

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**FACTORES DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAN MARTÍN
DE PORRES S.A. DE LA CIUDAD DE HUACHO, AÑO 2018**

PRESENTADO POR:

NORMAN ELADIO YDROGO SANTOS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS

HUACHO - 2019

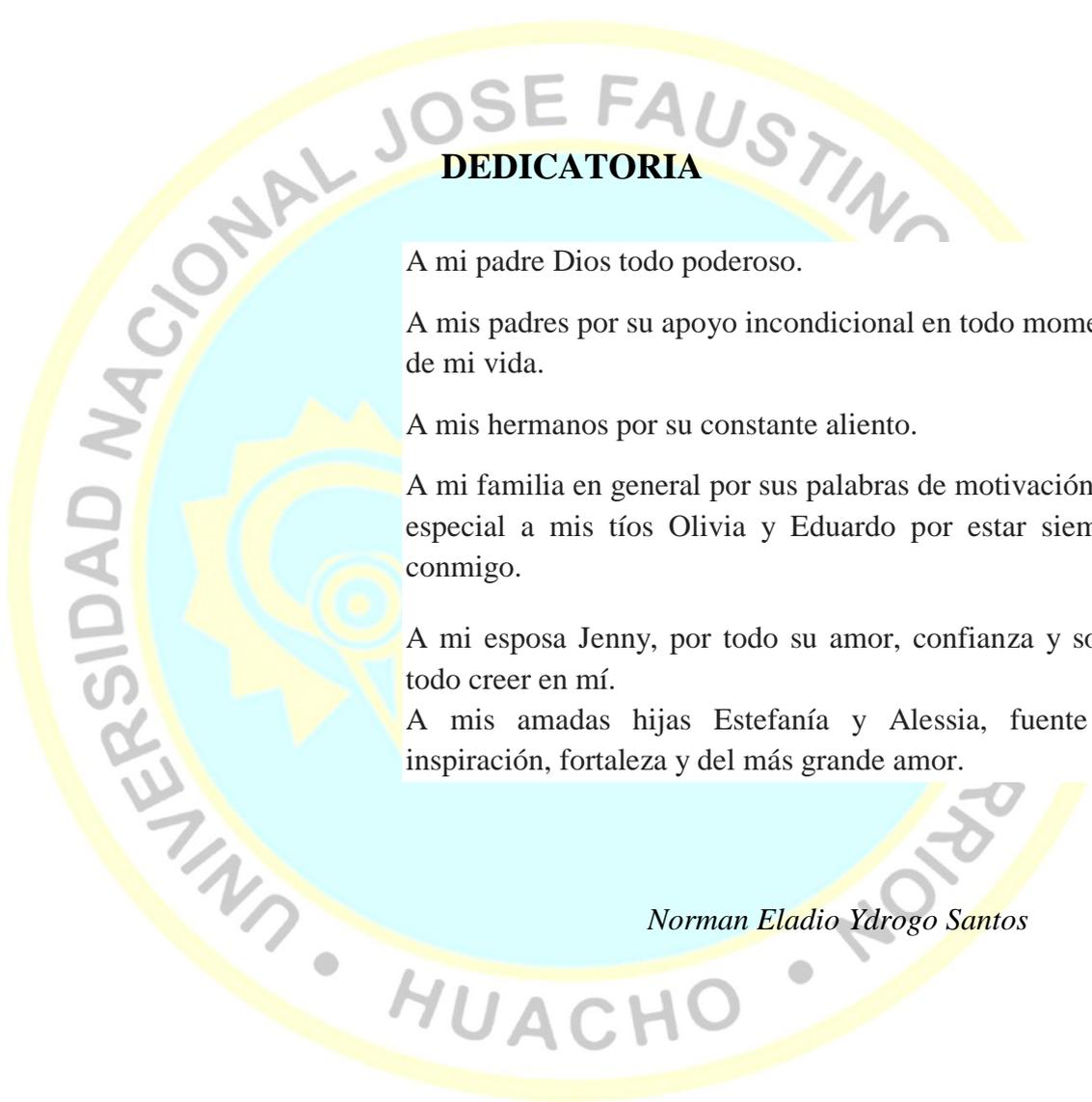
**FACTORES DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAN MARTÍN
DE PORRES S.A. DE LA CIUDAD DE HUACHO, AÑO 2018**

NORMAN ELADIO YDROGO SANTOS

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

A mi padre Dios todo poderoso.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A mis hermanos por su constante aliento.

A mi familia en general por sus palabras de motivación, en especial a mis tíos Olivia y Eduardo por estar siempre conmigo.

A mi esposa Jenny, por todo su amor, confianza y sobre todo creer en mí.

A mis amadas hijas Estefanía y Alessia, fuente de inspiración, fortaleza y del más grande amor.

Norman Eladio Ydrogo Santos

AGRADECIMIENTO

A mi padre Dios, por la luz de vida.

A mis padres por todo el sacrificio dedicado a hacerme un hombre de bien.

A mis hermanos que siempre han estado pendientes en cada paso que doy.

A mi familia en general por ser un núcleo importante que fortaleza mis pasos en la vida.

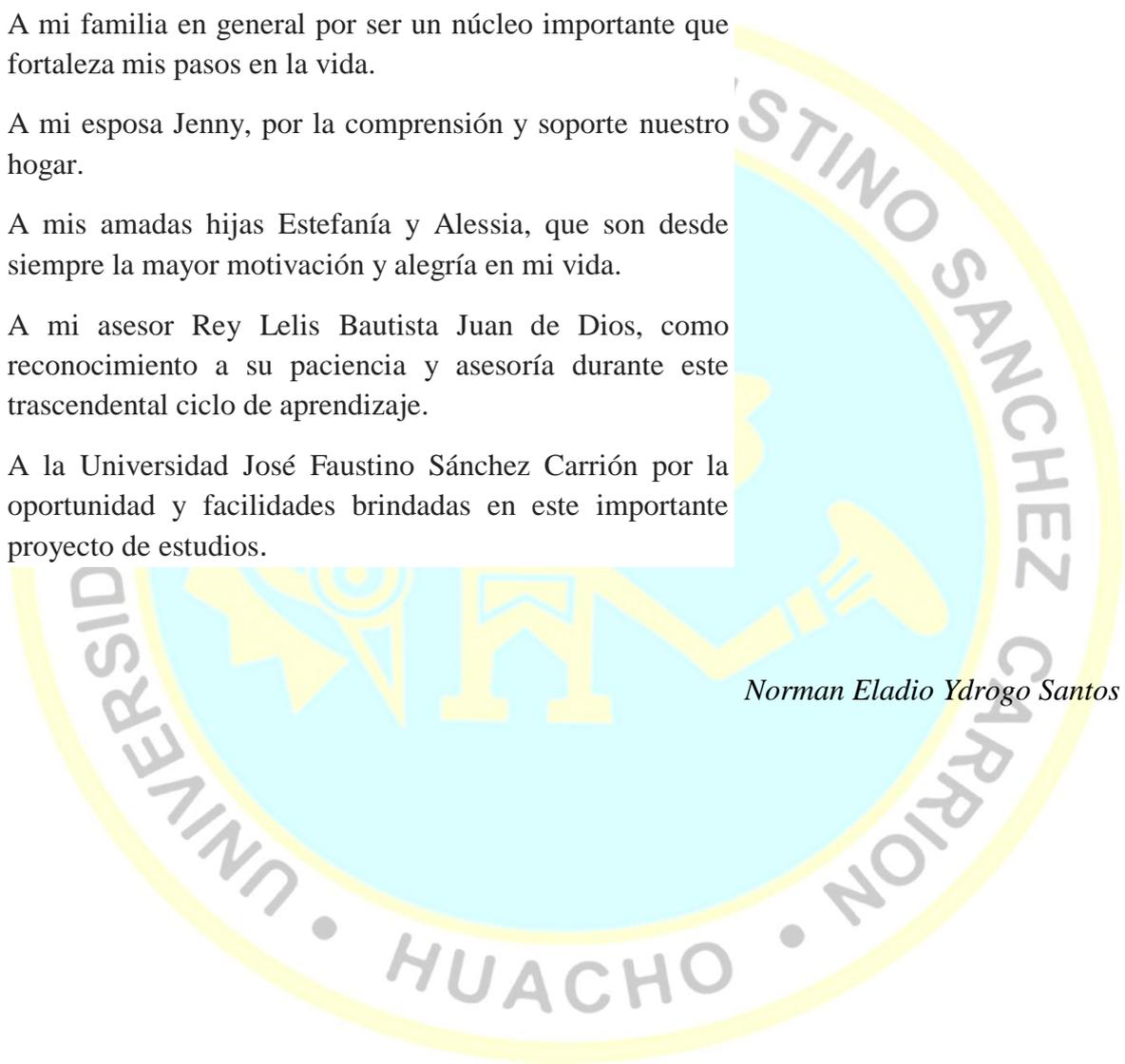
A mi esposa Jenny, por la comprensión y soporte nuestro hogar.

A mis amadas hijas Estefanía y Alessia, que son desde siempre la mayor motivación y alegría en mi vida.

A mi asesor Rey Lelis Bautista Juan de Dios, como reconocimiento a su paciencia y asesoría durante este trascendental ciclo de aprendizaje.

