconocimientos son justos y equitativos
			Compromiso personal	28. Se siente identificado con los valores de la organización. 29. Se siente comprometido con la misión y visión de la empresa
			Estilo de dirección	30. La relación con mi jefe se basa en la confianza y el respeto 31. Mi Jefe Directo comparte oportunamente los objetivos de la empresa generando identidad entre los miembros del equipo. 32. Mi Jefe Directo tiene un estilo de liderazgo que inspira autoridad y confianza entre los miembros del equipo 33. Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades. 34. Mi jefe directo siempre muestra disposición ante alguna duda o problema de sus colaboradores.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño Laboral	Actitudes, características y condiciones con que el trabajador ejecuta sus actividades laborales dentro de la organización	Cualidades del trabajador	Responsabilidad con las tareas laborales	1. Cumple con las funciones asignadas de manera oportuna
			Solidaridad en el centro de trabajo	2. Es solidario en el centro de trabajo
			Disciplina	3. Se muestra organizado para el cumplimiento de sus labores
		Contribución al trabajo	Esfuerzo	4. Cumple con las metas asignadas
			Interés	5. Demuestra una evidente pro-actividad en el trabajo
			Dedicación	6. Muestra un dedicado servicio a sus clientes
			Puntualidad	7. Asiste con puntualidad al trabajo
		Potencial de desarrollo	Actitud para el trabajo	8. Suele proponer ideas para la mejora del trabajo
			Aptitud para el trabajo	9. Su experiencia contribuye en el desarrollo de sus funciones
			Conocimiento del trabajo	10. Buen conocimiento de su trabajo que le permite tener capacidad de reacción
			Capacitación del trabajador	11. Asiste a las capacitaciones organizadas por la empresa

### 3.2. Diseño de investigación

La presente es una investigación No Experimental, descriptiva, aplicada, relacional y transversal. El diseño que le corresponde es el siguiente:

**Diseño de la investigación**

Estudio	V1		V2
M:	O1	↔	O2

Dónde:

M: Muestra estudiada

O1: Factores motivacionales laborales

↔: Características de la relación entre O1 y O2

O2: Desempeño laboral

### 3.3. Unidad de estudio

Cada trabajador que integra la planilla de la empresa COESTI S.A., en cualquiera de sus áreas dentro de los grifos PRIMAX que administra

### 3.4. Población

La población está conformada por las 2790 personas que trabajan en todas y cada una de las sedes en donde funciona la empresa COESTI S.A., conduciendo los grifos PRIMAX S.A.C.

La población está conformada como sigue:

**Distribución de la población laboral de COESTI S.A.**

POBLACIÓN POR SEXO	
FEMENINO	1642
MASCULINO	1148
<b>TOTAL</b>	<b>2790</b>

Fuente: Oficina de Recursos Humanos COESTI S.A

### 3.5. Muestra (muestreo o selección)

La muestra calculada estadísticamente para este tipo de investigaciones es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{S^2(N-1) + Z^2.P.Q}$$

Donde:

Notación	Descripción	Valores
N	poblaciones estudiada	2790
Z	Confianza en datos obtenidos, asociado a valor p<0,05	1,96
S	Margen de error aceptable	5%
p	Porcentaje mínimo con nivel equivalente de media	2%
q	(1-p)	98%

Reemplazando estos valores en la fórmula de cálculo de muestra, tendríamos EL siguiente resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,02 * 0,98 * 2790}{0,05^2 * (2790 - 1) + 1,96^2 * 0,028 * 0,98} = 29,81$$

En la que la muestra del estudio es de 29,81 colaboradores a estudiar, siendo ello equivalente a 30 trabajadores. Por tanto n=30 colaboradores de COESTI S.A.

#### Distribución de la muestra laboral de COESTI S.A. en el grifo de la Av. Larco

POBLACIÓN POR SEXO	
FEMENINO	19
MASCULINO	11
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Selección de la muestra:** la muestra ha sido escogida por conveniencia (Sampieri, 2003), ya que dado el vínculo laboral de las investigadoras con la sucursal de PRIMAX S.A. y COESTI S.A. en la ciudad de Trujillo, Estación Larco, fue totalmente factible y viable aplicar las encuestas, realizar evaluaciones y contar con material de la organización que nos permitió una exitosa investigación.

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Se emplearon técnicas para recolección de datos como la encuesta, a través de la cual se aplicaron los cuestionarios de para establecer los factores de motivación laboral y de evaluación de desempeño laboral, ambos bajo escalas ordinales cualitativas. Asimismo se emplearon técnicas estadísticas para ordenar, presentar y analizar los resultados obtenidos.

Los instrumentos empleados fueron:

**A) Cuestionario de factores de motivación laboral:**

Compuesto por dos secciones:

- a) Datos generales, para identificar a cada participante y poder correlacionar sus factores con el nivel correspondiente de desempeño laboral.
- b) Cuestionario de factores de motivación laboral, el cual está compuesto por 34 ítems que determinan la procedencia de los factores motivacionales, clasificados en extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

La medición de cada dimensión procede de la siguiente forma:

Ítem 1 al 12: Motivación extrínseca

Ítem 13 al 23: Motivación intrínseca

Ítem 24 al 34: Motivación trascendente

En todos los casos la evaluación está asociada al promedio calificado sobre 1 a 5 puntos, donde 1 equivale a escasa presencia de este tipo de factor motivación y 5 nivel máximo de presencia de este tipo de factores motivacionales en la formación de la motivación que induce a los participantes a tomar acciones determinadas con respecto a sus actividades laborales. El Alpha de cronbach resultante para esta prueba fue de 0,974 lo cual demuestra que la prueba es sumamente confiable.

**B) Cuestionario de evaluación de desempeño laboral: compuesto**

Compuesto por tres secciones, cada una de las cuales corresponde a la evaluación de uno de los colaboradores más próximos a cada participante. Se ha propuesto que cada colaborador evalúe el desempeño de 3 colaboradores, con lo cual cada colaborador evaluado contará con tres evaluaciones de sus compañeros más próximos.

Las pruebas han sido revisadas por docentes de la universidad, quienes han aprobado el instrumento tras las respectivas correcciones para su validez y confiabilidad. El Alpha de cronbach resultante en la prueba piloto fue de 0,934 lo cual demuestra que la prueba es sumamente confiable.

Su puntaje se califica en base de 100 puntos máximos, en los que de 0 a 25 es muy inferior, de 26 a 45 inferior, de 46 a 65 puntos es satisfactorio, de 66 a 85 puntos es sobresaliente y de 86 a 100 puntos es excelente.

### **3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Se emplearon los métodos de investigación científica, contrastación de hipótesis y análisis estadístico de Correlación de Spearman (Rho) que mide la asociación de interdependencia entre dos variables ordinales, aleatorias y continuas.

