



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
ETRAL SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2020.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autor:**

Bach. Irving Jair Sanchez Bazan

**Asesor:**

Maestro. Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca – Perú

2020

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar si la Motivación se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, en la ciudad de Trujillo 2020.

La población y muestra de estudio estuvo conformada por los 21 colaboradores que laboran en la empresa ETRAL SAC, en la ciudad de Trujillo, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. Para la variable Motivación estuvo conformada por 21 preguntas y en el caso de la variable Desempeño Laboral por 24 preguntas.

El estudio se apoyó en el enfoque cualitativo, de diseño no experimental, transversal o transaccional, descriptivo y correlacional. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado del Alpha de Cronbach de 82.4 % para la variable Motivación y de 85.8% para la variable Desempeño laboral determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenos. Se utilizó el software SPSS, a través de la prueba de hipótesis Rho de Spearman presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ( $\alpha < 0.05$ ).

Se concluyó que la Motivación se relaciona directa y significativamente con el Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, en la ciudad de Trujillo 2020.

Palabras clave: Motivación, Desempeño Laboral, Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca, Desempeño de la Tarea, Civismo.

## **Abstract**

The purpose of this research is to determine if Motivation is related to job performance in the collaborators of the company ETRAL S.A.C, in the city of Trujillo 2020.

The population and study sample was made up of the 21 collaborators who work at the company ETRAL SAC, in the city of Trujillo. The technique used to collect the data was the survey, which included the instrument called a questionnaire for each one of the variables, which was designed through the Likert scale with 5 response levels. For the Motivation variable it was made up of 21 questions and in the case of the Work Performance variable, 24 questions.

The study was based on the qualitative, non-experimental, transversal or transactional, descriptive and correlational approach. The reliability analysis yielded as a result the Cronbach Alpha of 82.4% for the Motivation variable and 85.8% for the Work performance variable, determining that the reliability levels of both are good. The SPSS software was used, through the Spearman's Rho hypothesis test, resulting in a significance level of 0.000 ( $\alpha < 0.05$ ).

It was concluded that Motivation is directly and significantly related to Labor Performance in the collaborators of the company ETRAL S.A.C, in the city of Trujillo 2020.

Key words: Motivation, Work Performance, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Task Performance, Civics.

## **Dedicatoria**

A Jesús y a mi Niño Dios de Pumarume  
por ser quienes me iluminan día a día y por la fe  
que les tengo.

A mi esposa Tatiana y mi hijo Alessandro, por ser el  
pilar que me motiva a seguir adelante, por su comprensión  
y apoyo en todo este proceso.

A mis padres Mariano y Flor, que siempre están conmigo en todas  
mis decisiones y por su apoyo incondicional que siempre  
Me brindan.

A mis hermanos Mariano y Ania, porque siempre están conmigo,  
con su apoyo y positivismo.

### **AGRADECIMIENTO**

*A mi asesor Maestro Juan Carlos Llaque Quiroz  
por su dedicación y orientación en la  
tesis realizada.*

*A los Dueños de la empresa ETRAL SAC  
por su apoyo y por brindarme las facilidades  
con la información.*

## Tabla de contenidos

Carátula.....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	8
I.1. Realidad Problemática .....	8
I.2. Pregunta de investigación .....	10
I.3. Objetivo de la Investigación.....	10
I.4. Justificación de la Investigación .....	11
I.5. Alcance de la Investigación .....	11
II. MARCO TEORICO.....	12
II.1. Antecedentes .....	12
II.2. Bases Teóricas.....	16
II.2.1 Motivacion .....	16
II.2.2 Desempeño .....	28
III. HIPÓTESIS.....	37
III.1. Declaración de Hipótesis.....	37
III.2. Operacionalización de la Variable .....	38
IV. Descripción de Métodos y Análisis .....	40
IV.1 Diseño de Investigación .....	40
IV.2 Unidad de Análisis .....	40
IV.3 Población .....	40
IV.4 Muestra.....	40
IV.5 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos .....	40
IV.6 Métodos y Procedimientos de análisis de Datos.....	42
V. RESULTADOS.....	44
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	48
VII. RECOMENDACIONES.....	53
Referencias.....	54
Anexos.....	57

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de la Variable.....	38
Tabla N° 2: Análisis de la fiabilidad de la Variable Motivación.....	41
Tabla N° 3: Análisis de la fiabilidad de la Variable Desempeño Laboral.....	41
Tabla N° 4: Escala de Likert.....	42
Tabla N° 5: Escala Valorativa.....	43
Tabla N° 6: Relación entre las variables Motivación y Desempeño Laboral.....	44
Tabla N° 7: Relación entre las Dimensiones.....	47
Tabla N° 8: Cronograma de Ejecución.....	74
Tabla N° 9: Presupuesto de la Ejecución.....	74

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura N° 1: Niveles de las Dimensiones De Motivación.....	45
Figura N° 2: Niveles de las Dimensiones de Desempeño Laboral.....	45

## I. INTRODUCCIÓN.

### I.1. Realidad Problemática.

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas y de mayor incremento de tecnología, que se encuentran repartidas a nivel mundial, ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza en las distintas esferas del desarrollo del ser humano, afectando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus colaboradores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no solo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

A partir del siglo XXI el mundo cambió de manera intensa, colocando a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad, generando la necesidad en que las personas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia veloz (Chiavenato, 2018).

La Sociedad reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el desempeño de las personas.

Si consideramos que en el Perú existen empresas consultoras que ayudan a las empresas (Grandes, medianas, pequeñas) a generar un mejor ambiente laboral e intentan darle un valor agregado para que sus colaboradores se encuentren motivados y así su desempeño sea el mejor, no todas las empresas a nivel nacional creen que la motivación en sus colaboradores genere un mejor desempeño en ellos y hace caso omiso a todas estas actividades, llevando una administración precaria y sin enfocarse en lo principal el capital humano.

En la ciudad de Trujillo este trabajo se está realizando de una manera lenta en las empresas que nacieron en esta ciudad, si bien es cierto algunas empresas están



teniendo en cuenta la importancia que tienen sus colaboradores o el papel importante que juegan ellos, la gran mayoría no tiene en consideración ningún plan motivacional, ni toman en cuenta esta perspectiva para la realización de sus actividades.

ETRAL SAC es una empresa cuyo crecimiento se ha ido incrementando con el pasar de los años, por esto es que hoy en día se ha planteado dar mayor importancia a sus colaboradores y generar una política de gestión del talento, en el cual estará inmerso y conlleve a que los colaboradores estén motivados y así mejoren su desempeño en la empresa para generar mayores posibilidades de crecimiento.

Se encuentra diversos estudios en los cuales se enfoca en la gran importancia que deben tomar las empresas concernientes a sus colaboradores para incrementar el desempeño y la productividad de las mismas, siendo una parte fundamental la motivación de dicho personal para que las empresas logren alcanzar sus objetivos y así establecer políticas de gestión de talento. Entre ellos encontramos a Aldana Alzate, Bogotá D.C (2014) cuyo trabajo de investigación menciona que se centra en un tema de gran importancia que es la motivación, el cual es un tema que ha inquietado a la humanidad por varios años, tomando una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objeto de poder a través de ella solucionar varios problemas laborales que en ocasión por falta de esta se generan. Así mismo Robbins y a. Judge (2017) indica que las empresas hoy en día tienen en cuenta que el recurso humano es un factor clave y el mas importante para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa, así como lograr el crecimiento potencial de las organizaciones, siendo una parte importante la motivación que tenga dicho personal. Lourdes Münch (2018) indica que la motivación de los colaboradores es el pilar que sostiene a las organizaciones, para así poder lograr los objetivos trazados.

Encontramos diversos antecedentes que se involucran con el estudio que estamos realizando y que confirman la realidad problemática de nuestra investigación como argumentos fehacientes de que existe motivo de estudios relevantes, así como lo menciona, Alarcón (2019) indica que el recurso humano en la actualidad es comprendido como el más importante en las organizaciones, y se lo debe saber motivar para poder alcanzar los objetivos trazados. Livias Sánchez (2017), que nos indica que las empresas cada vez se preocupan más por la gestión del talento, así mismo, forma parte fundamental de su investigación la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral dentro de la empresa. Pasquel (2017) que no indica que las organizaciones a nivel mundial han tomado la postura de enfocarse en sus colaboradores para poder alcanzar los objetivos empresariales, teniendo como parte fundamental la motivación de cada uno de ellos en sus respectivas áreas.

Es por esto que, de acuerdo a lo mencionado, la presente investigación estuvo enfocada en estudiar la motivación y su relación con el desempeño que ayudarán a

comprender el comportamiento y la motivación de los colaboradores, y su relación de está en su desempeño, es por ello que surge la siguiente pregunta:

## **I.2. Pregunta de Investigación**

¿Cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo ,2020?

### **I.2.1 Preguntas Específicas**

- ¿Cuál de las dimensiones de la motivación tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?
- ¿Cuál de las dimensiones del desempeño laboral tiene un mayor de nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?
- ¿Cómo las dimensiones de la motivación se relacionan con las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?

## **I.3. Objetivos de la Investigación**

### **I.3.1 Objetivo General.**

Determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad Trujillo 2020.

### **I.3.2. Objetivos Específicos**

- **Identificar** la dimensión de la motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC
- **Identificar** la dimensión del desempeño laboral que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.
- **Determinar** las dimensiones de la motivación que se relaciona con las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.

#### **I.4. Justificación de la Investigación**

Ante la incertidumbre y poca valoración de las políticas de Gestión del talento que no se encuentran bien estructuradas y que no se encuentran bien comunicadas, ante el desconocimiento del estado de la motivación en los colaboradores y la poca importancia que le dan a esta en las distintas empresas tanto públicas como privadas de la ciudad de Trujillo.

El desarrollo de la presente investigación tiene por justificación teórica que hoy en día, la motivación en los trabajadores juega un papel relevante en las organizaciones, dado que está, supedita la capacidad de desarrollarse y desempeñarse en el ámbito laboral. Indiscutiblemente el desempeño laboral de los miembros que pertenecen a una organización tiene dependencia de que tan motivados se encuentren los trabajadores.

Por lo tanto, ayudara a ampliar las fronteras del conocimiento sobre la determinación de la motivación laboral en el desempeño. Esta investigación permite tener un entendimiento del nivel de motivación que tienen los trabajadores de la empresa. Para tal entendimiento, se evidenciará las relaciones existentes entre la motivación y el desempeño laboral, dado que permite demostrar un hecho de modo imparcial confirmando determinadas hipótesis y teorías asociadas a la motivación y desempeño laboral

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudara a mejorar las dimensiones de la motivación en el desempeño de los colaboradores de las empresas, a través de conocer la relación de la motivación en el desempeño laboral. Al mismo tiempo permitirá dar a conocer a las organizaciones que es de suma importancia realizar un plan o tomar medidas para poder tener énfasis en la influencia de la motivación en el desarrollo del desempeño de los colaboradores.

#### **I.5. Alcance de la Investigación**

El alcance de la presente investigación es descriptiva-correlacional. Es descriptiva porque se enfoca en detallar y especificar las características y naturaleza de las variables analizadas de manera independiente; y es correlacional porque su objetivo es determinar la influencia que tiene la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC de la ciudad de Trujillo.

La presente investigación abarca a las empresas, tanto públicas como privadas, de la región la Libertad, así mismo se pretende servir de referente para futuros estudios que se realicen acerca de este tema, tanto en el ámbito privado como público.

## **II. MARCO TEÓRICO.**

### **II.1 ANTECEDENTES.**

En lo referente a la Motivación y el Desempeño existen diversas investigaciones que se realizaron a nivel internacional, nacional y local. Es así que se mencionan algunas investigaciones que brindaron un marco de referencia para el desarrollo de la investigación.

A nivel Internacional de acuerdo al trabajo de investigación titulado *La Motivación como principio en el Desempeño Empresarial Efectivo*, Carolina Aldana Alzate, Bogotá D.C (2014) donde menciona que se centra en un tema de gran importancia que es la motivación, el cual es un tema que ha inquietado a la humanidad por varios años, tomando una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objeto de poder a través de ella solucionar vario problemas laborales que en ocasión por falta de esta se generan. La motivación juega un papel significativo en el desempeño laboral de todo trabajador, esta se ha reconocido como un problema para el cual las empresas buscan una solución, admitiendo que es parte esencial de la misma y que tiene como base la autoridad alterna del trabajador y la situación dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma. El estudio de la motivación se ha concentrado en autores como Maslow, Herzberg, los cuales se preocuparon por teorizar aspectos de la motivación y brindar aspectos importantes para la evaluación en diferentes áreas de la persona, en este caso particular, en el ámbito laboral y así determinar que es un principio esencial en el desempeño del trabajador, altamente efectivo.

Evelyn Karina Cadena Alarcón (2019) en su tesis titulada *La Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Envatub S.A* de la Provincia de Pichincha, Cuyo objetivo general consiste en analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los operarios de la empresa Envatub S.A. de la provincia de Pichincha-Ecuador, debido a la existencia de factores motivacionales internos y externos inadecuados en dicha empresa que afectan a la organización como son: el fracaso, la poca tolerancia, la desconfianza, el incumplimiento del trabajo, entre otros. De igual forma se entrelazan problemas en el desempeño laboral tales como: el bajo reconocimiento, malestar con el entorno, baja productividad, sentimientos de incapacidad, desconocimiento de los objetivos de la organización y otros. Se emplea un estudio de investigación cuantitativa, de tipo no experimental con corte transversal y alcance descriptivo y correlacional en una población de 50 trabajadores del área operativa. Para la motivación laboral, los resultados de la aplicación del cuestionario MBM gestión por motivación, indican que los trabajadores mantienen las necesidades de protección y seguridad, de autoestima y autorrealización en un rango medio mientras que las necesidades sociales y de pertenencia manifiestan un

rango bajo; con respecto al desempeño laboral en la evaluación de desempeño por competencias, el personal presentó un alto rango en la competencia de la calidad del trabajo y un rango regular en las competencias liderazgo y trabajo en equipo. Se concluye que sí existe una posible relación entre la motivación y el desempeño laboral.