A la Universidad José Faustino Sánchez Carrión por la oportunidad y facilidades brindadas en este importante proyecto de estudios.

Norman Eladio Ydrogo Santos



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	13
2.3 Bases filosóficas	45
2.4 Definición de términos básicos	47
2.5 Hipótesis de investigación	48
2.5.1 Hipótesis general	48
2.5.2 Hipótesis específicas	49
2.6 Operacionalización de las variables	49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	51
3.2 Población y muestra	52
3.2.1 Población	52

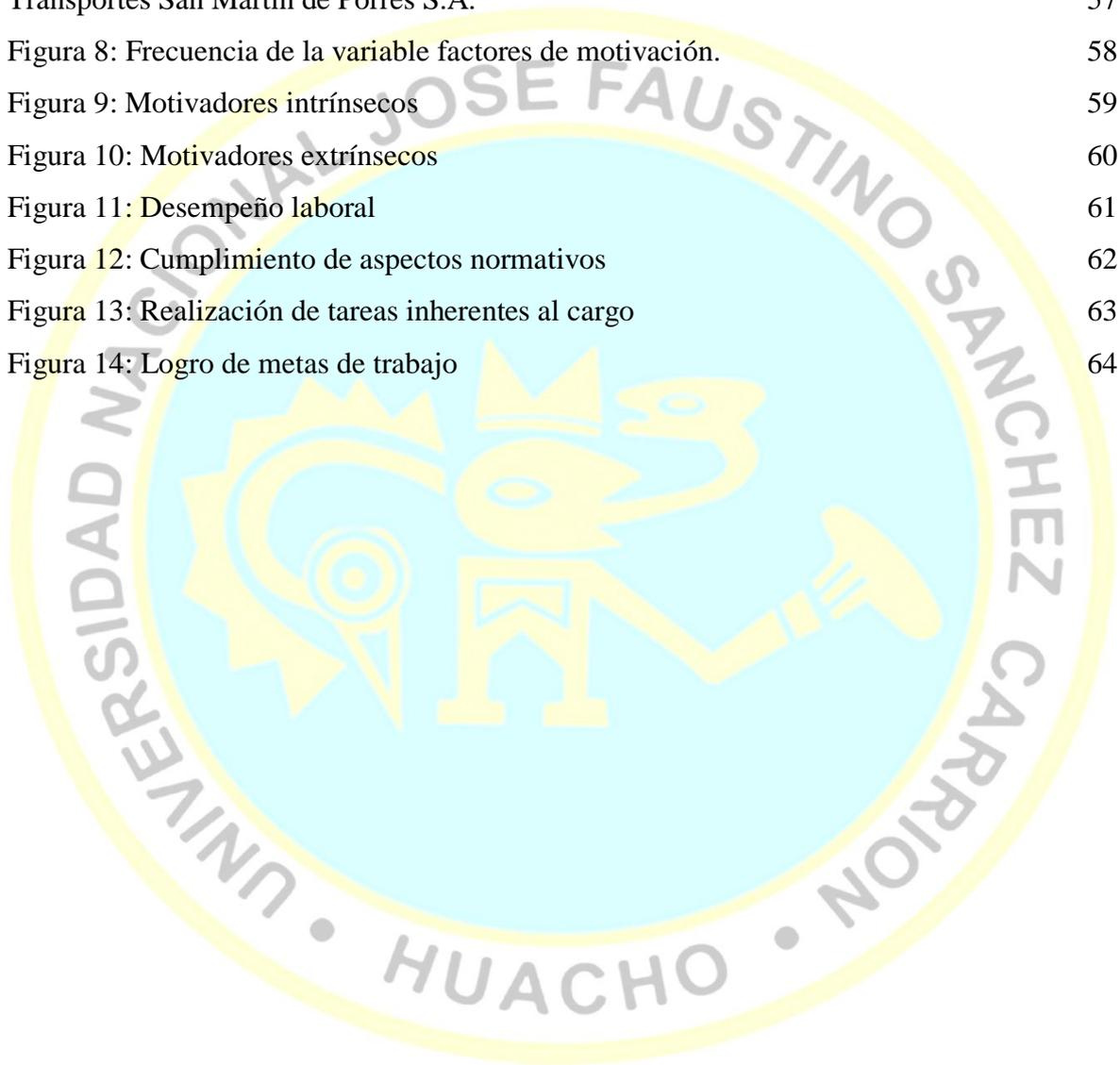
3.2.2 Muestra	52
3.3 Técnicas de recolección de datos	52
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	53
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados	54
4.2 Contrastación de hipótesis	60
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN	
5.1 Discusión de resultados	70
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	72
6.2 Recomendaciones	73
REFERENCIAS	75
7.1 Fuentes documentales	75
7.2 Fuentes bibliográficas	76
7.3 Fuentes hemerográficas	76
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3: Sexo de los empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.	54
Tabla 4: Frecuencia de edades de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.	55
Tabla 5: Frecuencia de años de antigüedad de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.	56
Tabla 6: Frecuencia de grados de instrucción de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.	57
Tabla 7: Frecuencia de la variable factores de motivación.	58
Tabla 8: Motivadores intrínsecos	59
Tabla 9: Motivadores extrínsecos	60
Tabla 10: Desempeño laboral	61
Tabla 11: Cumplimiento de aspectos normativos	62
Tabla 12: Realización de tareas inherentes al cargo	63
Tabla 13: Logro de metas de trabajo	64
Tabla 14: Correlaciones de las variables Factores de motivación y desempeño laboral	65
Tabla 15: Correlaciones de la dimensión Motivadores intrínsecos y la variable desempeño laboral.	66
Tabla 16: Correlaciones de la dimensión Motivadores extrínsecos y la variable Desempeño laboral.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4: Sexo de los empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.	55
Figura 5: Frecuencia de edades de los empleados de la empresa de transporte	55
Figura 6: Frecuencia años de antigüedad de los empleados de la empresa de transporte.	56
Figura 7: Frecuencia de grados de instrucción de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.	57
Figura 8: Frecuencia de la variable factores de motivación.	58
Figura 9: Motivadores intrínsecos	59
Figura 10: Motivadores extrínsecos	60
Figura 11: Desempeño laboral	61
Figura 12: Cumplimiento de aspectos normativos	62
Figura 13: Realización de tareas inherentes al cargo	63
Figura 14: Logro de metas de trabajo	64



RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo principal de determinar el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

La investigación realizada, según el tipo de aporte al conocimiento científico y tecnológico es aplicada y de acuerdo a su nivel o alcance es explicativa. Se utilizó el diseño no experimental, transeccional y correlacional-causal. La recopilación de datos se hizo mediante dos cuestionarios de encuesta, uno para la variable factores de motivación y el otro para la variable desempeño laboral. Los cuestionarios fueron aplicados a la totalidad de 124 empleados de la mencionada empresa de transporte de pasajeros.

Mediante “Juicio de expertos” los cuestionarios fueron validados por tres Maestros en Administración Estratégica; su confiabilidad fue determinada mediante prueba piloto aplicada a 25 empleados de la referida empresa. El coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo valor calculado de 0,734 que corresponde a la variable Factores de motivación y el valor de 0,972 a la variable desempeño laboral, más la medida de estabilidad “test-retest” corroboraron la alta confiabilidad de los cuestionarios.

La estadística descriptiva y el programa SPSS versión 22 fueron utilizados para procesar los datos, elaborar las tablas de frecuencias y las tablas de contingencia. Para la comprobación de las hipótesis se aplicó la prueba estadística de Rho de Spearman.

Se determinó que el 50 % de los empleados tienen un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, no obstante de que el 95.97 % de los empleados encuestados, o sea la mayoría, tienen una motivación de nivel medio hacia abajo. Por lo que se concluye que no es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Así mismo, se comprobó que entre las variables **factores de motivación** y **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

Por último, con base a los hallazgos de la investigación realizada, se puede afirmar que se logró el objetivo general de ésta investigación al determinar el nivel de significatividad del efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la

Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Así mismo, cabe señalar que lo afirmado se sustenta en el contraste de las hipótesis y en la información considerada en las bases teóricas de la presente investigación.

Palabras clave: Factores de motivación; desempeño laboral.



ABSTRACT

The present investigation was carried out with the main objective of determining the effect of the motivation factors in the work performance of the employees in the Transport Company San Martín de Porres S.A., of the city of Huacho, year 2018.

The research carried out, depending on the type of contribution to scientific and technological knowledge is applied and according to its level or scope is explanatory. The non-experimental, transectional and correlational-causal design was used. The data collection was done through two survey questionnaires, one for the variable motivation factors and the other for the labor performance variable. The questionnaires were applied to all 124 employees of the aforementioned passenger transport company.

Through "Judgment of experts" the questionnaires were validated by three Masters in Strategic Administration; Its reliability was determined through a pilot test applied to 25 employees of the aforementioned company. The Alpha coefficient of Cronbach, whose calculated value of 0.734 corresponds to the variable Factors of motivation and the value of 0.972 to the labor performance variable, plus the measure of stability "test-retest" corroborated the high reliability of the questionnaires.

The descriptive statistics and the SPSS version 22 program were used to process the data, elaborate the frequency tables and the contingency tables. To test the hypotheses, the Spearman's Rho test was applied.