El procedimiento aplicado ha sido el siguiente:

- a) Instruir a los participantes sobre el llenado de cada cuestionario de manera precisa.
- b) Supervisar directamente por las investigadores el llenado del cuestionario, absolviendo las dudas de cada participante.
- c) Tabular en tablas electrónicas del programa SPSS V. 23 los datos obtenidos de cada encuesta, para calcular la Correlación de Spearman.
- d) Se ha optado por valores superiores a 0,7 como significativos para aceptar una relación de interdependencia entre las variables “factor motivacional” y “desempeño laboral”.
- e) Se han calculado tres resultados para diferencias cada factor motivacional: extrínseco, intrínseco y trascendente, en cada caso con los hallazgos de desempeño laboral.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados de encuestas

**Tabla 01: Factores motivaciones por su origen en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016**

Trabajadores por código asignados	Factores motivacionales		
	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
026	2,7	3,0	2,3
009	3,5	3,7	2,6
004	3,5	3,7	3,5
023	3,6	3,2	3,0
022	3,0	3,8	3,0
011	3,8	3,9	3,5
027	3,6	3,2	3,5
013	3,3	3,5	4,1
015	5,0	4,7	4,6
001	4,1	4,1	4,1
003	4,8	4,1	4,7
002	4,8	4,8	4,9
006	3,0	3,2	3,0
012	3,6	3,4	4,0
008	4,9	4,7	4,3
025	3,8	3,6	3,9
005	3,5	3,5	3,3
010	4,2	4,3	4,6
021	4,1	4,1	4,0
020	4,8	4,8	5,0
028	3,4	3,1	3,3
024	4,0	4,6	5,0
016	4,7	4,6	4,9
017	4,9	4,5	5,0
029	4,0	3,4	3,9
030	4,9	4,9	4,8
014	4,8	5,0	5,0
019	4,9	4,8	4,9
007	5,0	5,0	5,0
018	4,8	5,0	5,0
<b>Promedios</b>	<b>4,11</b>	<b>4,07</b>	<b>4,09</b>
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,70</b>	<b>0,67</b>	<b>0,82</b>

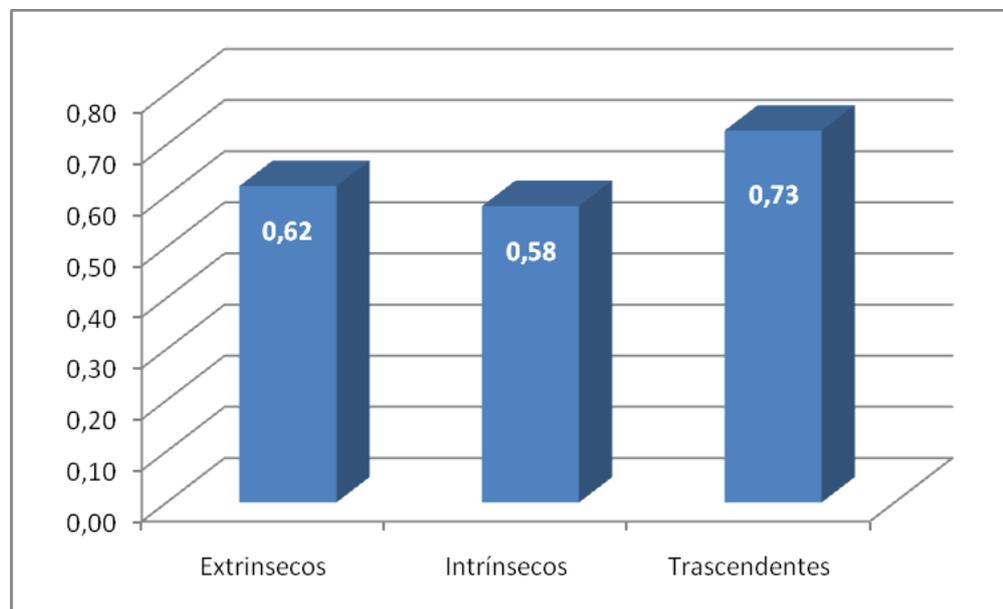
Fuente: Encuestas aplicadas entre 30 de octubre y 02 de noviembre del 2016 en empresa COESTI S.A.

En la Tabla 01 se pueden observar los resultados de la evaluación de los factores motivacionales mediante la encuesta de factores motivacionales, que mide los factores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Se puede observar que los promedios de los tres son cifras muy similares o equivalentes, los tres grupos de factores registran un nivel relativamente alto, 4,11; 4,07 y 4,09 respectivamente sobre 5 puntos, por el cual se puede considerar un nivel alto muy significativo en la conformación de los factores que alientan a las persona a actuar de una u otra manera.

No habiendo registrado los resultados significativos, podemos observar en ellos que los factores motivacionales de naturaleza trascendente registran una mayor dispersión al presentar una mayor desviación estándar, lo que demuestra que entre ellos se registra una mayor diferencia de puntuaciones.

**Figura 02: Factores motivacionales por su origen en trabajadores de COESTI SA**



Elaboración propia

Tabla 02-A: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre los colaboradores de la firma COESTI S.A.

	Sostengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	Considero que en mi área podemos trabajar en equipo	Mis ideas son tomadas en cuenta para la realización del trabajo	La remuneración percibida corresponde al trabajo realizado por mi persona.	Existen premios o bonos adicionales por mejor desempeño	Los pagos son realizados de manera oportuna	Recibo frecuentemente capacitaciones dentro del centro de trabajo	Las condiciones físicas del trabajo me ayudan a su realización con facilidad	La distribución de equipos y recursos es apropiada para su comodidad	El horario de trabajo es el adecuado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	46,7%	33,3%	43,3%	36,7%	43,3%	56,7%	43,3%	46,7%	43,3%	50,0%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	30,0%	46,7%	46,7%	30,0%	23,3%	16,7%	23,3%	33,3%	23,3%	20,0%
<b>Indiferente</b>	23,3%	20,0%	6,7%	26,7%	23,3%	26,7%	26,7%	20,0%	23,3%	16,7%
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	0,0%	0,0%	3,3%	6,7%	10,0%	0,0%	6,7%	0,0%	6,7%	10,0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%
<b>No respondió</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total general</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 02-B: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre loa colaboradores de la firma COESTI S.A.

	Es sencillo desplazarse a mi centro de trabajo	Se plantea metas personales que debe alcanzar	Siente que cada día su trabajo implica un nuevo reto	Siente que su trabajo es valorado por la empresa	Siente que su situación laboral es bastante estable en la organización	Se siente en la capacidad de mantener su puesto laboral	Soy autónomo en el desarrollo de mis tareas laborales	Suele aportar con ideas innovadoras para las mejoras de su área	Se siente capacitado para desempeñar bien sus funciones dentro del trabajo	Considero que mi desempeño laboral es realmente bueno	Considera que tiene posibilidades de crecer profesionalmente	Considera que puede acceder a otros puestos dentro de la empresa
<b>Totalmente de acuerdo</b>	40,0%	50,0%	43,3%	43,3%	36,7%	56,7%	36,7%	36,7%	53,3%	36,7%	43,3%	30,0%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	26,7%	16,7%	33,3%	26,7%	30,0%	16,7%	30,0%	26,7%	20,0%	36,7%	26,7%	50,0%
<b>Indiferente</b>	23,3%	23,3%	16,7%	26,7%	30,0%	20,0%	26,7%	33,3%	20,0%	26,7%	26,7%	16,7%
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	10,0%	6,7%	3,3%	3,3%	3,3%	6,7%	6,7%	3,3%	6,7%	0,0%	3,3%	3,3%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0,0%	3,3%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>No respondió</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total general</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 02-C: Distribución de los factores motivaciones uno a uno entre los colaboradores de la firma COESTI S.A.