Cesar Mauricio Pozo Eugenio (2015) en su investigación titulada *Motivación y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una Empresa Carrocera*. Para la elaboración del presente trabajo de disertación se realizó un análisis sobre la motivación y el desempeño laboral de una empresa carrocera de la ciudad de Ambato, cuyo objetivo principal fue identificar si existe relación entre las variables de estudio. Estudio de enfoque exploratorio, de diseño correlacional, con una muestra de 68 personas. Se aplicó al personal una herramienta para medir la motivación basada en la pirámide de las necesidades de Maslow: necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. De igual manera se procedió a evaluar el desempeño laboral de los colaboradores con una herramienta de evaluación del desempeño de 180° por competencias laborales, la técnica que se llevó a cabo para la obtención de los resultados fue la encuesta. Con los resultados obtenidos después de la aplicación de las herramientas y el análisis estadístico de las mismas se pudo comprobar que no existe correlación entre las necesidades de Maslow y el desempeño laboral. Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron aceptables, sin embargo, es importante trabajar en los aspectos que merecen ser mejorados por parte de los colaboradores y poner en marcha las actividades propuestas para el mejoramiento del personal tanto laboral como colectivo, para esto se contará con el apoyo de cada una de las áreas de trabajo, supervisores, responsables, talento humano y gerencia.

Patricia Del Carmen Enríquez Loredo (2014) en su tesis titulada *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México*. Cuyo objetivo fue estudiar la relación que existe entre el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems (tipo encuesta), el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems (tipo encuesta). Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño.

A nivel nacional Mayra Yaqueline Alcalde Martos (2018) en su tesis titulada *Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa de Transportes Turismo Dias S.A. Filial Cajamarca*. La tesis tiene como objetivo conocer la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca, teniendo como variables motivación y desempeño laboral. La metodología empleada consideró a 51 Colaboradores de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta tipo Likert. Las dimensiones de la variable motivación son: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización; y las dimensiones de la variable desempeño laboral son: trabajo en equipo, capacitación del trabajador, remuneración, supervisión y oportunidades de ascenso. La relación entre las variables investigadas se estableció mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman, encontrándose una relación positiva ( $r = 0.365$ ). Asimismo, los resultados de la investigación reflejan que la mayoría de los colaboradores se sienten motivados a medida que van satisfaciendo sus necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes; así como la capacitación y la remuneración son esenciales para que los colaboradores realicen su trabajo eficientemente y se cumplan con los objetivos de la empresa.

Manuel Lizardo Perea Pasquel (2017) en su tesis titulada *Motivación Laboral y Desempeño Laboral en Trabajadores de Inversiones La Selva S.A. Moyobamba*. La tesis tiene como objetivo conocer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de Inversiones La Selva. Estudio de enfoque descriptivo-correlacional, de corte transversal. Con una muestra de 30 trabajadores de la empresa. Se utilizó 02 cuestionarios: Variable independiente: La motivación laboral, con sus variables intervinientes: y para el desempeño laboral del estudio de Silvia María Fuentes Navarro. Fueron sometidos al análisis de Cronbach de confiabilidad de 0,987. Después de pasar por Juicios de expertos en el tema. Como resultado se encontró que, entre la motivación laboral y desempeño laboral, existe una relación directa y significativa al obtener un valor de 0.912, y para sus variables intervinientes: Liderazgo, equidad y la justicia, recompensas laborales, conocimiento de la filosofía de gestión, conocimiento de los contenidos del trabajo, las políticas de contenido de trabajo.

Gimena Paredes Ramírez (2019) en su tesis *Motivación y Desempeño Laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia De San Martín*. La investigación fue desarrollada con el objetivo de determinar el nivel de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín. La investigación es de tipo cuantitativo, basada en un estudio de carácter transversal de tipo correlacional, teniendo como unidad de estudio a los

colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la provincia de San Martín, tomando como muestra a 186 colaboradores de dichas instituciones. Mediante este estudio se lograron analizar los constructos, partiendo de dos enfoques teóricos, la primera orientada a la motivación propuesta por Herzberg y la segunda enfocada en el análisis del desempeño laboral fundamentada por Hernández (2008), tomando como referencia a cuatro aspectos fundamentales del desempeño laboral como son: calidad, productividad, toma de decisiones y conocimiento. Como resultado se encontró que se tiene una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de las instituciones educativas.

A nivel local Emiliano Américo Livias Sánchez (2017) con su tesis titulada *Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los operarios del área de logística de la empresa Guzmán Distribuciones SAC- TRUJILLO*. Cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre las dimensiones de la motivación laboral y las dimensiones del desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de Trujillo. Se utilizó el diseño correlacional. Con una muestra de 18 colaboradores operarios del área de logística de la empresa comercial en estudio (6 de almacén y 12 de reparto), que vienen laborando más de 1 año. Se consideró un total de 25 ítems en 5 dimensiones, con un total de 75 puntos. Las dimensiones consideradas fueron: Variedad de la tarea, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía para la realización de la tarea y retroalimentación sobre su desempeño. El otro instrumento mide el desempeño laboral con un total de 23 ítems con un total de 92 puntos y 5 dimensiones: Desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento. Se llegó al resultado de que existe una relación altamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los operarios del área logística de la Empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de Trujillo, esto nos demuestra que la motivación laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se demuestra que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

Miranda Reyes Yanet María (2018) en su tesis titulada *Relación entre Motivación con el Desempeño Laboral en trabajadores del departamento de Gineco Obstetricias en el Hospital Belén- Trujillo*. Cuyo objetivo es determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en trabajadores del departamento de Gineco-Obstetricia en el Hospital Belén de Trujillo. Se desarrolló una investigación descriptiva-correlacional de diseño transversal involucrando a 84 trabajadores (22 médicos, 24 obstetras, 19 enfermeras y 19 técnicos). Se encontró que la motivación laboral es Alta (84,5%); las necesidades de logro, poder y afiliación son Altas (83,3%, 81,0% y 84,5% respectivamente); y el desempeño laboral es Alto (92,9%). Se



---

concluyó que existe relación altamente significativa entre la motivación laboral a nivel general con el desempeño laboral en trabajadores del departamento de Gineco-Obstetricia en el Hospital Belén de Trujillo.

## **II.2 BASES TEÓRICAS.**

### **II.2.1 LA MOTIVACIÓN**

#### **Definición de la Motivación**

Robbins y a. Judge (2017), definen a la motivación: “Como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo, que realiza una persona para alcanzar una meta”. (P.209)

Gareth r. Jones, Jennifer m. George (2019), definen a la motivación: “Como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona, así como sus niveles de esfuerzo y persistencia ante los obstáculos” (P.420)

Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips y Stanley M. Gully (2017), definen a la motivación: “Como el conjunto de fuerzas que hacen que las personas se comporten de ciertas formas en vez de optar por conductas de otro tipo” (P.170).

Chiavenato (2018) define a la motivación: “Como todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta o comportamiento específico. (P.41)

Lourdes Münch (2018) define a la motivación en su acepción más sencilla como “mover, conducir, impulsar, a la acción” (P.151)

Newstrom (2011, p.107), manifiesta que la motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en la dirección y enfoque de la conducta, nivel del esfuerzo y persistencia de la conducta.

#### **Estudio de la Motivación.**

P. Robbins y A. Judge (2017, p.209), indican que en la motivación la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en el que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, al menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización.

Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas



---

de la organización y que es consistente con ellas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo.

De acuerdo a Ricky W. Griffin et.al. (2017, p171) podemos comenzar a entender lo que es la motivación si observamos las conductas orientadas al cumplimiento de las metas y la falta de satisfacción de ciertas necesidades. La necesidad es el punto de partida y se refiere a cualquier cosa que una persona requiere o desea. El comportamiento motivado comienza cuando una persona tiene una o más necesidades importantes, aunque las necesidades que han sido satisfechas también pueden motivar el comportamiento, las necesidades no satisfechas suelen generar sentimientos y cambios conductuales más intensos. Por ejemplo, si la persona debe alcanzar el estándar de vida que desea, esta necesidad insatisfecha puede estimular su comportamiento.

Por lo general, la falta de satisfacción de las necesidades suele impulsar la búsqueda de formas para satisfacerlas. Suponga que una persona que su puesto y salario son insuficientes porque no reflejan la importancia que tiene su trabajo en la organización y porque desea obtener más ingresos. Esta persona podría considerar tres opciones: solicitar un incremento salarial y una promoción, trabajar más para poder obtener un incremento y una promoción o buscar un nuevo empleo en el que pueda satisfacer sus necesidades.

Según Lourdes Münch (2018 p.151) la motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues por medio de esta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

Reeve (2010, p.4). La motivación influye más allá de la conducta, también influye en nuestros pensamientos, sentimiento y en nuestros sueños y aspiraciones; así que existe una cierta sabiduría al ampliar la incógnita sobre cuál es la causa de la conducta hacia una pregunta más general ¿qué causa la actividad, no solo de nuestro comportamiento sino también nuestros pensamientos, sentimientos y sueños? La conducta también varía en intensidad, tanto dentro del individuo como entre diferentes personas. La motivación varía dentro del individuo. Cuando es así, el comportamiento también varía, dado que la gente muestra un esfuerzo alto o bajo y su persistencia es fuerte o frágil. La motivación varía entre diferentes personas. Todos compartimos muchas de las mismas motivaciones, pero es evidente que la gente difiere en aquello que los motiva. Algunos motivos son relativamente fuertes para una persona, pero relativamente débiles para otra.

Según Idalberto Chiavenato (2018, p.42) para entender a la motivación nos tenemos que enfocar en el ciclo motivacional que empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y por tanto la descarga a la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior. En este ciclo motivacional la necesidad se satisface, a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación, al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida ya sea vía psicológica (tensión, descontento, agresividad, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, etc.)

### **Perspectivas Acerca de la Motivación**

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p172), indican que las perspectivas históricas de la motivación nos interesan por muchas razones, aunque no siempre son precisas. Éstas son útiles para que los gerentes obtengan información sobre la motivación en el trabajo debido a que proporcionan los antecedentes del pensamiento contemporáneo sobre la motivación y por lo general se basan en la intuición, el sentido común y la apreciación de fortalezas y debilidades.

a) Enfoque tradicional: uno de los primeros autores en abordar el tema motivación fue Frederick Taylor, que desarrollo un método para organizar los puestos al que llamo administración científica. Uno de los supuestos básicos de su propuesta es que lo empleados están motivados económicamente, por lo que trabajaran para obtener tanto dinero les sea posible. Por lo tanto, defendió los sistemas de pago por incentivos. Además, considero también que los gerentes sabían más del trabajador que quienes lo ejecutaban y que la ganancia económica es el motivador principal de todas las personas. Otros de los supuestos del enfoque tradicional es que el trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de las personas y que el dinero que obtienen por desempeñarlo es más importante que la naturaleza del trabajo en sí, por

lo que quienes lo desempeñan pueden aceptar cualquier tarea si reciben el pago suficiente por ello. Aunque el papel del dinero como factor motivacional no puede ser negado, los autores tradicionales le atribuyeron demasiada importancia al papel de compensación económica y no tomaron en cuenta otros factores motivacionales.

- b) Ricky W. Griffin et.al. (2017, p173), indican que el Enfoque de las relaciones humana sustituyo a la administración científica en la década de 1930. El enfoque de las relaciones humanas supone que los empleados buscan sentirse útiles e importantes y tienen que satisfacer necesidades sociales más relevantes que el dinero. Los defensores del enfoque aconsejan a los gerentes que les den importancia a los empleados y le otorguen un poco de autodirección y autocontrol para desempeñar sus actividades cotidianas. Se espera que el sentimiento de importancia y participación satisfaga las necesidades sociales básicas de los empleados y los motive a mostrar un mejor desempeño.
- c) Enfoque de los Recursos Humanos: el enfoque de los recursos humanos lleva un paso más allá los conceptos de las necesidades y la motivación. Mientras que el enfoque de las relaciones humanas consideró que los sentimientos de contribución y participación mejorarían la motivación, la perspectiva de los recursos humanos, que surgió en la década de 1950, supone que las contribuciones que hacen son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones, debido a que aquellos desean contribuir y pueden hacer aportaciones genuinas. La tarea gerencial consiste en alentar la participación y crear ambientes laborales que hagan uso extensivo de todos los recursos humanos con los que se cuenta. Esta filosofía rige la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre la motivación en el trabajo.

Los diferentes enfoques ayudan a tener un mejor horizonte de nuestro estudio, nos dan a conocer las pautas que antes y hoy funcionan para la motivación en las organizaciones. Así podemos notar que tanto los factores extrínsecos (sueldo, bonos, compensaciones, etc.) ya se tenían en cuenta hace mucho tiempo atrás, así como, los factores intrínsecos (confianza, participación, etc.).

### **Tipos de Motivación**

Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2019, p.421), indican que la motivación puede provenir de fuentes intrínsecas o extrínsecas. el comportamiento con motivación intrínseca es aquel que alguien exhibe por el valor que tiene en sí; en este caso, la motivación tiene como origen exhibir el comportamiento mismo, y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí. Muchos gerentes están intrínsecamente motivados: obtienen un sentido de realización y logro de la ayuda

que brindan a la motivación para que alcance sus metas y obtenga una ventaja competitiva. Los puestos interesantes y estimulantes tienen más probabilidad de alcanzar la tan ansiada motivación intrínseca que aquellos que son rutinarios o que no requieren aplicar las destrezas y habilidades personales de sus titulares.