It was determined that 50% of employees have a medium level job performance and the other 50% a high level of job performance, despite the fact that 95.97% of the employees surveyed, that is the majority, have a level motivation. half down. Therefore, it is concluded that the effect of the motivation factors on the job performance of the employees in the San Martín de Porres SA Transport Company, of the city of Huacho, in 2018, is not significant. Likewise, it was found that The variables factors of motivation and work performance there is a moderate negative correlation.

Finally, based on the findings of the research conducted, it can be said that the overall objective of this research was achieved by determining the level of significance of the effect of the motivation factors in the work performance of employees in the Transport

Company San Martin de Porres SA, from the city of Huacho, 2018. Likewise, it should be noted that the assertion is based on the contrast of the hypotheses and the information considered in the theoretical bases of the present investigation.

Keywords: Motivational factors; job performance.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas sin excepción alguna con regular frecuencia tienen que atender y resolver una diversidad de problemas, entre estas, las relacionadas con la motivación y el desempeño laboral de los empleados.

En el caso de la motivación laboral se recomienda utilizar adecuadamente los motivadores intrínsecos y extrínsecos, que inevitablemente los necesitan y los han de percibir todo trabajador. En cuanto al desempeño laboral, la recomendación es manejar convenientemente sus tres componentes señalados por Robbins, S. et al. (2017:576), a saber: desempeño de la tarea, el civismo y el riesgo de obstaculización a la productividad.

Entre los expertos y entendidos en temas motivacionales y conductuales en el ámbito laboral, hay consenso en relación a la consideración de que entre los factores de motivación y el desempeño laboral de los empleados existe una estrecha relación de asociación y de causalidad, y además de que las dos variables en todas las empresas en general, se constituyen en impulsoras o limitantes en la ejecución de los procesos y la obtención de los resultados.

Como es obvio, las empresas de transporte de pasajeros no se encuentran inmunes a problemas de motivación y desempeño laboral de los empleados, por lo que están obligadas a concentrar esfuerzos y recursos en el manejo diligente de las dos variables investigadas, a efectos de que concreten en los plazos previstos sus diversos propósitos, y además para que a través de la prestación diaria de sus servicios contribuyan significativamente en la economía y bienestar de sus principales grupos de interés y de la población de las localidades comprendidas en su recorrido o ruta que habitualmente cubren.

Por consiguiente, merituando las consideraciones antes esgrimidas se tomó la decisión de llevar a cabo la presente investigación, con la finalidad de confirmar las presunciones y corroborar los indicios, mediante la aplicación de los instrumentos, la recolección, procesamiento e interpretación de datos y la contrastación de las hipótesis.

El presente informe producto de la investigación realizada, comprende seis capítulos. El capítulo I, contiene los elementos del planteamiento del problema, es decir, la descripción de la realidad problemática específica, la formulación de los problemas, el enunciado de

los objetivos, la justificación de la investigación, las delimitaciones y la viabilidad del estudio.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación, específicamente, se presenta los resúmenes (abstract) de investigaciones internacionales y nacionales relacionadas con las variables factores de motivación y desempeño laboral, la síntesis de las bases teóricas y filosóficas de dichas variables, el marco conceptual respectivo, las hipótesis y el cuadro de operacionalización de las variables de estudio.

El capítulo III, presenta el diseño metodológico de la investigación, precisa el tamaño de la población y de la muestra investigada, señala las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y las técnicas empleadas para el procesamiento de datos.

El capítulo IV, mediante tablas y gráficos estadísticos muestra los resultados de la investigación, por cada variable y sus respectivas dimensiones. También incluye los elementos de la probanza o contraste de las hipótesis.

En el capítulo V, se efectúa la discusión de resultados, con base al análisis comparativo entre los hallazgos de la presente investigación y los hallazgos de las investigaciones consideradas como antecedentes tanto internacionales como nacionales.

El capítulo VI, como corolario de la investigación llevada a cabo, se alcanzan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, las mismas que si son puestas en práctica mejorarán de manera significativa la incidencia positiva de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La empresa de transportes San Martín de Porres S.A. , localizada en la ciudad de Huacho, desde el 19 de mayo de 1978, se dedica al servicio de transporte de pasajeros en la ruta Huacho – Chancay – Lima y viceversa. Cuenta con dos terminales propios y adecuados, uno en Huacho y otro en Lima.

Desde hace tres años compite en el mercado de usuarios en la ruta antes mencionada con cinco empresas de transporte, y desde el año 2016 con informales que utilizan automóviles y minivans para trasladar pasajeros entre Huacho y Lima. A ésta amenaza permanente, se suman las debilidades en cuanto a los factores de motivación y el desempeño laboral de sus empleados; situaciones que viene afectando seriamente sus procesos y resultados.

En relación a los factores de motivación que inevitablemente repercuten en las ideas, intenciones, actitudes, decisiones y acciones de los empleados, se viene observando los siguientes hechos negativos:

- a) Poca identificación con los intereses de la empresa.
- b) Mínimo esfuerzo por lograr las expectativas personales relacionadas con el cargo que se ejerce.
- c) Poca intensidad y persistencia en lograr la autorrealización laboral.
- d) Actitudes negativas frente a clientes internos y externos de la empresa.
- e) Mínima contribución a favor de la mejora continua de los procesos y de la calidad de servicios que ofrece la empresa a los usuarios.

En cuanto a desempeño laboral de los empleados, se observan las siguientes situaciones negativas:

- a) Ineficiencia en la ejecución de las tareas.
- b) Incremento de horas – hombre improductivas.
- c) Incremento del número de usuarios insatisfechos.
- d) Resquebrajamiento de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y con los jefes.
- e) Falta de cooperación laboral entre compañeros de trabajo.
- f) Incumplimiento de las normas internas de la empresa.
- g) Indiferencia frente a los problemas y expectativas de logro de la empresa.

Es pertinente inferir que si en la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A., no se revierten los hechos y situaciones antes mencionadas, lamentablemente se verá afectada por las siguientes consecuencias:

- a) Disminución de su competitividad para hacer frente a la competencia.
- b) Disminución de sus ingresos por concepto de venta de pasajes y transporte de cargas y encomiendas.
- c) Deterioro de la imagen empresarial.
- d) Disminución progresiva del número de pasajeros.
- e) Pérdida de participación en el mercado de transporte de pasajeros.
- f) Incumplimiento de la misión organizacional.
- g) Poca probabilidad de concretizar la visión organizacional.

A efectos de evitar las consecuencias antes señaladas, se debe cuanto antes adoptar e implementar las siguientes decisiones:

- a) Operativizar un programa de mejoramiento del clima organizacional
- b) Operativizar un programa de capacitación para los empleados sobre estrategias de atención a los clientes.
- c) Establecer un sistema de incentivos que estimule al personal para su mejor desempeño laboral.
- d) Realizar evaluaciones psicológicas cada cierto tiempo y con base a los resultados hacer los correctivos inmediatos.
- e) Fomentar la diversificación de las relaciones laborales y las nuevas formas de trabajo.
- f) Favorecer la motivación intrínseca y la adaptabilidad de los trabajadores mediante la escucha a sus reclamos, quejas y sugerencias.

- g) Promover la igualdad de oportunidades en la promoción interna.
- h) Apoyar el desarrollo profesional de todos los empleados.
- i) Mejorar significativamente las condiciones de trabajo de todos los empleados de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera los motivadores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018?
- b) ¿Cómo los motivadores extrínsecos inciden en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Conocer de qué manera los motivadores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.
- b) Determinar cómo los motivadores extrínsecos inciden en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

1.4 Justificación de la investigación

Los factores de motivación y el desempeño laboral de los empleados son variables muy importantes que inevitablemente repercuten de manera determinante en la

existencia de la organización, la sostenibilidad de los procesos y en el nivel de logro de los resultados de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. De otro lado, cabe señalar, que las diversas informaciones teóricas pertinentes, coinciden en sostener que entre las dos variables existe estrecha relación asociativa y de causalidad.

La investigación exploratoria realizada, permite conjeturar que en los dos últimos años, en la Empresa de Transportes San Martín S.A. de la ciudad de Huacho, se viene suscitando una serie de hechos y situaciones negativas relacionadas con las variables factores de motivación y desempeño laboral; las cuales habrían influido negativamente, entre otros, en los ingresos por venta de pasajes, la calidad de servicios, la satisfacción del cliente, la imagen y la rentabilidad empresarial.

Por consiguiente, ante la problemática brevemente descrita, se tomó la decisión de llevar a cabo ésta investigación, cuyas justificaciones principales son las siguientes:

Justificación teórica

En ésta y en toda investigación científica se debe recopilar basta información teórica, debido a la imperiosa necesidad de tomar conocimiento, analizar y presentar la síntesis de las teorías que describen y explican la situación de las dos variables de estudio en la realidad específica a investigar, y además elaborar la base teórica que respalde la hipótesis general en la que se afirma que existe significativa relación de causalidad entre las dos variables a investigar.

Justificación metodológica

Toda investigación de carácter científico requiere del uso de la metodología pertinente; ésta se elige luego de acopiar y analizar información teórica e investigaciones realizadas. En la presente investigación similar procedimiento se realizará, a efectos de cubrir la necesidad de diseñar, presentar y aplicar la metodología que permita determinar la forma o grado de impacto o efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transporte San Martín de Porres de la ciudad de Huacho.