	Mi actividad laboral está alineada a mis valores personales	La empresa en que laboro tiene un prestigio bien ganado en el medio	Las políticas de la empresa son adecuadas para mi desarrollo personal	Las políticas de incentivos y/o reconocimientos son justos y equitativos	Se siente identificado con los valores de la organización.	Se siente comprometido con la misión y visión de la empresa	La relación con mi jefe se basa en la confianza y el respeto	Mi Jefe directo comparte oportunamente los objetivos de la empresa generando identidad entre los miembros del equipo.	Mi Jefe directo tiene un estilo de liderazgo que inspira autoridad y confianza entre los miembros del equipo	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	Mi jefe directo siempre muestra disposición ante alguna duda o problema de sus colaboradores.
<b>Totalmente de acuerdo</b>	46,7%	50,0%	50,0%	23,3%	50,0%	46,7%	43,3%	43,3%	56,7%	40,0%	50,0%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	26,7%	23,3%	26,7%	46,7%	16,7%	26,7%	23,3%	26,7%	20,0%	30,0%	23,3%
<b>Indiferente</b>	23,3%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	20,0%	30,0%	23,3%	16,7%	20,0%	23,3%
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	3,3%	10,0%	6,7%	13,3%	16,7%	6,7%	3,3%	6,7%	6,7%	10,0%	3,3%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>No respondió</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total general</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los factores que tuvieron homogéneamente una mayor calificación por parte de los colaboradores participantes fueron los relacionados a un buen liderazgo, ya que ante la interrogante “Mi Jefe directo tiene un estilo de liderazgo que inspira autoridad y confianza entre los miembros del equipo”, el 56,7% proporcionó en esta respuesta la máxima calificación denotando la importancia que tiene para ellos el liderazgo y la buena gestión. Asimismo, la otra interrogante que produjo la máxima puntuación en la calificación fue el ítem “Se siente en la capacidad de mantener su puesto laboral”, la cual revela la autosuficiencia mostrada para el puesto en que laboran, en la que el 56,7% proporcionó la máxima calificación. El 53,3% de los participantes otorgó la máxima calificación al ítem “Se siente capacitado para desempeñar bien sus funciones dentro del trabajo”, el cual revela que los colaboradores, en general se sienten preparados para los retos que demanda la empresa en materia de su desempeño laboral, lo cual revela fuertes motivaciones basadas en valores, autoestima y convicción de sus actividades. También es interesante resaltar que el ítem “Los pagos son realizados de manera oportuna” el cual es considerado un factor motivacional extrínseco, fue altamente valorado ya que el 56,7% le proporcionó la máxima calificación.

Entre los factores motivacionales que mostraron menor calificación están los referidos a que “Las políticas de incentivos y/o reconocimientos son justas y equitativas” el cual solo tuvo máxima aprobación del 23,3% y el ítem que “Considera que puede acceder a otros puestos dentro de la empresa” el cual fue aprobado contundentemente solo por el 30%. Asimismo el referido al ítem de “Considero que en mi área podemos trabajar en equipo”, el cual fue calificado óptimamente apenas por el 33,3%, así como el ítem “Siente que su situación laboral es bastante estable en la organización” calificado muy bien por el 36,7% revelan el sentido poco motivador para ellos los factores de este tipo para inducir en ellos acciones determinantes en su actividad laboral.

Estos hallazgos particulares observados en los ítems estudiados del instrumento de evaluación de los factores motivacionales, nos explican con claridad los resultados de los hallazgos a nivel global que indican una mayor importancia asignada a los factores trascendentales como los que motivan mayormente su accionar laboral.

**Tabla 03: Desempeño laboral por niveles en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016**

Trabajadores por código asignados	Nivel de Desempeño laboral sobre 100 puntos
026	43
009	44
004	48
023	51
022	52
011	52
027	52
013	53
015	54
001	54
003	55
002	57
006	57
012	59
008	59
025	62
005	62
010	62
021	62
020	63
028	63
024	64
016	64
017	65
029	65
030	65
014	66
019	67
007	70
018	72
<b>Promedio</b>	<b>59</b>
<b>Desviación estándar</b>	<b>7,23</b>

Fuente: Encuestas aplicadas entre 30/10 y 02/11 del 2016 en empresa COESTI S.A.

La tabla 02 nos muestra que la muestra evaluada presenta un nivel regular-alto de desempeño laboral en una evaluación de 180°, es decir bajo la percepción de las personas con quienes comparte cotidianamente sus funciones laborales. Esta calificación de 59 puntos sobre un total de 100 puntos implica que en general, los colaboradores perciben entre sí que se desempeñan adecuadamente en la mayor parte

de las tareas que se les encomienda. La desviación de 7,23 puntos refiere una alta dispersión y variedad en la calificación observada.

**Tabla 04: Correlación entre Factores motivacionales por su origen con el desempeño laboral por niveles en la empresa COESTI S.A. de la estación Larco de Trujillo, 2016**

Índices de correlación	Correlación entre factores motivacionales y desempeño laboral con:		
	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
<b>Spearman</b>	<b>0,62</b>	<b>0,58</b>	<b>0,73</b>

Fuente: Encuestas aplicadas entre 30/10 y 02/11 del 2016 en empresa COESTI S.A.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La empresa COESTI S.A. cuya sede está localizada en la ciudad de Lima, desarrolla sus actividades en todo el Perú. El desarrollo de las mismas está asociado a la existencia de grifos de la empresa PRIMAX S.A.A., quien es uno de los principales comercializadores de combustibles en el país.

Con respecto al objetivo de identificar los factores motivacionales, entre los trabajadores de esta organización, se ha observado que las puntuaciones de los tres es equivalente, es decir en los tres tipos de factores motivacionales evaluados registra promedios alrededor de 4,1 puntos promedio, con lo cual se puede señalar que los trabajadores no tienen una variación significativa en cuanto al origen de sus factores motivacionales. Los factores de naturaleza intrínseca tiene 4,07 puntos, en tanto los de naturaleza extrínseca registran 4,11 y los de naturaleza trascendente registran 4,09 no habiendo entre ellos siendo diferencias significativas. Los tres tipos de factores motivaciones tienen la misma significancia para este grupo de trabajadores.

La tabla 02 nos da mayores indicaciones sobre los factores motivacionales más importantes para este grupo de trabajadores de COESTI S.A., revelándonos que los factores más importantes están íntimamente ligados a factores como “Los pagos son realizados de manera oportuna”, “Se siente en la capacidad de mantener su puesto laboral”, “Mi Jefe Directo tiene un estilo de liderazgo que inspira autoridad y confianza entre los miembros del equipo” y “Se siente capacitado para desempeñar bien sus funciones dentro del trabajo”; en tanto los factores menos alorados pro el personal fueron “La remuneración percibida corresponde al trabajo realizado por mi persona”, “Siente que su situación laboral es bastante estable en la organización”, “Soy autónomo en el desarrollo de mis tareas laborales”, “Suele aportar con ideas innovadoras para las mejoras de su área”, “Considero que mi desempeño laboral es realmente bueno”, “Considero que en mi área podemos trabajar en equipo”, “Considera que puede acceder a otros puestos dentro de la empresa” y “Las políticas de incentivos y/o reconocimientos son justos y equitativos”.