Gareth R. Jones, et.al. (2019, p.422) el comportamiento extrínseco es aquel que se lleva a cabo para obtener recompensas materiales o sociales o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí. Un vendedor de autos motivado por las comisiones de todas las unidades que venda, un abogado motivado por un alto sueldo y el prestigio que representa su puesto. En estos casos la motivación proviene de las consecuencias que van a generar como resultado de sus comportamientos laborales. Las personas pueden sentirse motivadas en forma intrínseca o extrínseca o por una mezcla de ambas. El hecho de que el personal este motivado extrínseca o intrínsecamente, o de ambas formas, depende de una variedad de factores tales como: las características personales de los trabajadores (como su personalidad, habilidades, valores, actitud y necesidad); la naturaleza de sus puestos, la naturaleza de su organización (su estructura, su cultura, su sistema de gestión del talento humano y su forma de como distribuyen sus recompensas).

Reeve (2010, p.97) indica que existen tres tipos diferentes de motivación: desmotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación, estos diferentes tipos de motivación se pueden organizar siguiendo un continuo de autodeterminación o locus percibido de causalidad, La desmotivación ("sin motivación") es un estado en el que la persona no tiene una motivación ni intrínseca ni extrínseca. La motivación extrínseca se puede distinguir entre sí de acuerdo a su grado de autonomía: regulación externa (ninguna autonomía), regulación introyectada (un tanto autónoma), regulación identificada (principalmente autónoma). La motivación intrínseca refleja la confirmación plena de autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. En la medida en que la motivación es más autónoma, más positivos son los resultados para la persona. Fischman (2014, P.26). Los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos. La motivación siempre es interna y radica en nuestro cerebro, está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro, cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad.

Reeve (2010, p.82) menciona que la observación informal del comportamiento cotidiano sugiere que nuestras necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales a veces son mudas, o cuando menos se pusieron al fondo de la conciencia. La gente no siempre genera su propia motivación desde el interior. En lugar de ello, ocasionalmente son pasivos y buscan que el ambiente les proporcione esa motivación. Se puede indicar que hay dos maneras principales de disfrutar una actividad: de forma intrínseca o extrínseca. Cualquier actividad puede abordarse con una orientación motivacional intrínseca o extrínseca.

Según Reeve (2010, p.84), indica que cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental (extrínseca). Las personas experimentan motivación intrínseca porque tienen necesidades psicológicas dentro de sí. Existe algo en la actividad misma que permite que el individuo se sienta libre (autonomía), eficiente (competencia), o cercano en términos emocionales (afinidad). Cuando se sienten de esa forma, las personas expresan su motivación intrínseca diciendo, “eso es interesante”, “es divertido” o “me gusta hacerlo”. La motivación intrínseca es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a tantos beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo. La motivación extrínseca surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí. Surge de un contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”; existe como una motivación de “para lograr” (como “haz esto para lograr aquello”). “Esto” es el comportamiento solicitado, y “aquello” es el incentivo o consecuencia extrínseca. También tiene el tipo de motivación de “qué gano yo”. La motivación extrínseca es una razón creada ambientalmente, para iniciar o persistir en una acción. En una observación informal, las conductas motivadas de manera intrínseca o extrínseca podrían verse precisamente iguales. Es difícil observar informalmente a una persona y saber si su motivación es intrínseca o extrínseca. La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuerza que energiza y dirige la conducta. Con el comportamiento motivado en forma intrínseca, la motivación emana de la satisfacción espontánea de una necesidad psicológica que proporciona la actividad misma, en el caso de la motivación extrínseca, ésta proviene de los incentivos, consecuencias y recompensas que se volvieron contingentes a la presentación de la conducta observada.

### **Teorías de la Motivación.**

Robbins Y A. Judge (2017, p.210), clasifican las teorías en las siguientes:

I) Primeras Teorías: 1) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades: mejor conocida como teoría de las Necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que son: - Fisiológicas: incluyen hambre, sed, refugio, sexo, y otras necesidades. – De Seguridad: Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. -Sociales/De Pertenencia: Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad. -De Estima: Factores internos como el respeto así mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. –De Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización. 2) Teoría de los Dos Factores: Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la satisfacción. También se llama teoría de la motivación e higiene. 3) Teoría de las Necesidades de McClelland: Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. – La necesidad de Logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares. - La necesidad de Poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio. - La necesidad de Afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

II) Robbins Y A. Judge (2017, p.215) Teorías Contemporáneas: 1) Teoría de la Autodeterminación: Teoría de la motivación que expone los efectos beneficios de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca. Gran parte de los estudios de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación se ha enfocado en la teoría de la evaluación cognitiva, una teoría complementaria que propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieran hacer. 2) Teoría del Establecimiento de Metas: Esta teoría planteada por Edwin Locke, revelan efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se considera una fuente poderosa de motivación laboral. 3) Teoría de la Autoeficacia: se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuando mayor es la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para lograr el éxito.

Podemos deducir que existen muchas teorías sobre la motivación, ya sean contemporáneas o clásicas, podemos entender que cada una de ellas estudia la

motivación y nos da indicios para poder aplicarlas a nuestras empresas u organizaciones, para este estudio se tuvo énfasis en la teoría de los dos factores dada por el psicólogo Herzberg, también llamada de la motivación (intrínseca) e higiene (extrínseca). Como resultado clasifiqué factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el logro, como factores de higiene clasifiqué a la supervisión, el salario, condiciones laborales, las políticas de la empresa y relaciones con los compañeros.

Chiavenato (2018, p.42) nos da a conocer las siguientes teorías:

1. Jerarquía de las Necesidades según Maslow: las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no, la teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), que son: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias) que son: necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de autorrealización. En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes: - Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Solo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales. - El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo/sueño, sexo, etc.- A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal. - A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de estima. Los niveles de necesidad más elevados solo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima, esto constituye una conquista



individual. - Las necesidades más elevadas no solo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, si no que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas. Las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivacional más corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo más largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas.

2. Chiavenato (2018, p.45) Teoría de los dos Factores de Herzberg: para Herzberg la teoría depende de dos factores: a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambiente del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponde a la motivación ambiental y constituye los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto. b) Factores Motivacionales: se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, si son precarios, la reducen.
3. Chiavenato (2018, p.47) El modelo contingencial de Motivación de Vroom: la teoría de motivación de Víctor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las indiferencias individuales. De acuerdo con Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir. a) Objetivos personales (la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos), éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo. b) Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad: si un objetivo importante de un trabajador es tener un salario elevado y trabaja con



base en remuneración en la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros) Percepción de su influencia en su productividad: si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tendera a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p175), indican que las teorías se dividen en:

Motivación basada en las Necesidades: a pesar que cuentan con detractores, las perspectivas sobre motivación basadas en las necesidades representan el punto de partida de la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre motivación. El supuesto básico de los modelos y teorías basadas en las necesidades es que los seres humanos son motivados principalmente por la falta de satisfacción de una o más necesidades o categorías de necesidades. Dentro de estas teorías tenemos:

a) Jerarquía de las Necesidades: la teoría más conocida sobre la jerarquía de las necesidades fue desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, quien argumento que los seres humanos con animales “carentes” que cuentan con deseos innatos de satisfacer un conjunto determinado de necesidades. Además, creía que las necesidades estaban ordenadas en una jerarquía con base en su importancia, con las necesidades básicas en la base. Las necesidades más básicas en esta jerarquía son las necesidades fisiológicas, como alimento, sexo y aire. El siguiente nivel de jerarquía las ocupan las necesidades de seguridad, que se refieren a aspectos que nos brindan seguridad, como una vivienda adecuada, vestido y estar libres de ansiedad y preocupación. Las necesidades de pertenencia que se ubican en el tercer nivel de la jerarquía son esencialmente sociales. Algunos ejemplos incluyen la necesidad de amor y afecto, la necesidad de ser aceptado por los demás. En el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima, que se refiere a dos tipos de necesidades: la necesidad de contar con una autoimagen positiva y el respeto por uno mismo, y la necesidad de ser respetado por los demás. En la cima de la jerarquía se encuentra la necesidad de autorrealización, que consiste en la realización plena del potencial personal y lograr convertirnos en todo lo que podemos ser.

Ricky W. Griffin et.al. (2017, p179), b) Teoría de los dos Factores: también conocida como teoría de la estructura dual, juega un papel importante en el pensamiento gerencial sobre la motivación, y es ampliamente conocida y aceptada en la práctica gerencial. Herzberg comenzó por entrevistar aproximadamente 200 ingenieros y contadores, a los cuales les pidió recordar

ocasiones en las que se habían sentido muy satisfechos y motivados por su trabajo y momentos en los que se habían sentido desmotivados e insatisfechos. Posteriormente les solicito que describieran las causas de esos sentimientos positivos y negativos. Los entrevistadores registraron las respuestas y después realizaron un análisis de contenido (el análisis de contenido consiste en analizar y clasificar las palabras, frases y enunciados con base en sus significados). Para sorpresa de Herzberg, el resultado señalo que existían conjuntos de factores totalmente diferentes, asociados con los tipos de sentimientos en el trabajo. Por ejemplo, una persona que señalaba un “salario bajo” como fuente de desmotivación, no necesariamente consideraba un “salario alto” como fuente de satisfacción o motivación. En lugar de ello, las personas asociaban causas totalmente diferentes a la motivación y la satisfacción, como el reconocimiento y el logro. Estos descubrimientos llevaron a concluir que el pensamiento prevaleciente sobre motivación y satisfacción era incorrecto.

Ricky W. Griffin et.al. (2017, p180), indican que Herzberg identifico dos factores principales en sus entrevistas: - Factores motivadores (intrínsecos): como logro, reconocimiento, y la oportunidad de planear y controlar su trabajo fueron citados como causas de satisfacción y motivación. Si estos factores estaban presentes en el trabajo, aparentemente generaban motivación y satisfacción, pero si no lo estaban, en vez de generar insatisfacción, el sentido resultante era de no satisfacción. El otro conjunto de factores son: - Factores higiénicos (extrínsecos): surgieron de las preguntas sobre insatisfacción y falta de motivación. Los entrevistados señalaron que el salario, la seguridad laboral, los supervisores y las condiciones de trabajo inadecuadas generaban sentimientos de insatisfacción, pero cuando estos factores son aceptables, no generan satisfacción, si no que hace que las personas se sientan simplemente no insatisfechas. Esta teoría ha sido objeto de un mayor escrutinio científico que el resto de enfoques del comportamiento organizacional, debido a la rapidez con la que se popularizo.

Ricky W. Griffin et.al. (2017, p181), c) Modelo de las necesidades Adquiridas: se centra en las necesidades de logro, afiliación y poder. Un elemento clave diferencial que sostiene esta teoría es que tales necesidades son aprendidas en el seno de la cultura, la sociedad y las influencias familiares. - Necesidad de Logro: surge del deseo que tiene una persona por alcanzar de forma más efectiva que en el pasado un logro o una meta. Las personas que tienen necesidades altas de logro tienden a establecer metas moderadamente difíciles y a tomar con prudencia decisiones riesgosas. - Necesidad de Afiliación: la necesidad de contar con compañía humana. Los investigadores reconocen diferentes formas en las que las personas con un alto nivel de necesidad de afiliación difieren de aquellas que tienen un nivel bajo. Quienes muestran un nivel alto buscan la reafirmación y la aprobación de los demás y se preocupan

genuinamente por los sentimientos de otras personas; buscan agradar a otros, en especial con quienes se identifican y desean establecer una relación de amistad. Como podríamos esperar, estas personas suelen trabajar en puestos que tienen mucho contacto interpersonal. – Necesidad de Poder: que se refiere al deseo de controlar nuestro ambiente o entorno mediante los recursos financieros, humanos, de información y materiales. Las personas difieren mucho en esta dimensión. Algunas de ellas invierten mucho tiempo y energía buscando poder, mientras que otras lo evitan a toda costa. Las personas con una alta necesidad de poder pueden ser gerentes exitosos si cumplen tres condiciones. La primera es que deben buscar el poder en beneficio de la organización y no por interés propio. La segunda es que deben tener una necesidad baja de afiliación, porque la satisfacción de la necesidad de poder puede enajenar a las demás personas en el trabajo. Por último, deben tener un alto nivel de autocontrol para reprimir su necesidad de poder cuando ésta interfiere o amenaza la efectividad organizacional o las relaciones interpersonales.

### **Objeto de estudio de La Motivación**

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p170), los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño. Este objeto implica hacer que trabajen arduamente, asistan a trabajar de forma habitual y realicen contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende también de la capacidad y del ambiente o entorno, además de la motivación. Para alcanzar altos niveles de desempeño, el empleado debe desear hacer el trabajo (motivación), ser capaz de desempeñarlo de forma efectiva (capacidad) y contar con los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo (entorno). La motivación es el factor más difícil de manejar en casi todos los contextos. Si un empleado carece de la capacidad para realizar su trabajo, puede ser capacitado para desarrollar las habilidades de su nuevo puesto. Si no puede aprender estas habilidades, podría ser transferido a un puesto más sencillo o ser reemplazado por un trabajador más hábil. Si un trabajador carece de los materiales, recursos, equipo, el gerente puede buscar la forma de proporcionárselos. Pero cuando la motivación es deficiente, el gerente enfrenta una situación más compleja en la que debe determinar lo que motivará al empleado para que trabaje más.

Por todo lo mencionado se tiene que estudiar la motivación para que los gerentes puedan tomar las decisiones necesarias para que se pueda lograr el desempeño deseado por la empresa.