Justificación práctica

Es común que las investigaciones realizadas alcancen una serie de recomendaciones viables. De ahí que la presente investigación a llevar a cabo, también tenga esa motivación e intencionalidad, que claramente se condice con la expectativa de que sus recomendaciones al ser aplicadas posibiliten la mejora sustantiva del statu quo de los factores de motivación y del desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.

1.5 Delimitaciones del estudio

a) Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la ciudad de Huacho, específicamente en el terminal propio y en el terminal Huacho y cercanías, lugares donde lleva a cabo sus actividades administrativas y de ventas la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.

b) Delimitación temporal

La investigación realizada corresponde al año 2018.

c) Delimitación Social

La investigación se llevó a cabo en el contexto social integrado por 124 empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.

d) Delimitación Conceptual

Factores de motivación

Son el conjunto de impulsores e inductores que influyen interna y externamente en las personas, específicamente en sus ideas, intenciones, decisiones y acciones relacionadas con los diversos aspectos de su existencia.

Desempeño Laboral

Es la demostración de capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales de los trabajadores, en el ejercicio del cargo que ostentan dentro de una empresa o institución.

1.6 Viabilidad del estudio

La ejecución de la presente investigación fue viable, por cuanto se tuvo los conocimientos teóricos, los medios técnicos y los recursos económicos suficientes. Así mismo, estuvo asegurado la accesibilidad a lugares de las fuentes de información a utilizar; también se contó con la autorización correspondiente del actual gerente de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, la que posibilitó llevar a cabo el trabajo de campo correspondiente.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

a) González W. (2011), realizó la investigación titulada: *La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico "Guaranda", Guaranda - Ecuador, 2011*. Su objetivo general fue realizar un cambio y evaluar sus resultados. El diseño metodológico que empleó fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, de campo y transversal. La población investigada estuvo compuesta por aproximadamente 612 estudiantes de los cuales se tomó una muestra de 242. Las conclusiones a las que llegó son las siguientes:

- La interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, permitió establecer que en la institución existía un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, poca comunicación y práctica de valores, resistencia al cambio, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del Talento Humano.
- La información interpretada permitió identificar el plan de intervención que están establecidas en las estrategias de cambio, las mismas que fueron socializadas a través de talleres dirigidos al Talento Humano de la institución, logrando cumplir con el objetivo propuesto que fue lograr una motivación positiva.
- Es importante recalcar que la motivación positiva es fundamental para el desenvolvimiento laboral en una institución para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo y lograr la eficiencia institucional, lo que es factible con la tendencia al cambio de actitud del Talento Humano de la institución al demostrar su interés por la capacitación e innovación de

conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica una educación en valores y por ende se mejoró las relaciones humanas.

b) Enriquez P. (2014) llevó a cabo la investigación titulada: *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, 2014*. Su objetivo general fue determinar en qué medida el grado de motivación afecta el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. El diseño metodológico que utilizó fue la investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población investigada estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de 0.939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de 0.909. Las conclusiones a las que arribó son las siguientes:

- En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente.
- Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

2.1.2 Investigaciones nacionales

a) Sánchez J. (2013) realizó la investigación titulada: *Desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2013*. Su objetivo general fue evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el semestre 2013-I. El diseño metodológico que empleó fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal. Las conclusiones a las que llegó son las siguientes:

- El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño.

- El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño.
 - El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño.
- b) Medina p. (2013) llevó a cabo la investigación titulada: *Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa – 2013*. Su objetivo general fue coadyuvar en el desarrollo de la capacidad para establecer relaciones interpersonales e intrapersonales en los servidores del Servicio de Cirugía, Hospital Regional Honorio Delgado, 2013. El diseño metodológico que empleó fue relacional para determinar la motivación de este personal, precisar su desempeño laboral y establecer la existencia de una correlación entre la motivación y el desempeño laboral de los participantes. Concluye de que características de la Motivación como Salario, Prestaciones, Seguridad, Ambiente Laboral y Aspiraciones Personales no son motivadores en este centro laboral en la mayoría de la población estudiada; el desempeño laboral en general se caracteriza porque se halla en un nivel medio y que existe una buena correlación entre motivación y desempeño laboral en nuestro estudio, probándose que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tuvo una relación directa con el Desempeño Laboral en el 2013.
- c) Chang A. (2010) realizó la investigación titulada: *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza – 2010*. Su objetivo general fue conocer el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL).

El diseño metodológico que utilizó fue de tipo cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. La muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría. Las conclusiones a las que arribó son las siguientes:

- El grado de motivación laboral en la mayoría de los médicos participantes fue alto.
- La edad y el tiempo de servicio en la institución son variables que influyen directa y positivamente en el grado de motivación laboral. En los médicos contratados por locación de servicios, con menor tiempo y menor edad, la motivación laboral es menor.
- El tipo de necesidad predominante entre los participantes fue muy heterogénea, existiendo una amplia mayoría con necesidad de logro (75%), seguida por las necesidades de afiliación (14%) y poder (11%).

d) Salsavilca M. (2017) llevó a cabo la investigación titulada: *Administración de recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana*. Su objetivo general fue determinar si la Administración de Recursos Humanos se relaciona con el Desempeño Laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana. El diseño metodológico que empleó fue de tipo no experimental, correlacional y transeccional descriptivo. El tamaño de la muestra se determinó mediante la aplicación de la fórmula estadística para problemas fortuitos. La muestra estuvo conformada por 117 trabajadores del área administrativa de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana. Las conclusiones a las que llegó son las siguientes:

- El análisis de los datos permitió establecer que la administración de recursos humanos se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.

- Se ha demostrado que la entrevista y selección de empleados se relaciona significativamente con la confiabilidad del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.
- Se ha establecido que la capacitación de empleados con base en los requisitos del puesto se relaciona significativamente con la disponibilidad del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.
- Por último, se ha establecido que la evaluación de empleados se relaciona significativamente con la productividad del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.

e) Sulca G. (2013) realizó la investigación titulada: *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial, Lima 2013*. Su objetivo general fue determinar de qué forma las estrategias de motivación impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú, Lima Cercado, 2013. El diseño metodológico que empleó fue de tipo no experimental y asimismo es transversal. No Experimental porque las variables no se manipulan intencionalmente, sino que solo se observa y analiza el fenómeno como tal y como es en su contexto natural. El estudio a la vez es Transversal porque se recolectan los datos en un solo momento, en este caso periodo 2013, donde X1 es la variable Motivación y X2 es la variable Efectividad en la investigación de delitos y faltas. El tamaño de la muestra fue de 143 efectivos policiales que laboran en las SEINCRIs de las Comisarías de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima). Se extrajo una muestra de 93 personas (Cuadro N° 03A), acorde con la proporcionalidad que le corresponde a cada una de las 10 comisarías, según sean de Clase “A” o “B”, categoría que se da a una dependencia policial por la cantidad de población que atiende. Las conclusiones a las que llegó son las siguientes:

- Las estrategias de motivación tienen un impacto insuficiente sobre la efectividad de las comisarías de la División Policial 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), por cuanto la Hipótesis General quedó demostrada, según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson, que

corroboran la existencia de una relación directa y moderada entre Motivación y Efectividad.

- Los logros obtenidos por el personal policial influyen muy poco en la efectividad de las comisarías de la organización policial, por cuanto la prueba de hipótesis ha demostrado que la correlación entre el factor motivador y el proceso operativo es directa pero de nivel bajo.
- El factor motivador influye muy poco sobre la efectividad del personal de las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) en las comisarías, porque la demostración de hipótesis dice que si bien hay correlación directa entre factor motivador y proceso administrativo ésta es de nivel bajo.
- Aún no es suficiente la influencia de la política administrativa de la organización policial sobre la efectividad de los servicios prestados, ya que la prueba de hipótesis Factor Higiene con el Proceso Operativo es correlacionalmente directa, pero de nivel moderado.
- La influencia del factor higiene sobre la efectividad del servicio policial no es lo suficientemente óptima. La prueba de hipótesis demuestra que la correlación Factor Higiene con Proceso Administrativo es directa pero de nivel moderado.
- Que según análisis cuantitativo, el 60% del personal entrevistado que labora en investigación criminal se encuentra en los rangos etarios de 20-25 años y 26-28 años de servicios respectivamente, resultado que indica la necesaria renovación por cuadros de sub oficiales más jóvenes, a pesar que en el régimen educativo de la PNP se brindan 7 especialidades de formación profesional a los Cadetes y Alumnos como son Investigación Criminal, Criminalística, Seguridad Integral, Inteligencia, Administración, Informática y Tecnología de la Comunicación.
- Falta de sostenible atención de remuneración, logística y de bienestar a la Policía Nacional por los gobiernos de turno; debilitamiento de las normas legales frente a la evolución disociadora de los delitos y faltas que influyen negativamente en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones consagradas en la Constitución Política, son las principales causas de la desmotivación y falta de calidad de los servicios de seguridad pública.

Asimismo por antecedentes de trabajos de investigación y observación directa como integrante de la organización policial se concluye que existe relación entre motivación y el compromiso normativo, no así la motivación de afiliación.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Bases teóricas de factores de motivación

2.2.1.1 Definiciones

a.1. Definiciones de motivación

De La Torre (2000, p. 35) citado por Serrano, Karla (2016, p. 25) señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”*.