Nuestros resultados son equivalentes con los de Pérez, J. (1992) quien señala que entre los factores motivacionales no existe una diferencia significativa por su origen o naturaleza, aunque si exista una acción de impacto sobre la motivación misma, debido a la condición de que cada una de ellas actúa de manera distinta sobre los individuos. Asimismo, nuestros hallazgos son similares a los de Huamaní S., Lily B. (2005), quien señala en su estudio que la naturaleza u origen de los factores motivacionales es similar en las persona, debido a que existe una suerte de equilibrio entre los que percibimos y procesamos, generándose de esta manera una puntuación similar equivalente entre factores endógenos con factores exógenos como ella los define.

Los hallazgos de Valeria Bedodo E. y Carla Giglio G. (2006) señalan que las personas adquieren motivación en todo tipo de situaciones y por tanto es posible obtener resultados equivalente en los factores motivantes de origen externo, con los de origen interno y los culturales (que incluyen ambos tipos de origen), con lo cual se encuentra también una cierta similitud de sus resultados con los nuestros.

Con respecto al objetivo de evaluar el desempeño laboral, en una calificación de 180°, la cual se desarrolló entre ellos, nuestros hallazgos muestran que los trabajadores tienen un desempeño moderadamente alto, es decir logran 59 sobre la base de 100 puntos. Estos hallazgos muestran que la percepción que se tiene entre sí los trabajadores es que aún falta mucho por hacer entre ellos mismos, lo cual revela la gran cantidad de tareas que tiene la gestión administrativa de la unidad COESTI en Trujillo.

La desviación estándar de 7,23 puntos revela que existe en promedio una alta diferencia entre los trabajadores, ya que pone en evidencia que hay trabajadores con puntuación inferior a los 43 puntos como trabajadores con puntuaciones superiores a 70 puntos, evidenciándose una fuerte diferencia entre ellos.

Los estudios sobre desempeño de Huamaní S., Lily B. (2005) muestran que los trabajadores en general, cuando se miden en equipo, revelan un nivel promedio aprobatorio, debido a las condicione y forma en que se miden. Ello, revela y explica porque la evaluación desempeño laboral arroja una calificación próxima al nivel medio de la tabla.

En cuanto al objetivo de demostrar la relación entre factores motivacionales y el desempeño laboral, se estableció la correlación entre las variables de cada uno de los factores motivacionales versus el desempeño laboral, las cuales son las siguientes:

Correlación entre Factores motivacionales Intrínsecos con desempeño laboral de 0,58 el cual es considerado un valor relativamente bajo de correlación por estar próximo al 0,5 que implica un nivel bajo de relación entre las variables.

Correlación de Factores motivacionales extrínsecos con Desempeño laboral de 0,62 si bien indica una mayor relación entre estas dos variables no llega a ser un valor lo suficientemente importante para considerarla significativa.

La correlación entre Factores motivacionales Trascendentes con desempeño laboral de 0,73 nos indica que existe una relación altamente significativa entre las dos variables para señalar que la variación de los factores motivaciones trascendente influirá significativamente en la variación del desempeño laboral.

Estos hallazgos nos indican que las acciones orientadas a mejorar el desempeño laboral a través de influir en los factores motivacionales, pasa por dar importancia al factor más influyente o con mayor correlación estadística, la cual corresponde a los factores motivacionales trascendentes, siendo estos por tanto los que debemos fortalecer o desarrollar aun más, para lograr un mayor impacto en el desempeño laboral, no sin desmerecer el esfuerzo por desarrollar factores motivaciones extrínsecos o intrínsecos para lograr una mayor integridad en el desempeño laboral de los colaboradores de COESTI S.A.

## CONCLUSIONES

- 1) Los factores motivacionales extrínsecos tiene una mayor puntuación entre los colaboradores de COESTI S.A., presentando 4,11 puntos. Los factores intrínsecos presentan la menor puntuación con 4,07 puntos, en tanto los trascendentes se sitúan en el nivel promedio de los tres tipos de factores motivacionales.
- 2) El nivel de desempeño laboral, en una medición de 180° arroja un nivel medio ligeramente alto, ya que obtienen 59/100 puntos. Esta calificación muestra además una alta desviación estándar representando ello que hay marcadas diferencias entre los colaboradores en el desempeño laboral.
- 3) En la correlación comparada entre cada grupo de factores motivacionales muestra que la los factores trascendentes tienen mayor influencia sobre el desempeño laboral, al mostrar un mayor índice de correlación (0,73) que los factores intrínsecos con 0,58 o los extrínsecos con 0,62 respectivamente.
- 4) En cuanto al tipo de relación entre los tres grupos de factores motivacionales evaluados con respecto al desempeño laboral ésta es positiva y directa; es decir, que quienes presentan mayor frecuencia de cada uno de estos factores correspondientemente logran también mayores niveles de desempeño laboral o viceversa.

## RECOMENDACIONES

- 1) Deben implementarse actividades motivacionales que alienten el desarrollo de los factores trascendentes, es decir aquellas que tiene que ver con la realización personal y atañen a los valores, ética y compromiso institucional, ya que este tipo de factores logra mayor impacto en el desempeño laboral. Estas actividades pueden tener que ver con dinámicas entre los trabajadores tales como el mejor trabajador del mes, el trabajador más puntual y responsable, el trabajador que alienta a la solidaridad con mayor énfasis a sus compañeros, etc. Deben explotarse también los espacios en que los trabajadores co-participan con sus familiares en actividades institucionales para otorgarles reconocimientos por sus valores ejemplares. Debieran quizás estudiarse cuáles son los valores morales que ponen de relieve en sus vidas para motivar esas fortalezas con mayor incidencia.
- 2) Deben estudiarse cuidadosamente hasta qué punto la inversión en producir factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos son rentables para invertir en ellos con la pretensión de incrementar o mejorar el desempeño laboral. Si bien los valores de naturaleza extrínseca e intrínseca muestran niveles de presencia equivalentes a los trascendentes y no muestran una correlación tan alta como estos, debiera identificarse cuáles son las causas de estas diferencias y mejorarse las mismas con orientación a fomentar el mejor desempeño laboral.
- 3) Sería importante hacer extensivos estos estudios a organizaciones similares a la estudiada y organizaciones en las que sea posible y valioso fomentar los factores motivacionales como estrategia para mejorar el desempeño laboral.
- 4) Ante la evidencia del tipo de relación directa y positiva, es importante sugerir la realización de estudios que identifican cada uno de los tipos de factores motivacionales, para establecer sus prioridades con mayor sustento y diseñar en base a ello planes de motivación laboral a partir de los factores motivacionales más incidentes en el desempeño laboral (con mayor relación positiva y directa).