De acuerdo a Reeve (2010, p.6), para explicar por qué la gente hace lo que hace, necesitamos una teoría de la motivación, el aspecto esencial de una teoría de la motivación es explicar qué da energía y dirección a la conducta. El estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. Una teoría tiene como responsabilidad qué son esos procesos motivacionales y, también, cómo funcionan para energizar y dirigir el comportamiento de una persona. Los procesos que energizan y dirigen la conducta emanan de fuerza en el individuo y en el ambiente. Los motivos son experiencias internas (necesidades, cogniciones y emociones) que energizan las tendencias de aproximación y evitación del individuo. Las necesidades son condiciones dentro del individuo que son esenciales y necesarias para conservar la vida y para el crecimiento y bienestar. Las cogniciones son sucesos mentales como creencias, expectativas y auto concepto, que representan los modos de pensar. Las emociones son fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración. Los sucesos ambientales son ofrecimientos ambientales, sociales y culturales que atraen o repelen al individuo a participar o no en una acción específica.

## **II.2.1 EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **Definición de Desempeño Laboral.**

Chiavenato (2018) define al desempeño: “como el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos” (P.206)

Ricky W. Griffin et.al. (2017) define al desempeño: “como las conductas laborales de los empleados, en comparación (medición) con las normas establecidas con anterioridad en la organización. (P.226)

### **Estudio del Desempeño Laboral.**

Según P. Robbins Y A. Judge (2017, p.576), indican que, en el pasado, la mayoría de las organizaciones tan solo evaluaban la forma en la cual los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituye el desempeño laboral: a) Desempeño de la tarea: se refiere al cumplimiento de las obligaciones

---

y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puesto convencional.

b) Civismo: se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esa no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

c) Obstáculos a la productividad: esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, como robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva hacia los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no se considerara un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas laborales básicas tampoco es un buen empleado.

Según Idalberto Chiavenato (2018, p.207) toda estrategia se despliega sobre los niveles de la organización hasta llegar al nivel operativo. Para que esto suceda es necesario el alineamiento en relación con ella a través de objetivos de desempeño para que el nivel operativo pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa.

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos: 1) Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones. 2) Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido. 3) Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable. 4) Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación de productos y servicios.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.225) nos dicen que la mayoría de las metas se orientan hacia algún elemento del desempeño. Los gerentes pueden emprender muchas acciones para mejorar la motivación y el desempeño, entre ellas diseñar los puestos, permitir mayor participación y promover el empowerment, considerar arreglos de trabajo alterno y establecer metas. Sin embargo, también pueden fracasar en la implementación de medidas que podían haber mejorado la motivación y el desempeño o, incluso, sin advertirlo, tomar decisiones que los afecten.

---

## **Gestión del Desempeño Laboral**

Chiavenato (2018, p.208) nos dice que consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividades de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. El desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por tanto, el jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa.

Gary Dessler (2017, p185) nos dice que la administración del desempeño tiene diferentes significados para las personas, algunos utilizan el termino como sinónimo de “evaluación de desempeño”. No obstante, en realidad la administración del desempeño implica algo más que el énfasis que hace la evaluación del desempeño en el establecimiento de estándares laborales, en la medición del desempeño y en el hecho de proporcionar retroalimentación una o dos veces al año. La administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar -de manera continua- el desempeño dirigido a las metas de los trabajadores. Esto implica asegurarse de que las metas del empleado estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la compañía; brindar a los subalternos retroalimentación oportuna acerca de su desempeño; suministrarle los recursos y las capacitaciones que necesiten para realizar sus labores y tareas, recompensas por su buen desempeño, y verificar de manera continua su rendimiento. En resumen, la administración del desempeño es el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como el ajustar su desempeño a las metas de la organización.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.226) indica que es evidente que es muy importante que los gerentes entiendan que el desempeño es algo que se puede y se debe administrar. Por otra parte, la administración efectiva del desempeño es esencial para utilizar de forma eficiente las compensaciones. El núcleo de este proceso es la medición del desempeño de los individuos y de los grupos. La administración del desempeño se compone de procesos y actividades necesarias para evaluar el desempeño.

P. Robbins Y A. Judge (2017, p.581), indican que, para muchos gerentes, pocas actividades son tan desagradables como dar a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño. De hecho, a menos que se vean presionados por las políticas y controles de la organización, los gerentes tienden a ignorar esta responsabilidad. ¿Por qué? En primer lugar, aunque casi cualquier empleado

podría mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen la confrontación al presentar una retroalimentación negativa. En segundo lugar, muchos empleados se tornan defensivos cuando se señalan sus debilidades. Una vez de aceptar la retroalimentación como un elemento constructivo y como una base para mejorar su desempeño, algunos critican al gerente o culpan a alguien más. Por último, los empleados tienden a sobrevalorarse. En términos estadísticos, la mitad de los trabajadores muestran un desempeño por debajo del promedio. Sin embargo, el empleado promedio estima que su nivel de desempeño se ubica en un nivel mucho más alto. Por lo tanto, aun cuando los gerentes le den buenas noticias, es probable que los trabajadores consideren que no son suficientemente buenas.

P. Robbins Y A. Judge (2017, p.582), indican que la solución al problema no consiste en ignorarlos, si no en capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz – aquella donde el individuo percibe que la evaluación es justa, que el gerente es sincero y que el entorno es constructivo- puede dar como resultado que el empleado se sienta animado, informado sobre las áreas que necesita mejorar y con la determinación para hacer las correcciones pertinentes. Este sería un resultado perfecto si la evaluación fuera justa y detallada, por desgracia, es probable que el trabajador experimente esta sensación en situaciones en las cuales el evaluador siente una relación de interdependencia con el empleado y, por lo tanto, es más indulgente en la evaluación. También es difícil determinar cómo mejorar el propio desempeño de manera general; es mucho más fácil mejorar en áreas específicas. Asimismo, la revisión del desempeño debe diseñarse más como una actividad de orientación que como un proceso de juicio, lo cual se logra mejor si se permite que evolucione a partir de la autoevaluación del empleado

### **Evaluación del Desempeño Laboral.**

Según Chiavenato (2018, p.208) vivimos en un mundo en el cual siempre evaluamos el desempeño de las cosas, de los objetivos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, a cuanta velocidad corre nuestro automóvil, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, que resultados obtiene nuestra empresa, y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es algo común en nuestra vida, y también en el de las organizaciones. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen con distintos nombres, como evaluación de



desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avances, etc. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, además representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa.

Chiavenato (2018, p.213) nos dice que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, si no un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede asumir los siguientes objetivos intermedios: adecuación del individuo al puesto, capacitación, promoción, incentivo salarial por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, feedback.

Gary Dessler (2017, p.183) consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño. La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación, y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia. De manera esencial, esa evaluación siempre involucra un proceso de evaluación del desempeño de tres pasos: el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares (lo que generalmente incluye algún formulario de calificación) y ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.226) la evaluación del desempeño es el proceso en el que una persona evalúa las conductas laborales de los empleados por medio de la medición y la comparación con las normas establecidas con anterioridad, documenta los resultados y comunica el resultado al empleado. La evaluación del desempeño sirve para muchos propósitos. La posibilidad de ofrecer retroalimentación valiosa es uno de ellos, pues le indica al empleado en donde se encuentra ante los ojos de la organización. Los resultados de las evaluaciones se utilizan para decidir y justificar el otorgamiento de compensaciones. Además, esta actividad puede servir como punto de partida para capacitación, desarrollo y mejora. Por último, los datos que proporciona el sistema de evaluación de desempeño pueden emplearse para pronosticar las futuras necesidades de recursos humanos, planear la sucesión gerencial y guiar



otras actividades de recursos humanos, como los programas de reclutamiento y de capacitación y desarrollo.

El principal uso de la información de la evaluación es ofrecer retroalimentación sobre el desempeño del trabajo. Esta información puede indicar que un empleado puede estar listo para ser promovido o que requiere capacitación adicional para adquirir experiencia en otra área de la empresa. También puede mostrar que una persona carece de las habilidades para un puesto y que se debería reclutar a alguien más.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.227) indican que la evaluación del desempeño puede agruparse en dos grandes categorías: a) Juicio: las evaluaciones de desempeño con orientación al juicio se enfocan en el desempeño pasado y se ocupa de medir y comparar el desempeño y utilizar la información resultante. b) Desarrollo: las evaluaciones orientadas al desarrollo apuntan al futuro y utilizan la información de las evaluaciones para mejorar el desempeño. Cuando mejorar el desempeño futuro se convierte en la intención de la evaluación del desempeño, el gerente puede enfocarse en las metas y objetivos de los empleados, en eliminar los problemas y obstáculos que les impiden desempeñarse correctamente, así como en las necesidades de capacitación para el futuro.

P. Robbins Y A. Judge (2017, p.576), indican que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la gerencia a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, e identifican las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, provee retroalimentación a los empleados sobre la forma en la que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumento de salarios por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. Los tres conjuntos de criterios más comunes son: a) Resultados de la tarea individual: si los fines son más importantes que los medios, entonces la gerencia debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. b) Conductas: es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñen cargos cuyas labores forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado en

cuanto a la rapidez con la que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo. c) Rasgos: tener una buena actitud, mostrar confianza, ser formal, mantenerse ocupado o poseer mucha experiencia son conductas deseables en un centro de trabajo, pero es importante recordar que podría tener o no una alta correlación con los resultados positivos de la tarea. Sin embargo, sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

### **Métodos de Evaluación**

Chiavenato (2018, p.212) nos menciona los métodos: a) Evaluación de desempeño de 360°: comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela a la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. b) Método de escalas graficas: es el método más común y divulgado por su sencillez. El método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores. Estos se escogen y seleccionan para definir las cualidades que se pretenden evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno optimo o excelente. c) Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque este compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada. Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajusta a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica al desempeño). d) Método de investigación de campo: es

un método de evaluación de desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Gary Dessler (2017, p187) nos da a conocer algunos métodos de evaluación como: a) Evaluación de los pares: dado que cada vez más empresas utilizan equipos autodirigidos, el hecho de que un trabajador sea evaluado por sus colegas se está volviendo cada vez más popular. Por lo general, un empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego esta persona selecciona a un supervisor y a tres o cuatro colegas para evaluar el trabajo del empleado. b) Comités de evaluación: por lo general, los comités de evaluación incluyen al supervisor inmediato del trabajador, así como a otros tres o cuatro supervisores. El uso de varios evaluadores resulta ventajoso ya que ayuda a evitar problemas como el sesgo de utilizar un solo evaluador. Asimismo, permite que diferentes evaluadores observen distintas facetas del desempeño de un trabajador. c) Autoevaluación: algunas compañías solicitan a los empleados que se evalúen así mismos, por lo general considerando también la evaluación de los supervisores. d) Retroalimentación de 360°: el empleador reúne toda la información acerca del desempeño del trabajador (de supervisores, subalternos, pares y clientes internos y externos), por lo general, para mejorar el desarrollo más que con propósito salarial. El proceso consiste en solicitar a los evaluadores que respondan encuestas de evaluación en línea.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.227) mencionan algunos métodos de evaluación tales como: a) Retroalimentación de 360°: cuando se recurre a este método, los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño de todas las personas que lo rodean en la organización, como su jefe, colegas y compañeros, y sus subordinados. La retroalimentación proviene de fuentes que rodean al empleado o de 360°. Esta forma de evaluación del desempeño puede ser muy útil para los gerentes porque les proporciona un rango más amplio de retroalimentación que las evaluaciones tradicionales. Es decir que, en vez de enfocarse solo en el desempeño objetivo como los incrementos de ventas o productividad, la retroalimentación de 360° ofrece información sobre estilos y relaciones personales. Por ejemplo, una persona podría saber que se coloca demasiado cerca de las personas cuando habla con ellas y otra que tiene mal carácter. Este es el tipo de cuestiones que un supervisor podría no ver ni reportar como parte de una evaluación de desempeño.

Según Ricky W. Griffin et.al. (2017, p.230) indican que los métodos más conocidos para evaluar el desempeño se dividen en dos: a) Métodos de evaluación individual: encontramos a las escalas graficas de calificación, las listas de verificación, ensayos o diarios, las escalas ancladas en el comportamiento y los sistemas de elección forzada. Estos sistemas son fáciles de usar y son conocidos por la mayoría de los gerentes. Sin embargo, estos métodos padecen dos problemas comunes: la tendencia de evaluar a todas las personas en un mismo nivel y la falta de capacidad para discriminar entre los niveles variables de desempeño. b) Métodos comparativos: evalúan el desempeño de dos o más empleados comprándolos entre sí en distintas dimensiones del trabajo. Los métodos más conocidos son: la clasificación, la distribución forzada, la comparación por pares. Los métodos comparativos son más difíciles de aplicar que los individuales, son desconocidos por muchos gerentes y requieren de procedimientos sofisticados de desarrollo y sistemas analíticos computarizados para extraer información útil.

P. Robbins Y A. Judge (2017, p.579), indican los siguientes métodos: a) Incidentes críticos: concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, situando únicamente conductas específicas. b) Escalas de puntuación gráfica: el evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, como cantidad y calidad en el trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduales. Aunque no ofrecen la misma profundidad de la información como de los incidentes críticos, la aplicación de las escalas de puntuación grafica requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos. c) Comparación forzadas: evalúan el desempeño del individuo respecto al desempeño de otro u otros empleados. Se trata de una herramienta de medición relativa, más que absoluta. d) Evaluación de 360°: ofrece retroalimentación del desempeño a partir de todo el circulo cotidiano de contactos que tiene un trabajador. desde los subalternos hasta los clientes o jefes y colegas. Al basarse en la retroalimentación de individuos que conocen bien al empleado en diversos contextos, las organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, incrementar la responsabilidad del trabajador y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador. Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados con contradictorias, ya que estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican del tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1 Declaración de hipótesis**

La Motivación se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020.