Stephen P. Robbins (2017), define 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).

Bateman y Scott (2004), considera que “la motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”.

López, Julio (2005), afirma que “la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”.

a.2. Definiciones de factores de motivación

Los factores de motivación son los impulsores que generan motivación en las personas para que adopten determinadas actitudes, conductas y acciones, a efectos de materializar una diversidad de propósitos.

También se puede señalar que los factores de motivación son los inductores y activadores intrapersonales o del entorno que influyen en las actitudes y decisiones de las personas, en los diversos contextos y situaciones y de su existencia.

Es importante precisar, de que los factores de motivación en el trabajo están ligados al concepto instrumentalidad, debido a que éstos son instrumentos

totalmente necesarios para activar en los empleados actitudes y conductas concordantes con los intereses de la organización.

2.2.1.1. Teorías clásicas de motivación

Antes de presentar en síntesis las diversas teorías de motivación, con base a lo que sostiene Chiavenato (2014), es pertinente señalar que las teorías de motivación tanto las clásicas como las contemporáneas, se constituyen en explicaciones o en los por qué de los comportamientos de las personas en el trabajo.

Stephen P. Robbins (2004), sostiene que “la década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación”. Precisa que en esa época se formularon las siguientes tres teorías: la teoría de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

2.2.1.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

Stephen P. Robbins (2004), señala que la teoría de motivación es conocida como la jerarquía o pirámide de necesidades de Abraham Maslow. Agrega que Maslow postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades. Stephen P. Robbins describe brevemente las cinco necesidades planteadas por Maslow, de la siguiente manera:

- a) Necesidades fisiológicas, están comprendidas el hambre, la sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- b) Necesidades de seguridad, están relacionadas con la defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- c) Necesidades sociales, están comprendidas el afecto, la sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- d) Necesidades de estima, la integran los factores internos de estima como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones. También las necesidades de estima incluyen los factores externos de estima como la posición, reconocimiento y atención.
- e) Necesidades de autorrealización, que esencialmente es el impulso por convertirse en lo que una persona es capaz de ser, a través del crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Así mismo, Stephen P. Robbins (2004), en relación a la teoría de jerarquía de necesidades afirma que:

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

La teoría de las necesidades de Maslow es muy aceptada, sobre todo entre los administradores en ejercicio. Se debe a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla.

Por último, cabe señalar que a juicio de Ramírez R., et al. (2008), la motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle.

2.2.1.2.2. Teorías X y Y

Stephen P. Robbins (2005), asevera que “Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y”.

Stephen P. Robbins (2005), además señala que McGregor después de observar la manera en que los gerentes tratan a sus empleados, concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

A criterio de Stephen P. Robbins, de acuerdo con la con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- a) A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.

- b) Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- c) Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- d) Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

En contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

- a) Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- b) Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- c) La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- d) La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

También Stephen P. Robbins (2005), sostiene que “en la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior”. Así mismo, señala que el “propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados”.

Finalmente, Stephen P. Robbins (2005), considera que no hay pruebas que confirmen la validez de ninguno de los dos grupos de premisas que corresponden a la Teoría X y la Teoría Y.

2.2.1.2.3. Teoría de los dos factores

Bateman & Snell (2004), sostienen que la teoría de dos factores de Frederick Herzberg distingue dos categorías de factores que afectan a la gente en el trabajo. La primera categoría llamada factores de higiene que está relacionada con las características del lugar de trabajo. La segunda categoría denominada factores motivadores, los que están relacionados con el trabajo mismo, es decir, con lo que la gente hace en el trabajo.

Según Stephen P. Robbins (2005), la teoría de los dos factores, llamada también teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o fracaso; para ello Herzberg investigó mediante la pregunta ¿Qué quiere la gente en su trabajo?. Sostiene Stephen P. Robbins, que Herzberg pidió a las personas que detallarán situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal en su puesto de trabajo. Luego tabuló y clasificó las respuestas recopiladas.

Stephen P. Robbins (2005), señala que Herzberg con base a las respuestas clasificadas concluyó que los entrevistados que se sentían bien con su trabajo era debido a los factores: progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban como factores de su insatisfacción a la supervisión, el salario, las normas de la compañía y condiciones laborales. En conclusión, según Herzberg los factores que producen satisfacción son distintos a los que producen insatisfacción.

De los anteriores se puede deducir Herzberg denominó factores de higiene a los factores extrínsecos tales como las condiciones físicas de trabajo, la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la compañía, las relaciones con los demás y la seguridad laboral. De otro lado, Herzberg consideró a los factores intrínsecos como factores de motivación. Por consiguiente, con base en argumentos propios recomendó acentuar los factores de carácter intrínseco y los factores de índole extrínseco. Se puede considerar la recomendación de Herzberg como coherente, porque sin lugar a dudas, ambos tipos de factores influyen en los pensamientos, actitudes, decisiones y acciones en los trabajadores en general.

2.2.1.2. Teorías contemporáneas de la motivación

2.2.1.3.1. Teoría ERC

Bateman & Snell (2004), señalan que la teoría de ERC es la teoría de las necesidades humanas desarrollada por Alderfer, quien a diferencia de Maslow, dirige su teoría esencialmente a comprender las necesidades de la gente en el trabajo.

Robbins (2005), afirma que Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara con las investigaciones empíricas y llamó a su versión teoría ERC. Además asevera que Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de ahí la denominación de teoría ERC.

Necesidades de existencia

Robbins (2005), con base a los planteamientos de Clayton Alderfer, señala que las necesidades de existencia se relacionan con la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de relación

Robbins, en la misma línea que Alderfer, indica que las necesidades de relación incluye el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Este deseo se equipara a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

Necesidad de crecimiento

Robbins (2005), sostiene que Alderfer considera a las necesidades de crecimiento como el anhelo interior de desarrollo personal, e incluye como sus componentes la necesidad de estima y de autorrealización de Maslow.

Según Stephen P. Robbins (2005), a diferencia de la jerarquía de necesidades de Maslow que sigue progresión gradual rígida, en la teoría ERC, se sostiene que “es posible que estén activos dos o más necesidades al mismo tiempo, y si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores”. Así mismo, Stephen P. Robbins, señala que la teoría ERC contiene también una dimensión de frustración y regresión. Concluye afirmando

comoquiera que sea, la teoría ECR representa un versión más válida que la jerarquía de necesidades de Maslow.

2.2.1.3.2. Teoría de las necesidades de McClelland

Bateman & Snell (2004), afirman que David McClelland también identificó diversas necesidades que guían a la gente. Precisan que las necesidades que concitan el interés de los gerentes son las de logro, afiliación y poder.

Robbins (2005), asevera que McClelland y sus colaboradores plantearon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades logro, de poder y de afiliación.

El autor antes citado, define las necesidades propuestas por McClelland en los siguientes términos: la necesidad de logro es “el impulso por sobresalir, por obtener realizaciones, por luchar para tener éxito”; la necesidad de poder es “hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo”; la necesidad de afiliación es el “deseo de tener relaciones amistosas y cercanas”.

Robbins (2005), refiriéndose a la necesidad de logro, señala que las personas tienen el impulso irresistible por triunfar, por hacer algo mejor o de la manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Agrega que “los grandes realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben su probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando calculan que tienen 50 por ciento de posibilidades de salir adelante”. En cuanto a la necesidad de poder, indica que los individuos con gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, luchan por tener prestigio y en ganar influencia sobre los demás. Con respecto a la necesidad de afiliación, indica que los individuos con gran necesidad de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

De otro lado, Robbins (2005), en primer lugar, sostiene que los individuos con una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales con responsabilidades, retroalimentación y un grado mediano de riesgos. Hace la salvedad de que una gran necesidad de logro no es garantía de ser un buen gerente, sobre todo en las organizaciones grandes; por que las personas con gran necesidad de logro están interesadas en cómo se desenvuelven y no en influir en

los demás que se desenvuelvan bien. En segundo lugar, Stephen P. Robbins, considera que las necesidades de afiliación y poder están muy relacionadas con el éxito gerencial, pero la mayoría de los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.

2.2.1.3.3. Teoría de la fijación de metas

Bateman & Snell (2004), consideran que las metas son motivadores universales y que “una forma eficaz de estimular la motivación es proporcionar a la gente metas que se relacionen con el trabajo”. Además señalan “que las personas tienen metas conscientes que las llenan de energía y dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin”. Los mencionados autores recomiendan que las metas que motivan deben ser: aceptables para los empleados, retadoras pero alcanzables, específicas, cuantificables y mensurables.

Robbins (2005), afirma que la teoría de fijación de metas se fundamenta en el hecho de que “las metas específicas y difíciles con una retroalimentación, llevan a un mejor desempeño”. Hace referencia que a finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que “las intenciones de trabajar por una meta se constituyen en un motivador laboral importante”, debido a que las metas indican a los empleados lo que tiene que lograrse y cuánto esfuerzo hay que invertir.

Robbins, además señala que las metas difíciles aumentan el desempeño laboral, con mayor razón cuando se utiliza la retroalimentación; así mismo, precisa que la propia especificidad de la meta funge como estímulo interno. Concluye que las intenciones articuladas en términos de metas difíciles y específicas, son un motivador poderoso, por lo que en las condiciones apropiadas mejoran el desempeño laboral.