## REFERENCIAS

1. Achata R., Karla E. (2013) Tesis sobre " La motivación y Satisfacción Laboral en los policías municipales de la municipalidad provincial de Trujillo". Perú.
2. Bedodo E., Valeria y Giglio G., Carla (2006) Tesis sobre la "Motivación Laboral y Compensación: Una investigación de orientación teórica". Chile.
3. Billikopf E., Gregorio (2015) "Evaluación de Desempeño". Revista de Administración Laboral. Universidad de California. Disponible en línea: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>. EE.UU.
4. Deloitte University Press (2015) Tendencia en Capital Humano Global 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo. Inglaterra. Traducción propia.
5. García G., Posada V. y Hernández R. (2012) "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción". Revista digital: Contribuciones a la Economía. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
6. Huaman O., Wilder (2003) Tesis sobre "Motivación en operarios de la industria de confección textil "ICO" de la ciudad de Lima". Perú.
7. Huamaní S., Lily B. (2005) Tesis sobre la " Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral". Perú
8. Jimenez J., Alicia; Bueno B., José L. (2003) ¿Qué motiva a sus colaboradores? Fundación COFEMETAL. España.
9. Lucena, Héctor (2003), Las Relaciones de Trabajo en el nuevo siglo. Edit. Tropykos, Caracas. Venezuela.
10. Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad (3º ed.) (Original de 1954). Madrid: Díaz de Santos. España.
11. Meza, Priscila (2012) Evaluando el desempeño laboral. Editorial Lucerna. Madrid, España.
12. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014). Factores de éxito en la relación laboral y sus implicancias en el desempeño profesional y/o laboral.
13. Sampieri (2003) "Estadística aplicada a la investigación científica. Ed. Trillas. México.
14. Stoner, James (1996) Administración. 6ª edición. Prentice Hall. México.
15. Suárez de Puga, I. (1992) "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Ediciones Deusto, Bilbao, España.
16. Uscanga G., Teresa y García S., Arturo (2001) Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. 5ª edición. ISBN-13: 978-84-691-7836-2. España.

# ***ANEXOS***

## ANEXO N° 1

### CUESTIONARIO DE FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL

#### I. DATOS GENERALES

NOMBRE:.....  
 EDAD:..... SEXO: Varón( ) Mujer( )  
 TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA.....  
 CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado ( ) Contratado ( )  
 PUESTO DE TRABAJO:.....

Los siguientes enunciados presentan diferentes situaciones dentro del trabajo, con la que usted puede estar o no en mayor o menor grado de acuerdo o desacuerdo. La calificación es:

- 5: Totalmente de acuerdo
- 4: Parcialmente de acuerdo
- 3: Indiferente
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 1: Totalmente en desacuerdo

Al costado de cada enunciado marque usted la calificación más próxima a su apreciación personal. Su respuesta sincera ayudará a valorar los principales factores motivacionales para intereses de su organización y resultados de la presente investigación.

*Por su colaboración muchas gracias.*

Enunciado	1	2	3	4	5
1. Sostengo una buena relación con mis compañeros de trabajo					
2. Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.					
3. Mis ideas son tomadas en cuenta para la realización del trabajo					
4. La remuneración percibida corresponde al trabajo realizado por mi persona.					
5. Existen premios o bonos adicionales por mejor desempeño					
6. Los pagos son realizados de manera oportuna					
7. Recibo frecuentemente capacitaciones dentro del centro de trabajo					
8. Las condiciones físicas del trabajo me ayudan a su realización con facilidad					
9. La distribución de equipos y recursos es apropiada para su comodidad					
10. El horario de trabajo es el adecuado					
11. Mi centro de trabajo no está muy retirado de mi vivienda					
12. Es sencillo desplazarse a mi centro de trabajo					
13. Se plantea metas personales que debe alcanzar					

14. Siente que cada día su trabajo implica un nuevo reto					
15. Siente que su trabajo es valorado por la empresa					
16. Siente que su situación laboral es bastante estable en la organización					
17. Se siente en la capacidad de mantener su puesto laboral					
18. Soy autónomo en el desarrollo de mis tareas laborales					
19. Suele aportar con ideas innovadoras para las mejoras de su área					
20. Se siente capacitado para desempeñar bien sus funciones dentro del trabajo					
21. Considero que mi desempeño laboral es realmente bueno					
22. Considera que tiene posibilidades de crecer profesionalmente					
23. Considera que puede acceder a otros puestos dentro de la empresa					
24. Mi actividad laboral está alineada a mis valores personales					
25. La empresa en que laboro tiene un prestigio bien ganado en el medio					
26. Las políticas de la empresa son adecuadas para mi desarrollo personal					
27. Las políticas de incentivos y/o reconocimientos son justos y equitativos					
28. Se siente identificado con los valores de la organización.					
29. Se siente comprometido con la misión y visión de la empresa					
30. La relación con mi jefe se basa en la confianza y el respeto					
31. Mi Jefe Directo comparte oportunamente los objetivos de la empresa generando identidad entre los miembros del equipo.					
32. Mi Jefe Directo tiene un estilo de liderazgo que inspira autoridad y confianza entre los miembros del equipo					
33. Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
34. Mi jefe directo siempre muestra disposición ante alguna duda o problema de sus colaboradores.					

*Muchas gracias por su tiempo.*

**ANEXO N° 2**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Lea cuidadosamente los rangos de valoración y los factores de la calificación del desempeño laboral de su jefe directo, y marque la opción que mejor lo identifique:

<b>Su jefe:</b>		<b>25</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>85</b>	<b>100</b>
<b>Nombre:.....</b>		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>
		<b>Muy inferior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Excelente</b>
1.	Cumple con las funciones asignadas de manera oportuna					
2.	Es solidario en el centro de trabajo					
3.	Se muestra organizado para el cumplimiento de sus labores					
4.	Cumple con las metas asignadas					
5.	Demuestra una evidente pro-actividad en el trabajo					
6.	Muestra un dedicado servicio a sus clientes					
7.	Asiste con puntualidad al trabajo					
8.	Suele proponer ideas para la mejora del trabajo					
9.	Su experiencia contribuye en el desarrollo de sus funciones					
10.	Buen conocimiento de su trabajo que le permite tener capacidad de reacción					
11.	Asiste a las capacitaciones organizadas por la empresa					
Suma de puntaje de ítems / 11						

Lea cuidadosamente los rangos de valoración y los factores de la calificación del desempeño laboral de su compañero de labores más cercano y marque la opción que mejor los identifique:

<b>Su compañero inmediato:</b>		<b>25</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>85</b>	<b>100</b>
<b>Nombre:.....</b>		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>
		<b>Muy inferior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Excelente</b>
1.	Cumple con las funciones asignadas de manera oportuna					
2.	Es solidario en el centro de trabajo					
3.	Se muestra organizado para el cumplimiento de sus labores					
4.	Cumple con las metas asignadas					
5.	Demuestra una evidente pro-actividad en el trabajo					
6.	Muestra un dedicado servicio a sus clientes					
7.	Asiste con puntualidad al trabajo					
8.	Suele proponer ideas para la mejora del trabajo					
9.	Su experiencia contribuye en el desarrollo de sus funciones					
10.	Buen conocimiento de su trabajo que le permite tener capacidad de reacción					
11.	Asiste a las capacitaciones organizadas por la empresa					
Suma de puntaje de ítems / 11						

Lea cuidadosamente los rangos de valoración y los factores de la calificación del desempeño laboral de su subordinado más próximo, y marque la opción que mejor los identifique:

Su subordinado:		25	45	65	85	100
		(a) Muy inferior	(b) Inferior	(c) Satisfactorio	(d) Sobresaliente	(e) Excelente
Nombre:.....						
1. Cumple con las funciones asignadas de manera oportuna						
2. Es solidario en el centro de trabajo						
3. Se muestra organizado para el cumplimiento de sus labores						
4. Cumple con las metas asignadas						
5. Demuestra una evidente pro-actividad en el trabajo						
6. Muestra un dedicado servicio a sus clientes						
7. Asiste con puntualidad al trabajo						
8. Suele proponer ideas para la mejora del trabajo						
9. Su experiencia contribuye en el desarrollo de sus funciones						
10. Buen conocimiento de su trabajo que le permite tener capacidad de reacción						
11. Asiste a las capacitaciones organizadas por la empresa						
Suma de puntaje de Ítems / 11						

### ANEXO N° 3

#### Lista de integrantes de la muestra seleccionada PERSONAL DE ES LARCO

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	FECHA DE INGRESO
34535	MARTINEZ GARCIA KARINA	ASI	07/2015
38087	PAJUELO MANTARI JACQUELINE	VDP	04/2016
37949	CHUQUIMANGO VENTURA LEYDI	VDP	08/2016
35020	HOLGUIN ZAVALETA LUZ	VDP	09/2015
28972	OTINIANO SILVA GEORGE MICHAEL	VDP	04/2013
37487	BARRETO VAZQUEZ CLAUDIA	VDP	04/2016
37826	ZAVALETA CONTRERAS KEYSI	VDP	09/2016
36451	PUMARICA DIAZ MICHAEL	VDP	02/2016
30100	PEREZ BUSTAMENTE ALAN	VDP	01/2014
36508	ALVA CHAPMAN GIOVANNA	VDP	02/2016
29538	VASQUEZ VERAU ANDERSON	VDP	09/2014
22926	LUJAN CRUZADO KARINA	VDP	03/2012
29788	GARCIA VILLEGAS LENIN CARLOS	VDP	09/2013
28411	JHON POWELL TOLEDO LUIS	VMM	02/2013
36507	RODRIGUEZ ARBILDO LILY	VMM	04/2016
35327	RODAS CASTAÑEDA LUIS	VMM	11/2015
28350	BENITES MALCA MARIBEL	VMM	09/2012
34590	CALDERON NAVEZ EVA	VMM	08/2014
36290	RODRIGUEZ MIRANDA REGINA DEL PILAR	VMM	02/2016
37914	CACEDA BAUTISTA JHONATAN	VMM	08/2016
21304	ORIBE VIGO MARLIZ GREEN	VMM	04/2010
38162	AGUILAR RODRIGUEZ OLIVER ELIAS	VMM	08/2015
35773	LAFITTE FLORES SHARON PAMELA	VMM	12/2015
34994	PLASENCIA AZAÑEDO IRIS MARILYN	VMM	09/2015
35407	QUITO SIPIRAN SONIA DALILA	VMM	10/2015
35571	GOMEZ MALQUI ZOLEY	VMM	09/2015
34840	ARGOMEDO HORNA MIRELLY	VMM	03/2016
35170	LOPEZ CONTRERAS YAMPIER	VMM	04/2016
35169	SOTELO DIAZ RENATO	VMM	08/2015
35118	TENORIO DIAZ AIDE	VMM	04/2015

#### ANEXO N° 4

**Título de la investigación:** “LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COESTI S.A. DE LA ESTACIÓN LARCO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016”

**Línea de investigación:** Administración de Recursos Humanos

**Apellidos y nombres del experto:**

**El instrumento de medición pertenece a la variable:**

#### CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

#### MÉTODO UTILIZADO

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada a 67 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir **Desempeño Laboral**, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0,798, y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

- Instrumento utilizado (Longitud igual o desigual) = 0,828
- Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,973

**Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa.**

#### Reporte de salida.

**Tabla N° 01**

**Estadístico de consistencia interna del cuestionario para la variable Desempeño Laboral**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,934	33

*Fuente: Ordenador, SPSS 23*

En la Tabla N°01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para medir la variable Desempeño Laboral, dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

**Tabla N° 02**  
**Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem**  
**para medir la variable Desempeño Laboral**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	125,6333	245,826	,582	,931
ITEM2	125,7000	246,838	,565	,931
ITEM3	125,7000	246,976	,504	,932
ITEM4	125,5333	248,257	,435	,933
ITEM5	125,6333	250,171	,414	,933
ITEM6	125,6667	248,575	,448	,932
ITEM7	125,5667	252,323	,361	,933
ITEM8	125,5000	243,086	,770	,929
ITEM9	125,5333	245,430	,587	,931
ITEM10	125,6333	246,240	,538	,931
ITEM11	125,6000	247,145	,509	,932
ITEM12	125,3000	246,838	,478	,932
ITEM13	125,3000	249,114	,491	,932
ITEM14	125,2667	252,409	,326	,934
ITEM15	125,1667	246,695	,468	,932
ITEM16	125,2000	246,234	,565	,931
ITEM17	125,3333	244,644	,566	,931
ITEM18	125,2667	251,995	,362	,933
ITEM19	125,3000	248,010	,457	,932
ITEM20	125,3000	249,114	,418	,933
ITEM21	125,1333	249,982	,453	,932
ITEM22	125,2667	250,754	,438	,933
ITEM23	125,2667	247,168	,555	,931
ITEM24	125,2667	246,133	,634	,931
ITEM25	125,3667	239,275	,778	,929
ITEM26	125,1000	243,334	,715	,930
ITEM27	125,1667	243,799	,617	,931
ITEM28	125,2667	241,513	,651	,930
ITEM29	125,3333	243,678	,576	,931
ITEM30	125,3000	242,769	,595	,931
ITEM31	125,4000	246,800	,575	,931
ITEM32	125,3667	245,757	,540	,931
ITEM33	125,2333	248,116	,504	,932

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0,934 de la tabla N°01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

**Tabla N° 03**  
**Estadísticos de prueba de dos mitades para la consistencia interna**  
**del cuestionario que mide la variable .....**

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,907
		N de elementos	17 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,925
		N de elementos	16 <sup>b</sup>
	N total de elementos		33
Correlación entre formularios			,471
Coeficiente de Spearman- Longitud igual			,640
Brown Longitud desigual			,640
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,640

a. Los elementos son: ITEM1, ITEM2, ITEM3, ITEM4, ITEM5, ITEM6, ITEM7, ITEM8, ITEM9, ITEM10, ITEM11, ITEM12, ITEM13, ITEM14, ITEM15, ITEM16, ITEM17.

b. Los elementos son: ITEM17, ITEM18, ITEM19, ITEM20, ITEM21, ITEM22, ITEM23, ITEM24, ITEM25, ITEM26, ITEM27, ITEM28, ITEM29, ITEM30, ITEM31, ITEM32, ITEM33.

En la Tabla N°03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir la consistencia interna de la variable Desempeño Laboral, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes desiguales es de 0.640 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.640, ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permite concluir que la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral, en la variable Desempeño Laboral, el instrumento elaborado por el autor, **ES CONFIABLE PARA SU USO**.