##### **III.1.1 Hipótesis específicas.**

- La dimensión Intrínseca de la Motivación es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.
- La dimensión desempeño de la tarea es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.
- Las dimensiones de La Motivación se relacionan directa y significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020.

##### **III.1.2 Variables**

- Variable 1: Motivación
- Variable 2: Desempeño

#### **III.2 Operacionalización de las variables:**

**Tabla 1. Operacionalización de la Variable.**

Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Ítems
	Definición Conceptual	Definición Operacional				
VARIABLE 1 MOTIVACIÓN	Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo, que realiza una persona para alcanzar una meta.	P. ROBBINS Y A. JUDGE (2017), mencionan la teoría de los dos factores la cual fue realizada por Herzberg, esta teoría es también llamada: de la motivación (intrínsecas) e higiene (extrínsecas). Como resultado clasifico factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el logro. Como factores de higiene clasifico a la supervisión, el salario, condiciones laborales, las políticas de la empresa y relaciones con los compañeros.	Intrínseca	La motivación intrínseca es aquella que se basa en la realización de la actividad en sí misma. Es la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa.	Nivel de crecimiento	Siento que la empresa tiene un buen plan de línea de carrera. (7) El trabajo que realizo me permite adquirir nuevos conocimientos y progresar. (21) La empresa me capacita para desarrollar mejor mi trabajo. (12) Me siento con la capacidad suficiente para asumir algún cargo de mayor jerarquía. (17)
					Nivel de reconocimiento	El trabajo que realizo tiene un alto nivel de importancia. (8) Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta. (1) La empresa me permite actuar con autonomía y libertad. (16) Recibo críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar. (13)
					Nivel de responsabilidad	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo. (6) Me siento motivado por los resultados que logro en mi trabajo. (9) Me brindan la facilidad de realizar mi trabajo de acuerdo a mi criterio. (2)
			Extrínseca	La motivación extrínseca es externa a la actividad en sí misma, se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas.	Nivel de salario	Considero que la remuneración que recibo está de acuerdo al trabajo que realizo. (18) Recibo premios y/o incentivos por parte de la empresa. (20) Me siento recompensando económicamente por mi rendimiento en el trabajo. (14) El sueldo que recibo cubre mis necesidades familiares y personales. (3)
					Nivel de condiciones físicas de la empresa	Considero que la empresa me proporciona los recursos y materiales necesarios para la ejecución de mi trabajo. (5) La empresa presta condiciones de seguridad para realizar mi trabajo. (19) La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente. (11)
					Nivel de la calidad de supervisión	Me motiva que mi jefe me felicite por realizar de manera correcta mi trabajo. (15) Me encuentro satisfecho por el apoyo que recibo de parte de mi jefe, cuando se presentan problemas en el trabajo. (10) Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores. (4)

VARIABLE 2 DESEMPEÑO	Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.	P. ROBBINS Y A. JUDGE (2017), mencionan que los investigadores de ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: desempeño de la tarea, civismo, obstáculos a la productividad.	DESEMPEÑO DE LA TAREA	Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puesto convencional.	Nivel de toma de decisiones	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo. (5) Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo. (14) Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente. (10) Analizo los resultados cuando no son positivos. (19)
					Nivel de calidad del servicio	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al cliente. (24) Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí. (15) Atiendo con respeto y diligentemente a los clientes de la empresa. (1) Brindo al usuario una atención rápida y eficiente. (6)
					Nivel de producción	Como considero la productividad en la empresa. (4) A mi parecer como se logran los resultados personales y los esperados en el área. (23) Recibo información de mi productividad en el trabajo. (11) Cumpro con las tareas asignadas en los horarios previstos. (2)
			CIVISMO	Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas.	Nivel de relación con los compañeros	Me siento parte de un equipo de trabajo en el área. (8) Entre los compañeros existe apoyo y ayuda para cumplir con las tareas. (17) Entre el personal de la empresa existe una comunicación fluida. (20)
					Nivel de satisfacción	Estoy conforme con los horarios de trabajo dados por la empresa. (13) Percibo que la equidad y justicia es igual para todos. (18) El laborar para la empresa es de mi satisfacción personal. (7) La empresa cumple con los parámetros que se mencionó en el contrato. (21) El clima laboral que se maneja en la empresa es agradable e idóneo para mí. (9)
					Nivel de conocimiento	Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa. (22) Tengo conocimiento del reglamento interno de trabajo de la empresa. (12) Conozco los objetivos de su puesto de trabajo y los aplico en mis funciones. (16) Conozco mis responsabilidades, como trabajador de la empresa. (3)

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación



## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1 Diseño de investigación.

Según ROBERTO SAMPIERI (2017, p.150) nos dice que el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema. Es una investigación *no experimental* porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, no se varió en forma intencional la variable 1 para ver su efecto sobre la variable 2. Lo que se hizo en la investigación fue observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. No se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación. Es transaccional o transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir a las variables y analizar la relación en un momento dado.

Según ROBERTO SAMPIERI (2017, p.113) nos dice que una investigación puede incluir diferentes alcances, es decir, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances; por lo cual la presente investigación es *descriptiva* porque se dan a conocer cada una de las variables tal cual y *correlacional* porque se busca una relación real y lógica entre ambas variables.

### IV.2 Unidad de análisis.

Se consideró como unidad de análisis el colaborador de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020

### IV.3 Población.

Se considero como población a los 21 colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

### IV.4 Muestra.

Se consideró como muestra a los 21 colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020. Debido a que el estudio fue motivacional se consideró a todos los colaboradores. La muestra por ser igual a la población, se detono como población muestral o censo, ya que es finita y susceptible de medición.

### IV.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, la misma que contó con el instrumento ficha de encuesta para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala psicométrica: Escala de Likert, la cual nos permitió medir actitudes y el grado de conformidad del encuestado con



cualquier afirmación que se le proponga. El formato consistió de 5 niveles de respuesta: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo. Los dos instrumentos a utilizar reunieron los dos requisitos esenciales necesarios: El instrumento a utilizar reunió los 2 requisitos esenciales necesarios: Confiabilidad del instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, para ello se realizó una prueba piloto a 10 colaboradores de una empresa de servicios generales y metalmecánica y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente Alfa de Cronbach, coeficiente que se empleó para calcular cuantitativamente lo llamado "consistencia interna" cuyo resultado para la variable Motivación fue de 82.4 % y para la variable Desempeño laboral de 85.8% determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas. Validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, por ello el instrumento se construyó de tal manera que se logre medir lo que se deba medir, para lo cual se sometió a tres expertos (investigadores familiarizados con las variables) para ver si el universo es verdaderamente exhaustivo. (Sampieri, 2018), obteniéndose un resultado promedio.

**Tabla 2**

*Análisis de fiabilidad para variable Motivación.*

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,824	21

Nota: En la tabla se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.824 y nos indica que el instrumento es bueno y debe aplicarse a la muestra real.

**Tabla 3**

*Análisis de fiabilidad para variable Desempeño Laboral.*

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,858	24

Nota: En la tabla se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.858 y nos indica que el instrumento es bueno y debe aplicarse a la muestra real.

Asimismo, se da a conocer algunos datos de grupos para una mejor comprensión del instrumento, tales como: 1.- Generacionales: Se encontró solo dos generaciones en el grupo, siendo estas Millennials (1981-1997) en su mayoría y generación X (1965-1980) en su minoría. 2.- Sexo: Se encontró a 18 hombres y 3 mujeres (área de ventas). 3.-Grupo Ocupacional: Se encontraron Técnicos, Ingenieros, Administradores, Obreros.

## IV.6 Métodos y procedimientos de análisis de datos.

### Métodos

Los métodos utilizados son deductivo inductivo, que fue de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), comenzó con la teoría, y de esta se ha derivado una expresión lógica denominada hipótesis que fue sometida a prueba. Inductivo, que fue de lo particular a lo general, es decir, se ha explorado, descrito y luego se generó perspectivas teóricas.

### Procedimientos

Se utilizó el SPSS 25 (Paquete estadístico para las ciencias sociales), a través del análisis de la prueba estadística no paramétrica de RHO Spearman, cuya medida de asociación se realiza entre 2 variables ordinales que toman un valor entre +1.0 (correlación positiva perfecta) y -1.0 (correlación negativa perfecta), considerando el cero como ausencia de correlación. Por ser una investigación de Ciencias Sociales, el nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y el 5% en contra.

Para la validación de los instrumentos se utilizó el SPSS 25, a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

También se utilizó el Microsoft Excel para el procesamiento de los datos obtenidos: Tablas y gráficos estadísticos, representaciones visuales que permitieron una mejor comprensión de la información presentada y el Microsoft Word como procesador de textos, para la redacción del presente trabajo de investigación.

Se consideró que la variable Motivación contiene 21 preguntas y la variable Desempeño 24 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de 5 valores:

**Tabla 4**

Escala de Likert.

<b>Categorías</b>	<b>Valores</b>
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: Sampieri (2017)

Con la información anterior, se consideró necesario para una mejor interpretación de resultados adecuar la escala de Likert a una escala valorativa,

que consiste en tres niveles a los cuales se les asignó los valores correspondientes:

**Tabla 5**  
Escala Valorativa.  
**Categorías**                      **Valores**

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Great Place To Work, Chiavenato (2018)

### **Interpretación**

Bajo: Dicho nivel está referido a que no es muy relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

Medio: Dicho nivel está referido a que es más o menos relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

Alto: Dicho nivel está referido a que es relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

La escala de Likert adecuada a una escala valorativa de tres niveles, se tomó en consideración, para la variable Motivación, de la misma forma en que la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work mide e interpreta el clima laboral y la cultura organizacional en las empresas nacionales e internacionales. Para la variable Desempeño se utilizó los niveles que nos da a conocer Chiavenato (2018).

## V. RESULTADOS

Para obtener los resultados las encuestas fueron aplicadas a los 21 colaboradores de la empresa Etral SAC, siendo estas aplicadas el 22 de julio del 2020. Para un mejor entendimiento, debemos tener en cuenta que nos encontrábamos en época de pandemia.

### Resultado N°01. Prueba de Hipótesis.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba no paramétrica RHO Spearman, para variables ordinales donde se observó que la significación aproximada (Aprox. Sig. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto suficiente evidencia para afirmar que La Motivación se relaciona positiva y significativamente con el Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

**Tabla 6**

*Relación entre las variables de Motivación y Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020.*

		Desempeño	
		Motivación	Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,906**
		N	21
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,906**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	24

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

Nota. En la tabla se muestra la relación encontrada, entre Motivación y Desempeño siendo está altamente significativa en la cual el valor de la significancia es  $0.000 < 0.05$  así también el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0.906 indicando correlación directa, por lo tanto, se considera que, si aumenta la Motivación, se tendrá un mayor Desempeño en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020.

### Resultado N°02.

**Variable: Motivación**

**Relevancia de las dimensiones de la Motivación**

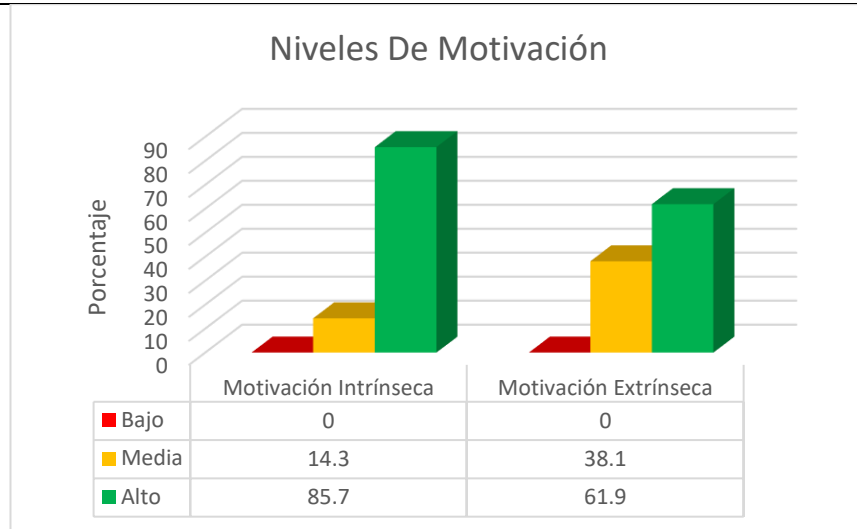


Figura 1. Se puede observar en la figura las dimensiones de Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca de la variable Motivación, la dimensión de motivación intrínseca es la más relevante, a un nivel del 85.7% frente al 61.9% de la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020. Esto se debe a que por la coyuntura que estamos pasando (Covid-19), la empresa no abandonó a ninguno de sus colaboradores, fortaleciendo así el lazo entre colaborador-empresa.