2.2.1.3.4. Teoría del reforzamiento

A criterio de Bateman & Snell (2004), la teoría del reforzamiento tiene su fundamento en **la ley del efecto** de Edward Thorndike, quien afirma “el comportamiento al que siguen consecuencias positivas tiene probabilidades de repetirse”. Por consiguiente, bajo este enfoque los reforzadores son consecuencias positivas que motivan el comportamiento de las personas.

Robbins (2005), sostiene según ésta teoría el reforzamiento condiciona el comportamiento. Precisa que los reforzamientos son “cualquier consecuencia que si sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que repita la conducta”. Así mismo indica que el reforzamiento es un influyente importante en el comportamiento de las personas, porque las conductas que se exhiben en el trabajo y el esfuerzo que se asigna a cada tarea se vieron influenciadas por sus consecuencias.

2.2.1.3.5. Teoría del flujo y la motivación intrínseca

Robbins (2005), señala que la teoría del flujo se basa en el estado de concentración absoluta de la persona sobre algo. De lo dicho, se puede deducir que la absoluta concentración es un hecho experiencial, que según Robbins, por lo general tiene una motivación totalmente intrínseca. A juicio del citado cuando un persona termina la tarea lo inundan sentimientos gratos y satisfacción por la experiencia de la ejecución de la tarea, si se repite la experiencia entonces se dará continuidad a la motivación.

De otro lado, Robbins (2005), trae a colación el modelo motivación intrínseca de Thomas, a efectos de que se comprenda la teoría del flujo. Refiere que según Thomas “los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de alegría y satisfacción al realizarlo”.

2.2.1.3.6. Teoría de la equidad

Según Bateman & Snell (2004), la teoría de la equidad establece que las personas evalúan con cuánta justicia se les trata, de acuerdo a dos factores clave: resultados (recompensas al trabajador) y elementos de entrada (contribuciones del trabajador). Se deduce que para establecer el grado de equidad (justicia) los empleados comparan sus contribuciones laborales y las que recompensas recibidas. Así mismo, comparan su grado de equidad con las de sus compañeros.

Según Robbins, la teoría de la equidad propone que los individuos con similares aportaciones al trabajo deben recibir las mismas motivaciones (resultados). Además asevera que los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo,

experiencia, educación, competencia) y sus resultados o recompensas (salarios, aumentos, reconocimientos) con los de sus compañeros.

Agrega, que si existiera una igualdad entre pares, se puede considerar un estado de equidad y de justicia. Si percibimos lo contrario, hay razón para afirmar que existe inequidad e injusticia, situación que genera en el empleado tensión, ira y una motivación negativa.

Robbins (2005), basándose en la teoría de la equidad sostiene que cuando los empleados perciban una inequidad posiblemente decidan por una de las seis opciones:

- a) Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no esforzarse tanto).
- b) Cambiar sus resultados (por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad).
- c) Distorsionar las percepciones del yo (por ejemplo, dice: creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás).
- d) Distorsionar las percepciones de otros (por ejemplo, dice: el trabajo de Mike no es tan atractivo como me lo parecía).
- e) Escoger otro referente (por ejemplo, dice: no gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad).
- f) Abandonar el terreno (renunciar al trabajo).

Robbins, concluye señalando que la teoría de la equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación.

2.2.1.3.7. Teoría de las expectativas

Robbins (2005), manifiesta que según la teoría de las expectativas “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera, depende de la fuerza de una expectativa de que al acto le seguirá un cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Además indica que en términos más prácticos de acuerdo a la teoría de las expectativas “un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree con esto tendrá una buena evaluación de desempeño, que por una buena

evaluación recibirá recompensas de la organización, tales como: un bono, aumento o ascenso, y que éstas recompensas satisfarán sus metas personales”.

Robbins (2005), considera que la teoría de las expectativas se enfoca en las siguientes tres relaciones:

- a) Relación de esfuerzo y desempeño, implica que el realizar cierto esfuerzo evidenciará el desempeño de un cargo dentro de una empresa.
- b) Relación de desempeño y recompensa, que se fundamenta en la creencia del individuo de que a cierto nivel de desempeño le corresponderá la retribución deseada.
- c) Relación de recompensa y metas personales, se sustenta en la probabilidad de que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo.

Por último, Robbins manifiesta que en resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y satisfacción de las metas individuales.

De otro lado, Rodríguez (2001), afirma que “todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito”. Aquí, a juicio de Rodríguez, el término éxito implica el logro de las metas de trabajo (rendimientos). De manera que la motivación de un empleado para realizar una determinada tarea estará determinada e inducida por la cantidad y significancia (valencia) de sus expectativas en su centro de trabajo.

2.2.1.4. Clases de motivación laboral y sus características

Según enfoques teóricos y pragmáticos existen diversas clases de motivación laboral, no obstante ello, el propósito es único o el mismo: incrementar la satisfacción laboral y mejorar significativamente el desempeño de los individuos en el trabajo.

a) Clases de motivación laboral

Serrano, Karla (2016), distingue tres clases de motivación o motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos. La mencionada autora de tesis, describe cada clase de motivación bajo los siguientes términos:

Motivos fisiológicos

Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.

Motivos sociales

Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales y las normas; se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

Motivos psicológicos

Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Rodríguez, José (2001), propone las siguientes clases de motivaciones: la extrínseca, intrínseca y trascendente. Sostiene que a raíz de la motivación extrínseca el sujeto se mueve por las consecuencias o recompensas que espera alcanzar, por ejemplo un aumento salarial, y que viene a ser un aspecto de su entorno laboral. Rodríguez continúa, señalando que a causa de la motivación intrínseca, el sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzca en él, por ejemplo la satisfacción por un trabajo bien hecho. Rodríguez finaliza, precisando que como efecto de la motivación trascendente el sujeto se mueve por las consecuencias que espera produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en su entorno. Por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su ayuda a un colega en dificultades.

En la misma línea Ramírez R., et al. (2008) afirman que se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Cita a Reeve (1994) y señala que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* de ahí la denominación de extrínseca. Seguidamente nuevamente cita a Reeve (1994), indican que *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"*.

Una tercera clasificación de la motivación laboral, con base a la naturaleza de los estímulos, considera dos clases de motivación: la material y la inmaterial o intangible. La motivación material, es aquella que se realiza mediante estímulos tangibles, es decir, objetos o cosas, por ejemplo, dinero, alimentos, artículos de uso personal, etc. En cambio la motivación inmaterial, no incluye cosas, sino actitudes y conductas tales como: un saludo afectuoso, una felicitación verbal, un elogio en público, etc.

b) Características de la motivación

Serrano, Karla (2016), plantea la siguiente caracterización de los motivos o motivaciones:

1. Las necesidades o motivos se caracterizan porque **no son estáticos**, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.
2. Por otra parte una necesidad o motivo satisfecho no es motivadora de comportamiento, puesto que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser **satisfecha, frustrada o compensada** (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.
3. La satisfacción de algunas necesidades es **temporal**. Pues al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un fundamento al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

4. En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha. Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.
5. El **incentivo (motivación)** es la **fuerza imantada** que atrae la atención del individuo, porque le **promete recompensas** y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

Serrano, Karla (2016), concluye que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

2.2.1.5. Dimensiones de la variable factores de motivación

Serrano, Karla (2016), cita a Robbins (2008: 155-156), a Muchinsky (2000, p. 192) y a Gibson *et al.* (*op. cit.*, p. 143), y afirma que los citados identifican tres dimensiones de la motivación: la *intensidad* (o fuerza), la *dirección* (u orientación) y la *persistencia* (o perseverancia). Seguidamente, Serrano Karla, describe brevemente las dimensiones de la motivación.

- a) La *intensidad* es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b) La *dirección* es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

c) La *persistencia* es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

De otro lado, también son dimensiones de la variable factores de motivación, los factores extrínsecos y los factores intrínsecos, porque mediante estos factores motivadores se promueve y se realiza la motivación de un individuo en su centro de trabajo. Existe consenso en considerar que la motivación extrínseca proviene del entorno del sujeto, y está constituido por una serie de hechos, decisiones y acciones que corresponden y asumen los directivos, gerentes, jefes, supervisores y compañeros de trabajo de cada empleado. Así mismo, es prevalente el consenso de que la motivación intrínseca, se genera en el fuero intrapersonal del individuo, generalmente a causa de motivaciones externas; podemos citar como ejemplos de motivación extrínseca, la satisfacción por el deber cumplido, la gratitud y el agradecimiento por haber recibido algo significativo e importante.

2.2.1.6. Impactos de la motivación laboral en las empresas

La motivación laboral es una variable y factor estratégico en toda organización. Todo empleado por su misma naturaleza o condición humana requiere ser motivado e inducido a asumir actitudes y conductas deseadas por la empresa o institución en la que labora. Coincidentemente, Mosley, Megginson y Pietry (2005) consideran que un empleado motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades.

Según como se gestione el sistema de incentivos o motivacionales, se podrá motivar negativa o positivamente a los trabajadores. Si se ha conseguido motivar favorablemente a los colaboradores, se beneficiarán ellos mismos y también la empresa.