**Tabla N° 04**  
**Estadístico de consistencia interna del cuestionario para medir la variable Factores**  
**Motivacionales**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,974	34

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna del cuestionario para medir la variable Factores Motivacionales, dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

**Tabla Nº 05**  
**Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem**  
**para medir la variable Factores Motivacionales**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM34	134,8000	553,269	,743	,973
ITEM35	134,9000	556,783	,731	,973
ITEM36	134,7333	565,926	,449	,974
ITEM37	135,0667	546,133	,787	,973
ITEM38	135,0333	542,171	,802	,972
ITEM39	134,7333	552,547	,708	,973
ITEM40	135,0000	543,448	,817	,972
ITEM41	134,7667	555,495	,714	,973
ITEM42	135,0667	543,513	,717	,973
ITEM43	135,0000	536,621	,808	,972
ITEM44	135,1000	548,162	,618	,973
ITEM45	135,0667	557,582	,489	,974
ITEM46	135,0000	539,172	,780	,973
ITEM47	134,9333	545,582	,746	,973
ITEM48	134,9333	552,202	,679	,973
ITEM49	135,0333	550,240	,737	,973
ITEM50	134,8000	551,338	,638	,973
ITEM51	135,0667	548,892	,724	,973
ITEM52	135,0667	554,064	,632	,973
ITEM53	134,8333	557,868	,502	,974
ITEM54	134,9333	564,478	,456	,974
ITEM55	134,9333	545,926	,829	,972
ITEM56	134,9667	565,137	,449	,974
ITEM57	134,8667	545,637	,845	,972
ITEM58	134,9000	541,334	,827	,972
ITEM59	134,8333	545,178	,811	,972
ITEM60	135,2333	553,426	,623	,973
ITEM61	135,0333	540,654	,741	,973
ITEM62	134,9000	542,369	,865	,972
ITEM63	134,9667	551,757	,673	,973
ITEM64	134,9667	539,757	,918	,972
ITEM65	134,7667	545,909	,778	,973
ITEM66	135,0333	543,551	,800	,972
ITEM67	134,8333	546,420	,815	,972

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0,974 de la tabla N°01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

**Tabla N°06**  
**Estadísticos de prueba de dos mitades para la consistencia interna del cuestionario que mide la variable .....**

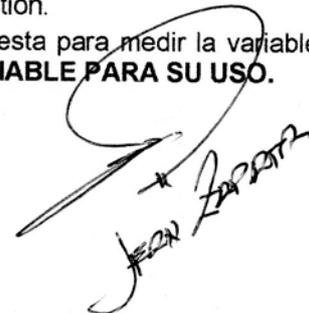
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,948
		N de elementos	17 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,955
		N de elementos	17 <sup>b</sup>
	N total de elementos		34
Correlación entre formularios			,903
Coeficiente de Spearman- Longitud igual			,949
Brown Longitud desigual			,949
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,949

a. Los elementos son: ITEM34, ITEM35, ITEM36, ITEM37, ITEM38, ITEM39, ITEM40, ITEM41, ITEM42, ITEM43, ITEM44, ITEM45, ITEM46, ITEM47, ITEM48, ITEM49, ITEM50.

b. Los elementos son: ITEM51, ITEM52, ITEM53, ITEM54, ITEM55, ITEM56, ITEM57, ITEM58, ITEM59, ITEM60, ITEM61, ITEM62, ITEM63, ITEM64, ITEM65, ITEM66, ITEM67.

En la Tabla N°03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir la variable Factores Motivacionales, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0.949 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.949, ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permite concluir que la encuesta para medir la variable Factores Motivacionales, con el instrumento elaborado por el autor, **ES CONFIABLE PARA SU USO.**



## ANEXO N° 5

### PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COESTI S.A.

La empresa COESTI S.A. esta dedicada a la actividad comercial de combustible en grifos de la empresa PRIMAX, y la venta de abarrotes variados, licores y golosinas en sus tiendas Listo, bajo el formato de “tiendas de la conveniencia”.

COESTI S.A. con RUC: 20127765279 y con nombre comercial COESTI S.A,

Ubicación: AV. Nicolás Arriola N°. 740 URB. Santa Catalina.



Rubro comercial: venta al por menor combustibles.

Código CIU: 50506 como actividad Principal

Código CIU: 52593 como actividad Secundaria

COESTI S.A. tiene 30 locales, entre sucursales, oficinas y demás.

#### Breve reseña histórica:

Nace en el 2005, con una clara orientación de satisfacer las necesidades de cada uno de los miles de clientes que atienden día a día, llegando a ellos a través de sus Estaciones de Servicio a nivel nacional. Su nacimiento es paralelo a la empresa matriz PRIMAX S.A.A., la cual otorga la administración y comercio de sus combustibles a través de dicha empresa del mismo grupo.

Están presentes en las más diversas y complejas industrias del mercado, como operaciones mineras, pesca, etc. Su naturaleza subsidiaria de la empresa matriz PRIMAX no ha restado niveles de decisión ni comercial ni de gestión de recursos humanos, dándose en el seno de la organización la suficiente autonomía para las distintas acciones de gerencia y administración de los grifos, en sus dos grandes áreas: Trabajo en islas de venta de combustibles y aditivos, y su mini-market “LISTO” incorporados en cada una de las tiendas de combustibles bajo el formato de “tiendas de conveniencia”.

A través de COESTI S.A., empresa subsidiaria de PRIMAX encargada de la operación del grupo más grande de Estaciones de la red PRIMAX a nivel nacional, las empresas que cuentan con flotas de vehículos ofrecen abastecer unidades en sus estaciones de Lima y Provincias con

controles seguros y eficientes, mediante el uso de una tarjeta magnética o con código de barras por cada unidad que permite el control individual de cada despacho de combustible.

COESTI S.A., es una empresa subsidiaria de PRIMAX que garantiza al 100% la cadena de suministro, controlando y supervisando cada despacho desde el Terminal hasta la Estación de Servicio. La empresa asegura los más altos estándares de seguridad, comodidad, rapidez, limpieza, y protección ambiental para el abastecimiento de su flota. Son esmerados en satisfacer los requerimientos específicos de cada rubro y manteniendo siempre la mejor calidad de producto, una logística eficiente, permanente vocación de servicio y el mayor compromiso con sus clientes.

**VISIÓN:** Ser líderes en Latinoamérica por la calidad de nuestros productos y la excelencia en nuestros servicios, enfocándonos en la creación de valor para todos.

**MISIÓN:** Proveer calidad y excelencia para facilitar la vida de todos.

### **CULTURA CORPORATIVA**

La empresa COESTI S.A. orienta su institucionalidad a la representación imaginaria del grupo PRIMAX S.A, asociada subliminalmente y como imagen corporativa al grupo BCP, el cual emplea los colores y los estilos arquitectónicos reflejados en sus grifos, góndolas, colores institucionales, tiendas de conveniencia y material impreso publicitario.

En la organización se exigen criterios de colaboración, trabajo en equipo, solidaridad, responsabilidad, puntualidad entre colaboradores. Todo el personal mantiene una conducta y patrón de trabajo estándar debido a la fuerte capacitación e indicaciones dadas para homogeneizar el trato agradable y óptimo al cliente.