### Resultado N°03.

**Variable: Desempeño Laboral.**

**Relevancia de las dimensiones de Desempeño Laboral.**

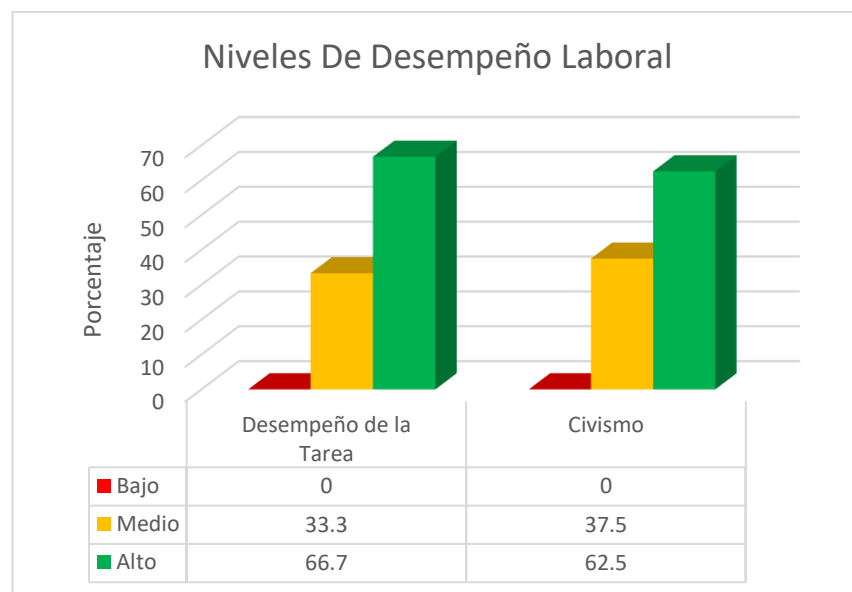


Figura 2. Se puede observar en la figura las dimensiones Desempeño de la tarea y Civismo de la variable Desempeño, la dimensión desempeño de la tarea es la más relevante, a un nivel del 66.7% frente al 62.5% del civismo en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020. Si bien es cierto vemos que

ambas dimensiones están casi parejas, la dimensión de la tarea del desempeño le saca un poco de relevancia, puesto que, en la empresa las tareas son bien específicas y sistemáticas, es decir, cada colaborador sabe lo que tiene que hacer y cuando lo tiene que hacer.

#### **Resultado N°04.**

**Variable: Motivación y Desempeño Laboral.**

**Relación entre las variables de las dimensiones Motivación y Desempeño Laboral.**

**Tabla 7.**

*Relación entre las dimensiones de las variables de Motivación y Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020*

		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Desempeño de la Tarea	Civismo	
Rho de Spearman	Motivación Intrínseca	Coeficiente de correlación		,471*	,471*	
		Sig. (bilateral)	.	,031	,031	
		N		21	21	
	Motivación Extrínseca	Coeficiente de correlación		,906**	,906**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	
		N	21	21	21	
	Desempeño de la Tarea	Coeficiente de correlación	,471*	,906**		
		Sig. (bilateral)	,031	,000		
		N	21	21		
	Civismo	Coeficiente de correlación	,471*	,906**		
		Sig. (bilateral)	,031	,000		
		N	21	21		

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

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

Nota. En la tabla se muestra la relación encontrada, entre las dimensiones de Motivación y dimensiones de Desempeño, en la cual podemos notar que existe una correlación directa y significativa entre las diferentes variables de las dimensiones, en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020. Esto nos hace notar que en las variables a mayor motivación un mayor desempeño.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

### Discusiones

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis que establece que existe relación positiva y significativa entre las variables de Motivación y Desempeño de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Robbins y Judge (2017), quien fundamenta que la motivación se relaciona positivamente con el desempeño, traduciéndose en la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo humano para lograr los objetivos. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada de motivación conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, al menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Chiavenato (2018), afirma que un colaborador desmotivado tendrá un bajo desempeño laboral, por ello es necesario que cada organización fomente un grato ambiente laboral ya que es un factor clave que influye en el estado motivacional del individuo y por ende en su rendimiento laboral. Ricky W. Griffin et.al. (2017), los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño.

En lo que respecta a la relación entre Motivación y desempeño, también podemos ver, que según Alzate, Bogotá D.C (2014), la motivación juega un papel significativo en el desempeño laboral de todo trabajador, esta se ha reconocido como un problema para el cual las empresas buscan una solución, admitiendo que es parte esencial de la misma y que tiene como base la autoridad alterna del trabajador y la situación dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma. Pasquel (2017). Como resultado se encontró que, entre la motivación laboral y desempeño laboral, existe una relación directa y significativa. Livias Sánchez (2017), se llegó al resultado de que existe una relación altamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los operarios del área logística de la Empresa. Martos (2018) indica que existe una relación positiva entre la variable de motivación y desempeño laboral según su estudio realizado.

Por lo consecuente se puede determinar la relación de la motivación con el desempeño en las distintas empresas u instituciones, el presente estudio determino que en la empresa existe una relación muy marcada entre dichas variables.

Se determinó que la dimensión Intrínseca de la motivación es la que tiene mayor relevancia en la empresa, con los resultados obtenidos de la aplicación del



---

instrumento (encuesta) en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020.

Estos resultados guardan relación con Fischman (2014), los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos. La motivación siempre es interna y radica en nuestro cerebro, está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro, cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad. Gareth R. et.al. (2019), indican que la motivación puede provenir de fuentes intrínsecas o extrínsecas. el comportamiento con motivación intrínseca es aquel que alguien exhibe por el valor que tiene en sí; en este caso, la motivación tiene como origen exhibir el comportamiento mismo, y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí.

Reeve (2010) La motivación intrínseca refleja la confirmación plena de autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. En la medida en que la motivación es más autónoma, más positivos son los resultados para la persona. Indica que cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, "porque es divertido", y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental.

Por lo consecuente podemos ver la gran importancia de la motivación intrínseca en los colaboradores de las diversas empresas u instituciones, siendo esta de carácter relevante para un mejor desempeño en las distintas entidades tanto públicas como privadas. En el presente estudio se determinó con mayor incidencia a la motivación intrínseca, esto se debió a que en la coyuntura actual en épocas de Covid-19 la empresa no dejó solo al colaborador, es por esto que se forjó un lazo colaborador- empresa.

Se determinó que la dimensión Desempeño de la Tarea del Desempeño es la que tiene mayor relevancia en la empresa, con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (encuesta) en los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Robbins Y A. Judge (2017), Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituye el desempeño laboral: a) Desempeño de la tarea: se refiere al

cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puesto convencional. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no se considerara un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas laborales básicas tampoco es un buen empleado.

Ricky W. Griffin et.al. (2017). Los gerentes pueden emprender muchas acciones para mejorar la motivación y el desempeño, entre ellas diseñar los puestos, permitir mayor participación y promover el empowerment, considerar arreglos de trabajo alterno y establecer metas.

Por lo consecuente se puede determinar que la dimensión de desempeño de la tarea es una de las más relevante en el desempeño, debido a que nos da a conocer las tareas fundamentales del puesto, es decir todo lo que tiene que hacer el colaborador, y cómo influye este en la vida de los colaboradores, esto se evidencia porque en la empresa al ser una empresa de servicios y de metalmecánica sus procesos están estandarizados y son sistemáticos, es así que los colaboradores están compenetrados con sus tareas diarias y las ejecutan con precisión.

Se determinó que las dimensiones de Motivación y Desempeño se relacionan entre sí, esto se evidencio con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (encuesta) en los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020.

Este resultado guarda relación con lo que dicen: Ricky W. Griffin et.al. (2017) nos dicen que la mayoría de las metas se orientan hacia algún elemento del desempeño. Los gerentes pueden emprender muchas acciones para mejorar la motivación y el desempeño, entre ellas diseñar los puestos, permitir mayor participación, considerar arreglos de trabajo alterno y establecer metas. Sin embargo, también pueden fracasar en la implementación de medidas que podían haber mejorado la motivación y el desempeño o, incluso, sin advertirlo, tomar decisiones que los afecten. Chiavenato (2018), el jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa.

Gary Dessler (2017), la administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar -de manera continua- el desempeño dirigido a las metas de

los trabajadores. Esto implica asegurarse de que las metas del empleado estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la compañía; brindar a los subalternos retroalimentación oportuna acerca de su desempeño; suministrarle los recursos y las capacitaciones que necesiten para realizar sus labores y tareas, recompensas por su buen desempeño, y verificar de manera continua su rendimiento.

Por lo consecuente se puede determinar que cada una de las dimensiones de la motivación se relacionan con cada una de las dimensiones del desempeño, ya que, estas se encuentran entrelazadas para poder lograr un objetivo común, que es el cumplimiento de los objetivos empresariales o de las metas estratégicas, alcanzando así una excelencia operativa.

## **Conclusiones**

Se concluye que la Motivación tiene una relación directa y significativa con el Desempeño en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020, dado que a través de la aplicación de la prueba de hipótesis RHO Spearman, para variables ordinales donde se observó que la significación aproximada se obtuvo el nivel de significancia de 0%, siendo este menor al 5%, concluyendo que efectivamente la hipótesis planteada es positiva y significativa.

Se evidencia que la dimensión de Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020, es la motivación intrínseca, ya que presenta un nivel de 85.7%. Esto quiere decir que refleja la confirmación plena de autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. Los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, porque les gusta hacerlo o porque son divertidas, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma. La conexión emocional complementa el desempeño y cuanto más grande es la conexión de los factores psicológicos, mejor será el desempeño en los colaboradores.

Se evidencia que la dimensión del Desempeño que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020, es el Desempeño de la tarea, ya que presenta un nivel de 66.7%. Esto significa que los colaboradores cumplen con sus obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puesto convencional.

Se concluye que las dimensiones de la Motivación tienen una relación directa y significativa con las dimensiones del Desempeño en los colaboradores de la empresa ETRAL S.A.C, Trujillo 2020, dado que a través de la aplicación de la prueba de hipótesis RHO Spearman, para variables ordinales donde se observó que la significación aproximada se obtuvo el nivel de significancia de 0%, 3.1%, siendo estas menor al 5%, concluyendo que efectivamente se relacionan, cada una de ellas, de manera positiva y significativa.

## VII. RECOMENDACIONES

La empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020, debe manejar la información de la presente investigación para conocer la relación que existe entre la Motivación y el Desempeño, para así trabajar estas variables acordes a las necesidades y expectativas de los colaboradores y las estrategias organizacionales, lo cual generará mayor significancia en las distintas áreas de la organización.

Respecto a la variable Motivación, si bien es cierto que los resultados son muy favorables, se recomienda que la empresa ETRAL SAC, siga fortaleciendo la motivación intrínseca, para que los colaboradores sigan actuando por su propio interés, para que sigan sintiendo que sus actividades laborales son interesantes y porque les gusta hacerlo. También se recomienda que en una nueva investigación se use nuevos indicadores de dicha dimensión para contar con la mayor cantidad de datos, y así la empresa logre sus objetivos organizacionales.

Con respecto a la variable Desempeño, se recomienda que la empresa ETRAL SAC, siga fortaleciendo el desempeño de la tarea, para que los colaboradores sigan cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción de puesto convencional. También se recomienda que sigan incrementando el civismo, debido a que los resultados también son alentadores, con la consigna de lograr el mejor desempeño posible. El trabajo de ambas dimensiones en conjunto, mejorara considerablemente el desempeño de los colaboradores, intentando así, alcanzar las estrategias organizacionales.

Con respecto a la relación de las dimensiones de la variable Motivación con las dimensiones de la variable Desempeño, se recomienda que la empresa ETRAL SAC, tenga en cuenta las diferentes dimensiones de las variables para así poder aplicar un plan operativo que involucre a la motivación y el desempeño, así como también evaluaciones de desempeño continuas, teniendo en cuenta la gran relación que existe entre todas las dimensiones estudiadas de motivación y desempeño.

Se recomienda a la Empresa ETRAL SAC implementar la Propuesta de Solución (Implementación de un plan Motivacional para mejorar el Desempeño Laboral) para así establecer un procedimiento adecuado y estandarizado para el área de Talento Humano.

## Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (3.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Granica.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú.
- Gareth R. Jones and Jennifer M. George. (2019). *Administración contemporánea* (10.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Gary Dessler (2015) *Administración de Recursos Humanos* (6.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato (2018) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Idalberto Chiavenato (2018) *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones* (10.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch Galindo, Lourdes (2018) *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo* (3.<sup>a</sup> ed.) México: Pearson Educación.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGrawHill.
- Ricky W. Griffin, Jean M. Philips, Stanley M. Gully (2017) *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. (12. <sup>a</sup> ed.) México: Cengage Learning Editores.
- Roberto Hernández-Sampieri (2017) *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixta*. (7<sup>a</sup> ed.). México: McGrawHill.
- Robbins, Stephen P.y Judge, Timothy A (2017) *Comportamiento Organizacional*. (17. <sup>a</sup> ed.) México: Pearson Educación
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

## Medios Electrónicos.

Alcalde Martos Mayra Yaqueline (2018) en su tesis titulada *Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa de Transportes Turismo Días S.A. Filial Cajamarca*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1958/TESIS%20-%20CPC.%20MAYRA%20YAQUELINE%20ALCALDE%20MARTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alonso, J. (2016). *Psicología*. Madrid, España: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609190.pdf>

Alzate Aldana Carolina (2014) *La Motivación como principio en el Desempeño Empresarial Efectivo. Trabajo de Investigación (Artículo)*. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11445/LA%20MOTIVACION%20COMO%20PRINCIPIO%20ESENCIAL%20EN%20EL%20DESEMPE%20EMPRESARIAL%20EFECTIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barragán, J., Villarreal, J. y Guerra. P. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Daena: International Journal of Good Conscience. México. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>

Cadena Alarcón Evelyn Karina (2019) *La Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Envatub S.A.(Tesis)*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Pichincha, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf>

Enríquez Loredo Patricia Del Carmen (2014) *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México* (Tesis de Maestría). Universidad de Montemorelos. Tabasco, México. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/99/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, J. (2011). *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa*. (Cuaderno de Investigación). Escuela de PostGrado de la UPC. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>

Imperial, I, Modelli, A. & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones: Gestión de Capital Humano*. Delineando estrategias. KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-EI-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Jiménez, A. & Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-en-el-nuevo-entorno-empresarial>

Livias Sánchez Emiliano Américo (2017) *Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los operarios del área de logística de la empresa Guzmán Distribuciones SAC- TRUJILLO*. (Tesis). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11648/Livias%20Sanchez%20Emiliano%20Am%c3%a9rico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mercer (2015). *Retos y Estrategias en Recursos Humanos*. Perú: Pilar Quinteros. Recuperado de: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>

Miranda Reyes Yanet María (2018) *Relación entre Motivación con el Desempeño Laboral en trabajadores del departamento de Gineco Obstetricias en el Hospital Belén- Trujillo* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17742/miranda\\_ry.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17742/miranda_ry.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Paredes Ramírez Gimena (2019) *Motivación y Desempeño Laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de la Provincia De San Martín* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana Unión. San Martín, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1883/Gimena\\_Tesis\\_Maestro\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1883/Gimena_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Perea Pasquel Manuel Lizardo (2017) *Motivación Laboral y Desempeño Laboral en Trabajadores de Inversiones La Selva S.A. Moyobamba* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Moyobamba, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2097/TM\\_Perea\\_Pasquel\\_Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2097/TM_Perea_Pasquel_Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. Doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.37.9.177-192>.