Como impacto de una buena motivación laboral se observarán en la empresa las siguientes situaciones favorables:

- a) Mayor compromiso organizacional de los empleados.
- b) Mejor desempeño laboral de los trabajadores.
- c) Predominio de un mejor clima organizacional en la empresa.
- d) Mejoras sustantivas en la ejecución de todos los procesos.
- e) Mejor uso de los recursos de la organización.

- f) Generación y entrega de productos o servicios de mejor calidad a los consumidores o usuarios de la empresa.
- g) Incremento de la competitividad de la empresa.
- h) Logro de mejores resultados terminales: alta rentabilidad, fuerte posicionamiento en el mercado, buena imagen corporativa, solidez financiera, etc.

2.2.1.7. Medición de los efectos de los factores de motivación

Los factores de motivación son de carácter cuantitativo y cualitativo. Del mismo carácter o naturaleza lo son sus efectos. De la Tesis de Maestría de Enriquez, Patricia (2014) que cita a Robbins y Judge (2009), podemos extraer los efectos o resultados que miden y sustentan el nivel de efectividad de los factores de motivación se han elegido para motivar a los empleados en una empresa. Los referidos resultados o efectos, a juicio de Robbins y Judge, son los siguientes:

- a) Involucramiento en el trabajo de totalidad o la gran mayoría de los empleados.
- b) Alto compromiso organizacional de los trabajadores.
- c) Percepción y valoración del apoyo organizacional de parte de los empleados.
- d) Alta satisfacción laboral de la totalidad o la mayoría de los trabajadores.
- e) Comunicación fluida entre todos integrantes de la organización.
- f) Práctica consciente y bien intencionado de la cultura organizacional.
- g) Evidencias de liderazgos emergentes en todos los niveles de la organización.

2.2.2 Bases teóricas de desempeño Laboral

2.2.2.1. Definiciones de desempeño laboral

Knoop (1994), sostiene que el desempeño laboral es el grado de cumplimiento de las tareas, funciones y obligaciones por parte de una persona que ocupa un puesto de trabajo o ejerce un cargo.

Chiavenato, Idalberto (2002), afirma que el desempeño laboral es la demostración de capacidades, habilidades, rasgos, también es la manifestación de comportamientos orientados al logro de resultados (metas, objetivos).

García y Ruiz (2002) aseveran que el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización, y

que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Toala Sandra (2017), considera el desempeño laboral como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, agrega que un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización, por lo tanto tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados.

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral de los empleados

Con base a Robbins, Stephen y De Cenzo, David (2002), se puede sostener que el desempeño laboral de los empleados es importante porque permite generar en ellos las siguientes situaciones o logros favorables para las empresas:

a) Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general favorable que el empleado adopta ante su trabajo. También se puede señalar que la satisfacción laboral es la conformidad o agrado que siente el trabajador frente a su trabajo.

b) El involucramiento en el trabajo

Evidencia la identificación del empleado con su trabajo. De ahí que participa activamente en su realización y es consciente de su obligación de hacerlo.

c) Compromiso por la organización

Representa las inclinaciones de los empleados, en términos de lealtad, entrega e identificación con la organización.

Robbins, Stephen (2005), afirma que en toda organización “la gente es el activo más importante”. Consideramos que en efecto lo es, por lo tanto, el desempeño laboral de la gente tiene gran importancia incuestionable por las repercusiones que genera en los diversos procesos y resultados de la organización. En todas las organizaciones no en vano se exige y se premia el buen desempeño laboral de los colaboradores. Así mismo, se invierte en capacitaciones para mejorar el desempeño de los trabajadores y a consecuencia de ello aumentar significativamente la calidad de los procesos, los productos y otros resultados.

2.2.2.3. Dimensiones de la variable desempeño laboral

Whetten David (2004), considera que las dimensiones del desempeño laboral están relacionadas con diversos problemas, tales como:

a) Problema de percepción

Responde a la interrogante: ¿Está usted de acuerdo en que su desempeño está por debajo de las expectativas? Un problema de percepción implica que el directivo y el empleado tienen diferentes puntos de vista acerca del nivel actual de desempeño del trabajador. El proceso entero de solución del problema se basa en la premisa de que ambas partes reconocen la existencia de un problema y que están interesadas en resolverlo.

b) Problema de recursos

Se plantea a través de la pregunta: ¿Tiene los recursos necesarios para desempeñar bien su trabajo? El desempeño deficiente puede tener como raíz una falta de apoyo en cuanto a recursos. Los recursos comprenden todo lo material necesario para que los empleados realicen con normalidad y sin contratiempos sus tareas cotidianas.

c) Problema de entrenamiento

Tiene que ver con la interrogante: “¿La falta de entrenamiento interfiere con su desempeño laboral?; es de dominio general que el entrenamiento laboral es una condición para el eficiente desempeño de los empleados. Entonces si existen frecuentes desempeños deficientes de buen número de empleados, es una evidencia que requieren de urgente capacitación específica en función a las características de las tareas que corresponden a cada puesto de trabajo.

d) Problema de aptitud

Está relacionado con la interrogante: ¿Tiene usted la mejor voluntad de realizar bien su trabajo? Este problema es el más difícil de resolver a diferencia de los anteriores. Por qué si en los empleados no existe la voluntad de hacer bien sus tareas, entonces toda acción orientada a mejorar desempeños, tendrá poca efectividad. De ahí la necesidad de generar en los trabajadores la mejor actitud o predisposición para que cumplan frecuentemente con sus obligaciones y responsabilidades laborales.

e) Problema de expectativas

Se plantea a través de la pregunta: ¿Cuáles son sus expectativas de desempeño? Los empleados requieren tener pre-establecidas sus metas de trabajo, para que tengan claro que espera lograr él y que se espera de él en la empresa. Si no hay expectativas o metas de trabajo, no hay forma de medir desempeños, tampoco existe justificación ni obligación de esfuerzo laboral necesario e incluso adicional orientada a la concreción de metas por cada empleado de la organización.

f) Problema de incentivos

Tiene que ver con la interrogante: ¿Cree que las recompensas están vinculadas con su desempeño en el trabajo?”. El individuo tal vez no crea que el “Desempeño hace la diferencia”. De otro lado, un directivo debe preguntar a cada empleado: “¿Siente que las recompensas están siendo distribuidas en forma equitativa?”. Estas interrogantes plantean la posibilidad y oportunidad de decidir y entregar incentivos laborales a los empleados. A raíz de esto, se espera que ellos valoren los incentivos que reciben y a la vez asuman el compromiso de retribuir mediante muy buenos desempeños los incentivos recibidos.

g) Problema de prominencia

Está relacionada con la pregunta: ¿Para usted son atractivos los incentivos de desempeño? La palabra **prominencia** se refiere a la importancia que un individuo le atribuye a las recompensas disponibles. Muchas veces, los incentivos que se ofrecen para alentar el alto rendimiento no son muy apreciados por uno más individuos. Los directivos necesitan ser creativos al generar un amplio rango de recompensas y ser flexibles al permitir a sus colaboradores elegir entre las gratificaciones y otros beneficios motivadores.

Méndez Álvarez, Carlos (2006), considera las siguientes dimensiones para la variable desempeño laboral:

a) Autonomía individual

Se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, la libertad e iniciativa para

desempeñarse en un cargo. La participación en el proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

b) Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.

Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información sobre los aspectos mencionados.

c) Orientación hacia la recompensa

Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que le permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

d) Consideración, entusiasmo y apoyo

Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

e) Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectada en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.

Gorriti, Mikel (s/f), presenta en el siguiente cuadro la propuesta de cinco autores en relación a las dimensiones de la variable desempeño laboral:

Autores	Dimensiones/indicadores
Toops (1944)	<ul style="list-style-type: none">• Unidades de producción• Calidad del trabajo.• Tiempo de permanencia• Destrezas de supervisión y liderazgo.
Wherry (1957)	<ul style="list-style-type: none">• Resultados• Calidad• Tiempo perdido en la ejecución• Cambio de trabajos

<p>Bernardin & Beatty (1984)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de formación o promoción • Satisfacción
<p>Campbell (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Cantidad • Tiempo • Costo-eficacia • Necesidad de supervisión • Impacto interpersonal
<p>Murphy (1989)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en tareas específicas. • Eficacia en tareas no específicas (para todos) • Comunicación oral y escrita. • Esfuerzo demostrado (en acabar una tarea) • Disciplina personal sostenida • Facilitación de ejecución pares y equipos • Supervisión • Gestión o administración. <ul style="list-style-type: none"> • Conductas que hacen perder el tiempo • Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto. • Interpersonales: de ayuda y de equipo. • Conductas destructivas: violencia, robos, etc.

Fuente: Gorriti, Mikel (s/f). Nuevos enfoques de la gestión de recursos Humanos en las administraciones públicas.