### **FODA COESTI S.A.**

#### **a) Fortalezas**

- Subsidiaria de la cadena más grande de grifos a nivel nacional. Sin en total 327 grifos, de las cuales 127 son propias y 200 afiliadas a su marca
- Perteneciente a uno de los grupos financieros y empresariales más sólidos y grandes del Perú: Grupo Romero.
- La organización cuenta con los recursos financieros y económicos suficientes para sus actividades con total holgura.
- El suministro y flujo de productos comercializados es regular y muy escasamente sujeto a limitaciones, debido al interés del Estado por su atención, como a las dimensiones comerciales del grupo PRIMAX S.A.
- El precio del producto tiene un adecuado margen de comercialización para asegurar la rentabilidad del negocio y con ello su sostenibilidad.

**b) Oportunidades**

- Nuevos productos se incorporan gradualmente a las estaciones de combustible: Gas natural, Gas derivado del petróleo, recarga de baterías eléctricas, etc.
- Crecimiento de la economía en recuperación y con ello mejora de las condiciones del mercado de combustibles.
- Crecimiento de la demanda de combustibles debido al crecimiento del parque automotor de las principales ciudades del Perú.
- La presencia de PRIMAX S.A. como eje central de los negocios en que participa COEST le da una solvencia y peso institucional muy fuerte en el mercado de combustibles en el Perú.

**c) Debilidades**

- Fuerte competencia de otros proveedores de combustible que pugnan por una cuota del mercado en base a precios ligeramente más bajos.
- Rigidez y demora en las decisiones locales de cada unidad o punto de venta, debido a la dimensión de la organización
- Inversión muy alta en un mercado con alta volatilidad de inversiones.
- Los costos de salida no permiten movilidad en el rubro.

**d) Amenazas**

- Tendencia mundial en el cambio de consumo de combustibles fósiles por combustible ambientalmente inocuos tales como la energía eléctrica.
- Crecimiento de los centros comerciales y supermercados con atención cada vez más ampliada en el día, lo que afecta directamente las tiendas de conveniencia.

## ANEXO N° 6

### Evidencia gráfica de la investigación



*Foto 01: Trabajador de playa resolviendo su encuesta*



*Foto 02: Trabajadora de playa resolviendo su encuesta*



**Foto 03: Trabajadores de tienda de conveniencia**



**Foto 04: Trabajadores de tienda de conveniencia resolviendo su encuesta**



**Foto 05: Trabajadores de tienda de conveniencia resolviendo su encuesta**



**Foto 06: Grifo administrado por COESTI SA, donde se realizó la investigación**



***Foto 07: Las investigadoras con parte de los participantes de la investigación***

**ANEXO N° 7**

**CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA PARA LA INVESTIGACIÓN**



**COESTI S.A.**

Trujillo, 08 de Diciembre del 2016

SEÑORES:  
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

De mi mayor consideración:

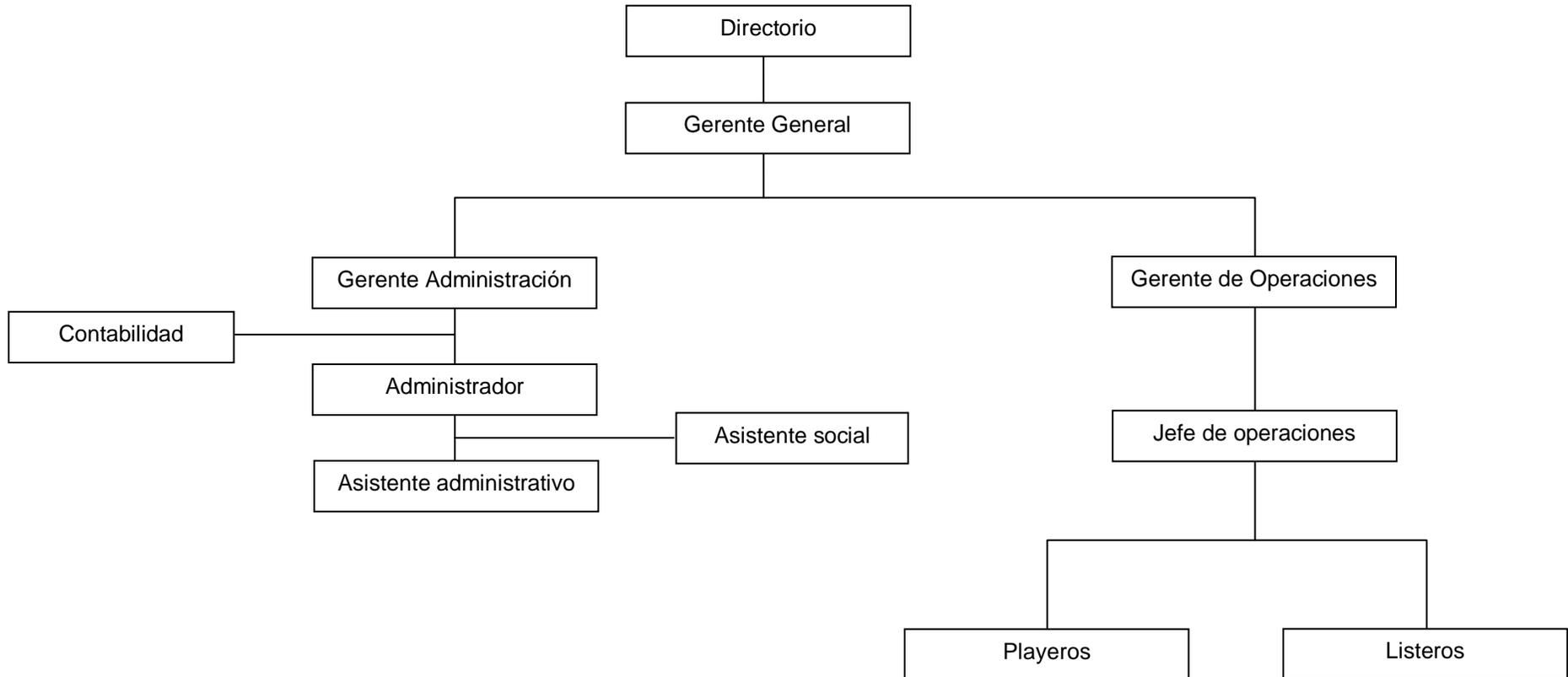
Reciba mi cordial saludo y a la vez hago de su conocimiento que las alumnas Egresadas de la Universidad Privada del Norte de la Carrera de Administración identificadas como Lucia Julca Vildal, con DNI N° 42218642 y Bertha Liliana Díaz León, con DNI N° 42402691; han sido autorizadas para realizar el estudio de Investigación de Calidad de Servicio en la Estación de Servicio "Larco", ubicada en la Av. Larco N° 1132.

Atentamente,

  
**COESTI S.A.**  
Michael Miranda Lama  
Jefe de Operaciones

**COESTI S.A.**  
Av. Nicolás Arriola 740, Lima 13  
Central 233 3100, Fax 224 9086

**ANEXO N° 8**  
**ORGANIGRAMA EMPRESA COESTI S.A.**



Fuente: Oficina de Administración COESTI S.A., 2016