Pozo Eugenio Cesar Mauricio (2015) *Motivación y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una Empresa Carrocera*. (Tesis de). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/75867.pdf>



## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### PRUEBA DE NORMALIDAD

**Tabla 6.**

*Prueba de Normalidad de las variables Motivación y Desempeño de los colaboradores de la empresa Etral S.A.C, Trujillo 2020*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,237	21	,003	,816	21	,001
Desempeño	,289	21	,000	,721	21	,000

Nota. En la tabla se muestra la prueba de Shapiro-Wilk en la cual se observa que la significancia es de 0.001 y 0.000 las cuales son menores a 0.005, por lo que ambas variables no corresponden a una distribución normal, esto significa que para determinar la relación entre la Motivación y el Desempeño se utilizará la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

## Anexo N° 2

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ETRAL SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b> ¿Cómo la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral SAC en la ciudad de Trujillo ,2020?	<b>1. Objetivo General:</b> Determinar si la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020	<b>1. Hipótesis General:</b> La Motivación se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Etral SAC, Trujillo 2020	<b>Variable 1:</b>  La Motivación	<b>1. Tipo de Investigación:</b> Aplicada  <b>2. Nivel de Investigación:</b> Descriptiva Correlacional  <b>3. Diseño de la Investigación:</b> No experimental  <b>4. Método:</b> Deductivo - Inductivo  <b>5. Población:</b> Los 21 colaboradores de la empresa ETRAL SAC  <b>6. Muestra:</b> Los 21 colaboradores de la empresa ETRAL SAC.  <b>7. Unidad de Estudio:</b> El colaborador de la empresa ETRAL SAC.  <b>8. Técnica de recolección:</b> Encuesta  <b>9. Instrumento de recolección:</b> Ficha de encuesta
<b>2. Problemas Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál de las dimensiones de la motivación tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?</li> <li>• ¿Cuál de las dimensiones del desempeño laboral tiene un mayor de nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?</li> <li>• ¿Cómo las dimensiones de la motivación se relacionan con las dimensiones del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC?</li> </ul>	<b>2. Objetivos Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la dimensión de la motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC</li> <li>• Identificar la dimensión del desempeño que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.</li> <li>• Determinar si las dimensiones de la motivación se relacionan con las dimensiones del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.</li> </ul>	<b>2. Hipótesis Específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dimensión Intrínseca de la Motivación es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.</li> <li>• La dimensión desempeño de la tarea es la que tiene mayor relevancia en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC.</li> <li>• Las dimensiones de La Motivación se relacionan directa y significativamente con cada una de las dimensiones del desempeño en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020</li> </ul>	<b>Variable 2:</b>  Desempeño Laboral	

### Anexo N° 3

## ENCUESTA MOTIVACIÓN

### ENCUESTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que la empresa en la cual trabaja le ofrece a sus colaboradores. La encuesta es **anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

#### INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

**1.** Muy en desacuerdo **2.** En desacuerdo **3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo **4.** De acuerdo **5.** Muy de acuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta.					
2	Me brindan la facilidad de realizar mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
3	El sueldo que recibo cubre mis necesidades familiares y personales.					
4	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores.					
5	Considero que la empresa me proporciona los recursos y materiales necesarios para la ejecución de mi trabajo.					
6	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo.					
7	Siento que la empresa tiene un buen plan de línea de carrera.					
8	El trabajo que realizo tiene un alto nivel de importancia.					
9	Me siento motivado por los resultados que logro en mi trabajo.					
10	Me encuentro satisfecho por el apoyo que recibo de parte de mi jefe, cuando se presentan problemas en el trabajo.					
11	La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente.					
12	La empresa me capacita para desarrollar mejor mi trabajo.					
13	Recibo críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar.					
14	Me siento recompensando económicamente por mi rendimiento en el trabajo.					
15	Me motiva que mi jefe me felicite por realizar de manera correcta mi trabajo.					
16	La empresa me permite actuar con autonomía y libertad.					
17	Me siento con la capacidad suficiente para asumir algún cargo de mayor jerarquía.					
18	Considero que la remuneración que recibo está de acuerdo al trabajo que realizo.					
19	La empresa presta condiciones de seguridad para realizar mi trabajo.					
20	Recibo premios y/o incentivos por parte de la empresa.					
21	El trabajo que realizo me permite adquirir nuevos conocimientos y progresar.					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo N° 3

## ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL

### ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que la empresa en la cual trabaja le ofrece a sus colaboradores. La encuesta es **anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

#### INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Atiendo con respeto y diligentemente a los clientes de la empresa.					
2	Cumplo con las tareas asignadas en los horarios previstos.					
3	Conozco mis responsabilidades, como trabajador de la empresa.					
4	Como considero la productividad en la empresa.					
5	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.					
6	Brindo al usuario una atención rápida y eficiente.					
7	El laborar para la empresa es de mi satisfacción personal.					
8	Me siento parte de un equipo de trabajo en el área.					
9	El clima laboral que se maneja en la empresa es agradable e idóneo para mí.					
10	Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.					
11	Recibo información de mi productividad en el trabajo.					
12	Tengo conocimiento del reglamento interno de trabajo de la empresa.					
13	Estoy conforme con los horarios de trabajo dados por la empresa.					
14	Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo.					
15	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí.					
16	Conozco los objetivos de su puesto de trabajo y los aplico en mis funciones.					
17	Entre los compañeros existe apoyo y ayuda para cumplir con las tareas.					
18	Percibo que la equidad y justicia es igual para todos.					
19	Analizo los resultados cuando no son positivos.					
20	Entre el personal de la empresa existe una comunicación fluida.					
21	La empresa cumple con los parámetros que se mencionó en el contrato.					
22	Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa.					
23	A mi parecer como se logran los resultados personales y los esperados en el área.					
24	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al cliente.					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N° 4**

**FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de junio de 2020

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>				
		<b>5</b>	<b>0</b>				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 90\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable motivación, validado al bachiller Irving Sanchez Bazán.

Firma y sello del Experto

**Anexo N° 5**

**FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
- 1.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Liderazgo
- 1.3. Cargo actual: Gerente y Project Manager en Daccos.
- 1.4. Grado académico: Maestro en Gerencia de Proyectos y Liderazgo.
- 1.5. Institución: University of Maryland, Estados Unidos
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de julio de 2020

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>12</b>				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 94%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento de la variable motivación, validado al bachiller Inving Sanchez Bazán.

Firma y sello del Experto

## Anexo N° 6

### FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO



#### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

##### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: William Moisés Cruzado Pérez
- 1.2. Especialidad: Administración/Gestión Talento Humano
- 1.3. Cargo actual: Coordinador Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Bachiller Psicología
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 13 de julio de 2020

##### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	20	24				

Coficiente de valoración porcentual:  $c = 88\%$

##### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable motivación, validado al bachiller Irving Sanchez Bazán.

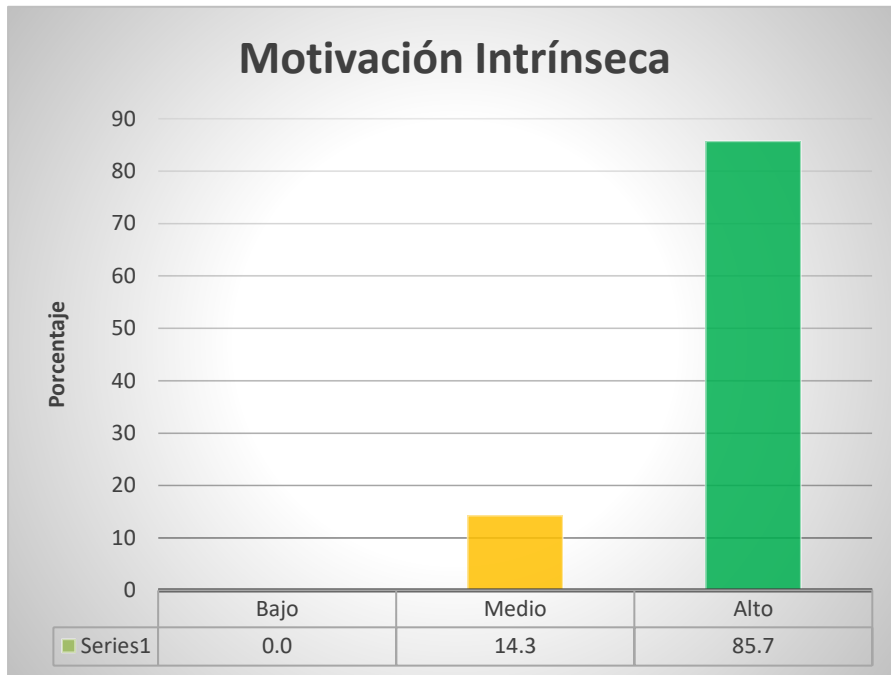
William  
Cruzado Pérez

Firmado digitalmente por William  
Cruzado Pérez  
Fecha: 2020.07.13 16:16:22 -05'00'

Firma y sello del Experto

### Anexo N° 7

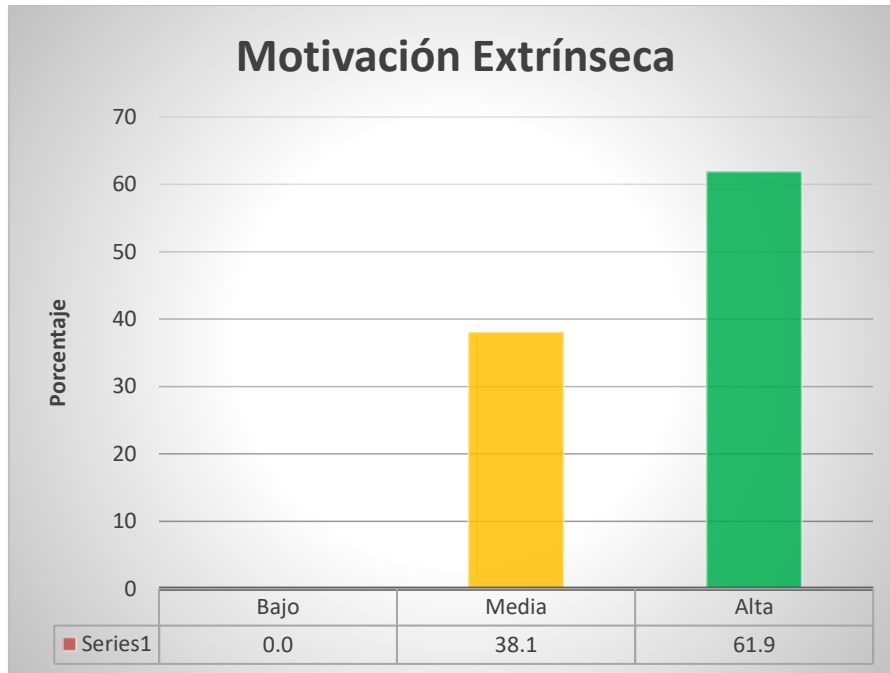
#### Porcentaje de Motivación Intrínseca





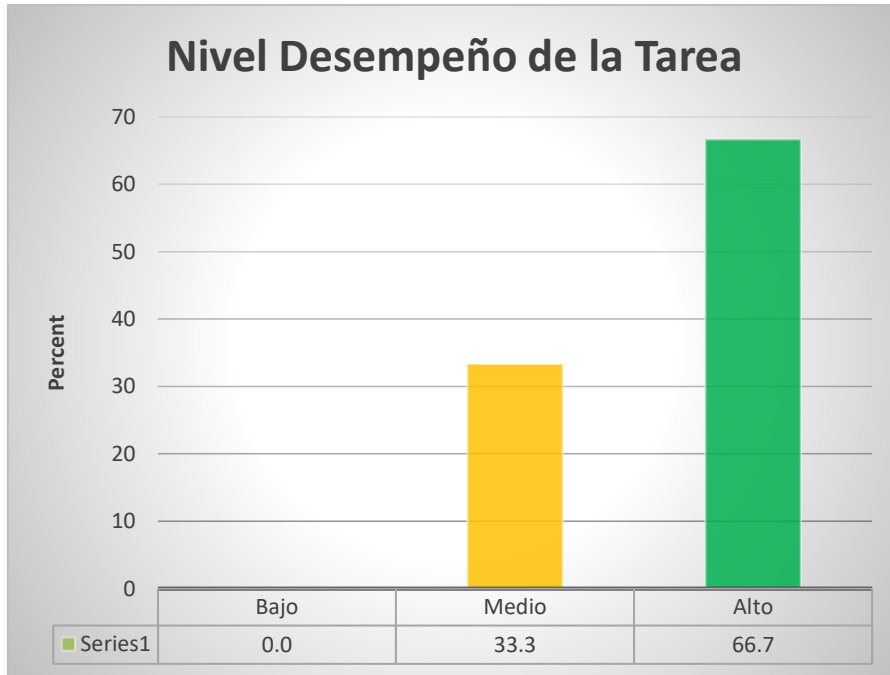
### Anexo N° 8

#### Porcentaje de Motivación Extrínseca



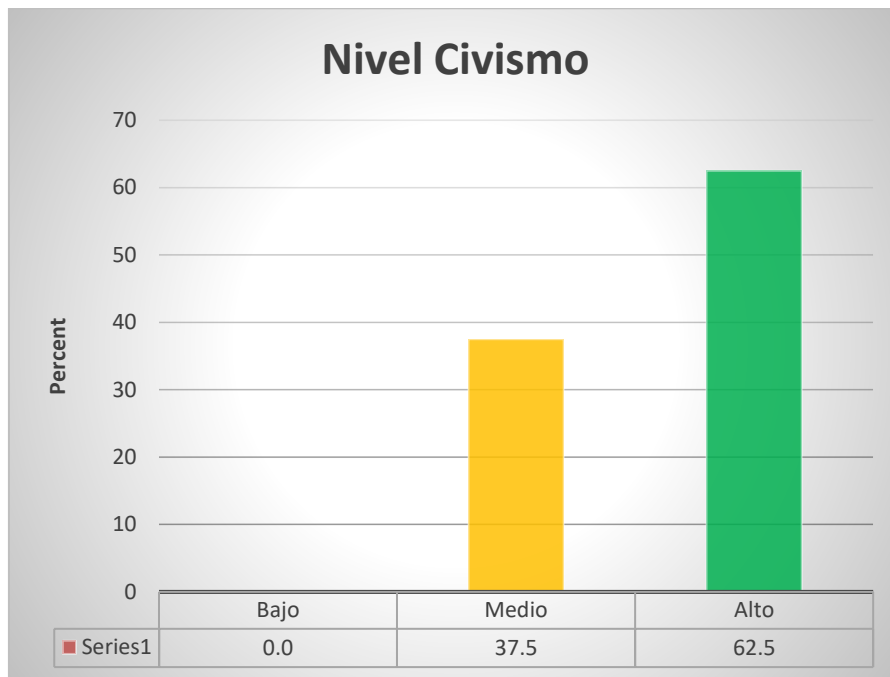
### Anexo N° 9

#### Porcentaje de Desempeño de la Tarea



### Anexo N° 10

### Porcentaje de Civismo



## **Anexo N° 11**

### **Propuesta de solución.**

Se presenta la propuesta con el objetivo, de que la empresa ETRAL SAC tenga un programa motivacional el cual pueda con llevar a mejorar los niveles de desempeño establecidos, así mismo, cuente con un programa ya estandarizado y que el personal a cargo, sepa los lineamientos generales para su implementación y desarrollo.

#### **Objetivo**

Implementar un programa Motivacional para mejorar los niveles de Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020.

#### **Acciones**

La motivación debe estar debidamente explícita sobre un plan o programa, que con lleva a resultados de rendimiento y desempeño favorables tanto para la empresa como para los colaboradores y debe ser elaborado según las necesidades que presenta todo el personal tanto administrativo como operativo.

Los programas son herramientas esenciales para el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones, donde los colaboradores deben sentir motivados para que puedan responder de acuerdo a las necesidades de sus actividades. En la actualidad se están aplicando continuamente, las organizaciones lo aplican para fortalecer el clima laboral, la Satisfacción Laboral, la Motivación, desarrollo de las competencias emocionales de los trabajadores.

El programa de motivación es una herramienta que se está utilizando dentro de las organizaciones, cuyo objetivo principal es intensificar los fundamentos intrínsecos de los trabajadores para el mejoramiento del desempeño en sus actividades laborales y por la tanto la productividad, que es uno de los principales objetivos organizacionales.

#### **1. Misión del Programa**

Crear y desarrollar estrategias de motivación que les sirva de ayuda a los colaboradores de la empresa ETRAL SAC a mejorar su desempeño laboral.

#### **2. Objetivo del Programa**

Fortalecer e incrementar la Motivación para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC, Trujillo 2020

#### **3. Políticas del Programa**

Para la ejecución del programa se deben enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo.

- **Compromiso**

Este programa debe enfocarse en el compromiso de la empresa para seguir con los lineamientos establecidos. Los directivos, gerentes, jefes y parte operativa, deben estar comprometidos con el programa para obtener los resultados deseados, teniendo en cuenta que esto no solo mejorara los aspectos empresariales, si no, también aspectos personales de cada colaborador.

- **Reforzamiento Continuo**

Los colaboradores de la empresa deben estar comprometidos con el programa para que así se pueda ver los resultados deseados, es por esto, que los gerentes y supervisores deben intervenir continuamente para incentivar a sus colaboradores a la participación activa. Así mismo deben realizar un reforzamiento según la necesidad de los colaboradores, para esto deben tener una interacción continua con ellos.

- **Verificar de Avances**

Los gerentes y supervisores deben verificar en un determinado periodo los avances que el programa logra en sus colaboradores e informas a los directivos sobres estos. Se realizará una retroalimentación si se necesita afinar algunos temas y se felicitará al colaborador si está logrando los objetivos. Es de suma importancia que el colaborador este enterado de cómo va su progreso en el programa, la interacción debe ser continua entre todos los involucrados.

- **Generar Nuevos Conocimientos**

Es importante considerar que el programa generara nuevos conocimientos en los colaboradores, así como algunas prácticas efectivas de crecimiento personal, esto llevara al crecimiento de los colaboradores como de la empresa.

#### **4. Descripción del Programa**

Se enfocará en aspectos los cuales se considera de suma importancia según la realidad de los colaboradores de la empresa ETRAL SAC

- **Desarrollo de Carrera**

Las empresas modernas garantizan su seguridad contando y atrayendo personas talentosas que sientan igualmente que éstas les retribuyen permitiéndole desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y experiencias. Para esto se diseñarán programas entrenamiento, capacitación y formación, promoviendo el aprendizaje para incrementar las

capacidades y competencias de los colaboradores, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva de la empresa, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento.

Se sugiere que la empresa, a través de su área de Recursos Humanos realice un Plan de Desarrollo de Carrera por afinidad de puestos, con el fin de tener un ordenamiento y tiempo suficiente para trabajar en ello. Para esto deberá tener claro los siguientes datos de los trabajadores: Nivel de puesto, nombre, edad, nivel de estudios, puesto que desempeña actualmente, puesto al que podría optar en el futuro, antigüedad en la institución, fortalezas y oportunidades de mejora, necesidades de capacitación, evaluación del desempeño y apreciación objetiva de su jefatura directa.

En este contexto brindaremos las actividades del programa que la empresa debe realizar para así lograr el objetivo de esta parte del programa.

### **Actividad 1**

Revisión de la estructura orgánica y de las funciones de los puestos en general, con el objeto de afianzar funcionalmente las áreas de crecimiento.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a los responsables de la organización a identificar el recurso humano que necesita la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la empresa. Se podrá determinar:

- Funciones por abarcar y puestos por fortalecer, nos dará a conocer las funciones que tienen nuestros colaboradores y los puestos que necesitan una capacitación según las necesidades que necesite la empresa.
- Posibles perfiles de personas en el grupo de colaboradores que puedan ascender, nos darán a conocer los colaboradores que se encuentra calificados para un posible ascenso y al mismo tiempo que es lo que les hace falta para poder ser considerados para un posible ascenso en la empresa.

### **Actividad 2**

Reunión al inicio y fin de cada año, donde el líder le explique a su gente que es el desarrollo de carrera en la institución y nombrar con cuáles niveles de cargos está trabajando actualmente la institución con el fin de ser transparentes y no generar expectativas innecesarias en los colaboradores. Así mismo al terminar el año realizar una reunión de seguimiento y de

feedback, la cual debe ser agendada en un tiempo prudente al proceso, en donde el líder y colaborador realicen un balance de lo realizado y puedan medir los avances entre la reunión inicial y la final. En dichas reuniones se tocarán los siguientes puntos:

- Decirle a cada colaborador que debe conocer las competencias de su puesto, su evaluación del desempeño, sus objetivos y metas realistas a alcanzar durante el año para que con esto se pueda plasmar un desarrollo de carrera
- Indicar que el autoconocimiento y la autoevaluación de fortalezas y oportunidades de mejora, de forma objetiva, es muy importante a la hora de determinar las destrezas y el potencial propio.
- Se le comentara las capacitaciones que tendrá de acuerdo a las necesidades que tenga el colaborador en su puesto de trabajo, para así poder potenciar sus habilidades y por ende desarrollar su carrera.

### **Actividad 3.**

Juego de roles para afianzar funcionalmente las áreas de la organización, nos permitirá determinar la habilidad que los perfiles de colaboradores puedan tener dentro de la organización. Así conoceremos el potencial humano con el cual contamos, considerando todas las habilidades con las que cuentan nuestros colaboradores. Nos dará una visión más amplia de lo que nuestro personal puede hacer en diferentes circunstancias por las cuales pasa la empresa cotidianamente, se podrá evaluar su desempeño en diferentes momentos, y la tolerancia que tienen hacia el cambio.

- **Comunicación Organizacional**

Los colaboradores son un grupo de interés prioritario en las empresas, y no es diferente en ETRAL S.A.C y debido a esto es necesario saber sus inquietudes de primera fuente y además que los líderes de la empresa (ALTA DIRECCIÓN) los escuchen para que se sensibilice con ellos y se tomen en consideración a través de acciones concretas y visibles.

### **Actividad 1**

Implementar una convención de líderes, los directivos de la empresa se reunirán con cada líder de área en un desayuno o almuerzo para conversar de la realidad que atraviesa la empresa, donde se practique la comunicación y el alineamiento cultural, también se podrán compartir los logros y los futuros objetivos.

Esta es una actividad que durará aproximadamente de dos a tres horas y en la cual los directivos serán los anfitriones que invita a compartir y lo más importante, deberán estar dispuestos a escuchar cosas buenas y no tan buenas de las instituciones, además de buscar formas de gestionar lo que se escucha para así saber lo que está pasando-de buena fuente- en la empresa.

### **Actividad 2.**

Taller sobre manejo efectivo de la comunicación en la organización, parte de lo que buscamos en la empresa, tiene que ver con la comunicación efectiva, es por esto que realizaremos distintos talleres para lograr alcanzar dicha comunicación. Esto nos permitirá involucrar a los colaboradores en las distintas decisiones que se puedan tomar, así mismo ellos sentirán que son escuchados y así fortalecer el lazo que une a la empresa con su equipo de trabajo. La comunicación en la empresa tiene que ser abierta en todos los niveles, desde los directivos hasta los operarios, eso se deberá trabajar paulatinamente.

### **Actividad 3.**

Taller sobre canales de comunicación efectiva, con el objetivo de mejorar la calidad de la comunicación organizacional, principalmente entre los directivos y colaboradores. Tanto los directivos como los colaboradores deben tener conocimiento de los diferentes estilos de comunicación efectiva y asertiva, es por esto la importancia de dicho taller.

- **Liderazgo**

Esta implementación se dará con el fin de generar líderes de vanguardia y mentores de las nuevas generaciones. Más allá del trabajo desarrollado, las personas quieren ser parte de una institución con una cultura y valores que sean de su gusto, quieren tener líderes que los inspiren, que los atraigan y estimulen a tener nuevos desafíos, a la vez que ansían que se les enseñe. La empresa se preocupa por conseguir los líderes idóneos para que así su crecimiento sea exponencial, es por ello, que se trabajara en el liderazgo de sus jefes para comprometerlos con los objetivos empresariales, estos líderes deben tener un nuevo conocimiento de la administración, así como de la evolución de esta habilidad en el mundo.

### **Actividad 1**

Reuniones de líderes, éstas se realizarán tres veces al año, con el fin de mejorar la comunicación efectiva, los casos serán tratados de forma



general. Se podrá saber la realidad de la empresa en pautas más cortas y con una mejor precisión, recomendamos realizar lo siguiente:

- Indicarles que el buen trabajo del líder se ve reflejado en el desarrollo de las capacidades y talentos de sus seguidores, logrando que sean capaces de trabajar en equipo, dejando de lado los intereses personales y que luchen por los intereses del equipo.
  
- Se tratará la forma en que el liderazgo se está ejerciendo y cuáles son los pro y contra de estas gestiones.
  
- Se tocarán temas de cómo mejorar las habilidades de liderazgo.
  
- Se les reforzará los temas comunicacionales, es mejor que los trabajadores se informen con ellos y no por los pasillos, otorgando credibilidad y confianza.
  
- Se reforzará que los líderes no deben hacer diferencias en sus equipos.

### **Actividad 2**

Coaching para los líderes, se mejorará el liderazgo a través de esta herramienta, la cual es una de las alternativas más usadas y de mejor resultados en las diferentes empresas. Esto nos permitirá fortalecer el liderazgo de nuestros jefes para así llevar de la mano a los colaboradores al cumplimiento de las estrategias organizacionales.

## **5. Responsables**

- Director y jefe de administración.
- Coordinador de Recursos Humanos.

## 6. Cronograma

**Tabla 8.**

*Cronograma de ejecución de la propuesta.*

DIMENSIÓN	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Desarrollo de Carrera</b>												
Actividad 1	■	■										
Actividad 2	■											■
Actividad 3				■			■			■		
<b>Comunicación</b>												
Actividad 1			■			■			■			■
Actividad 2		■			■			■				
Actividad 3		■			■			■				
<b>Liderazgo</b>												
Actividad 1				■				■			■	
Actividad 2			■			■			■			

Fuente: Información obtenida de la Propuesta de solución de la investigación.

## 7. Presupuesto

**Tabla 9**

*Presupuesto para la ejecución de la propuesta.*

DIMENSIÓN	Unidad	Cantidad	Monto S/.
<b>Desarrollo de Carrera</b>	Anual	1	10,000
<b>Comunicación</b>	Anual	1	8,000
<b>Liderazgo</b>	Anual	1	8,000
<b>Total</b>			<b>26,000</b>

Fuente: Información obtenida de la Propuesta de solución de la investigación.