Con base a la premisa de que el desempeño laboral de los empleados se evidencia a través de lo que frecuentemente hacen en el ejercicio de un cargo, las dimensiones de la variable desempeño laboral son, a saber: el cumplimiento de normas, la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y el logro de metas de trabajo.

a) Cumplimiento de normas

En toda organización existen normas internas y externas que los empleados deben acatar. Por ejemplo en lo interno tenemos: el reglamento de trabajo, el reglamento de seguridad e higiene ocupacional, etc. El cumplimiento o incumplimiento de las normas por parte de los empleados es un aspecto sustantivo de su desempeño en el trabajo. El cumplir con las normas de la empresa es una obligación formal que ningún empleado debe soslayar.

b) Realización de tareas

En las empresas e instituciones las tareas son actividades que habitualmente los empleados realizan por ser parte de un equipo de trabajo y partícipes de diversos procesos sean éstos de carácter administrativo u operativo y que se desarrollan en el interior de las organizaciones. La ejecución de tareas es una de las evidencias del desempeño laboral.

c) Asunción de responsabilidades

El desempeño laboral implica o entraña asumir responsabilidades por lo se nos asigna o corresponde, por lo que se hace o no se hace, por lo que se dice o no se dice en asuntos relacionados con el cargo o puesto de trabajo. Los entendidos precisan que en todo trabajo y desempeño está implícito la responsabilidad personal e incluso es intransferible.

d) Logro de metas de trabajo

Actualmente en el ámbito organizacional y laboral, predomina la tendencia de la gestión para resultados, en otros términos gestión para lograr metas. Por consiguiente, bajo ésta tendencia o enfoque, los desempeños de los trabajadores son medidos a través del logro de metas individuales por cada unidad de tiempo (hora, día, semana, etc.). De manera que el nivel de logro de las metas de trabajo de cada empleado se constituye en un aspecto y factor clave que debe ser tomado en cuenta para la planificación, la evaluación y la mejora de desempeños dentro de una empresa o institución.

2.2.2.4. Factores del desempeño laboral

El desempeño laboral tiene detrás de sí varios factores o causas que condicionan su nivel de aceptabilidad en las organizaciones. A continuación se presenta una síntesis de los más significativos.

Borell Frances (2003) sostiene que todo desempeño obedece a diversas motivaciones, unas que son propias del trabajador y otras que provienen del mundo exterior. Así, a parte de otros factores que pueden existir de acuerdo a situaciones particulares, generalmente los factores que influyen en el desempeño laboral son los siguientes:

- a) Los estímulos materiales y no materiales (intangibles).
- b) Idoneidad de la persona para el cargo.
- c) Nivel de compromiso del trabajador con la organización.

- d) Características de las condiciones de trabajo.
- e) Complejidad del trabajo.
- f) Niveles de exigencia del evaluador del desempeño.
- g) Disponibilidad de los medios e instrumentos de trabajo.
- h) Situación de las relaciones interpersonales e inter grupales.

Gómez Gonzalo (2006), propone cinco factores para explicar el desempeño laboral:

a) La extraversión – la introversión

El hecho que los individuos sean sociables, gregarios, asertivos, habladores y activos, o no lo sean, puede incidir de alguna manera en sus desempeños en el trabajo.

b) Estabilidad emocional / neuroticismo

Estos indicadores conductuales que pueden corresponder a los empleados de una empresa o institución, inevitablemente ejercerán influencia en sus desempeños. Por lo que la estabilidad emocional y su extremo el neuroticismo deben ser muy bien manejadas por cada empleado y sus respectivos jefes o supervisores.

c) Carácter agradable

Propio de quienes tienen comportamientos corteses, flexibles, confiados, cooperativos, no rencorosos y tolerantes. Estos rasgos de personalidad de los individuos pueden incidir en los desempeños en el trabajo.

d) Personalidad concienzuda

Atribuible a personas que propenden a ser formales, cuidadosas, ordenadas, responsables, organizadas, planificadas y perseverantes. Estas formas de ser de los individuos, de todas maneras influirán en sus quehaceres de trabajo.

e) Apertura a la experiencia

Condición de la personalidad de la cual son aspectos distintivos la imaginación y creatividad, la flexibilidad intelectual, la sensibilidad y la aceptación de lo nuevo. Estas son condicionantes favorables del buen desempeño laboral.

Albalate Joaquín (2011), sostiene que Herzberg con su teoría bifactorial, demostró con bastante éxito que la verdadera fuente de la motivación del desempeño de los trabajadores eran los siguientes factores:

- a) Factores extrínsecos (condiciones ambientales del trabajo, salario, tipos de contrato, jornada, etc.), que corresponden al mundo exterior del trabajador, que también incluye al contenido concreto del trabajo a realizar.
- b) Factores intrínsecos (responsabilidad, autonomía, iniciativa, creatividad, etc.), corresponden al mundo interior o intrapersonal de los individuos. Según esta teoría, una política de gestión de los recursos humanos que se dirigiese a favorecer el crecimiento de los factores intrínsecos, fomentaría la satisfacción y motivación en el desempeño del trabajo.

Gálvez Macarena, Moreno Bernardo y Mingote José (2011), consideran desde la perspectiva de la motivación a tres factores que desarrollan el desempeño laboral:

- a) Valencia: Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. La valencia puede ser negativa o positiva.
- b) Expectativa: Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades. Aumenta la evaluación de la expectativa, la autoeficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de “impostor” (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).
- c) Instrumentalidad: El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. Si evalúa que las promociones son en función del desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

Pedraza, Esperanza, et al. (2010) señalan que según Palaci (2005:237), existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados;

e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

2.2.2.5. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un proceso complejo no solamente por las características de sus elementos, sino también porque entran en juego muchos intereses individuales y de grupo. De otro lado, los empleados no ocultan sus reservas y temores hacia la evaluación. Consecuentemente, se hace necesario crear ciertas condiciones que permitan generar credibilidad hacia el proceso evaluativo. Según expertos, las principales condiciones que deben cumplirse son las siguientes:

- a) La evaluación no debe ajustarse a intereses personales o de grupo o al interés particular del evaluador.
- b) La evaluación del desempeño debe ser un proceso participativo, en donde evaluador y evaluado contribuyan al logro del resultado objetivo.
- c) El proceso de evaluación debe ser uniforme para cargos o puestos de la misma naturaleza.
- d) El desarrollo de la evaluación de desempeño debe caracterizarse por la facilidad de comprensión y aplicación de los instrumentos.
- e) Los evaluadores deben recibir una capacitación previa, a fin de evitar los errores siguientes:
 - Error de indulgencia: Se refiere a que el evaluador sea demasiado severo (indulgencia negativa) o que sea demasiado benévolo (indulgencia positiva).
 - Error de halo: consiste en permitir que la evaluación de un rasgo de desempeño influya o se transfiera a la evaluación en otros rasgos.
 - Error de contraste y de similitud: es la tendencia que puede tener un evaluador de juzgar a otros de manera opuesta a como se percibe a sí mismo o por el contrario de forma similar a la propia percepción de su particular forma de ser.
 - Error de tendencia central: consiste en que el evaluador se vuelve renuente a adjudicar a los empleados un excelente rendimiento o un rendimiento insatisfactorio.

Alles Martha (2002), considera que el análisis del desempeño laboral de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Afirma que entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Precisa que los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño.

Alles Martha (2002), prosigue y señala que habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir, esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Finalmente, Alles Martha (2002), indica que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- a) Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- b) Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein, cuando explica que un trabajador” necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- c) La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Urquiza José (2008), afirma que existen muchos sistemas y técnicas de evaluación de desempeño, pero en forma señalando que son aplicables tanto para la evaluación individual como de grupo.

- a) La jerarquización individual y por grupos

El sistema de jerarquización consiste en ubicar cada una de las personas que se desea evaluar en una lista elaborada en base a una estimación de los jueces en razón del mayor mérito. Se escoge la primera de la serie, y se ubican en columna las restantes personas en forma descendente, de mayor a menor merito, esta técnica incluye varias variantes, listas simples, listado múltiple que luego se integra, jerarquización alternada, jerarquización por juicio numérico, listado por grupos simples, etc.

b) La comparación por pares

El sistema de comparación por pares consiste en llevar a cabo la evaluación de las personas de un departamento cotejando una persona con otra, o varias personas con varias personas, para establecer finalmente una lista de las personas en forma jerarquizada de mejor a peor como en el método anterior. Las comparaciones pueden llevarse a cabo, en forma cruzada, por grupos, etc. Se utiliza solo con grupos de 15 a 20 personas.

c) Las escalas de Juicio: este es uno de los métodos de evaluación más empleados se basa en la estimación de grado o nivel que demuestra una persona en el desempeño de su trabajo. Para ello se establecen una serie de factores o competencias de acuerdo a las características de los departamentos, de los procesos de la índole del trabajo de que se trate, etc. En otros términos, consiste en la elaboración y uso de unas Escalas Pre – graduadas, en las que el evaluador debe marcar el nivel de excelencia (de menos a más) que merece se le asigne a la persona evaluada, suele elaborarse en dos tipos de escalas: continuas y discontinuas.

- Las escalas continuas: constan de medidores con categorías o números donde el evaluador marca simplemente su estimación, consisten en una recta dispuesta al lado del nombre de cada cualidad. En los extremos de esta recta, se representan el grado máximo y el grado mínimo en que puede ser ejercida. El evaluador tiene que marcar simplemente el nivel en que se encuentra el calificado.
- Las escalas discontinuas: están formadas por **n** medidor compuesto de una serie de recuadros en los que, mediante un breve concepto o indicador, se señala el grado en que puede darse cada factor. El evaluador marca, de acuerdo a su buen juicio en la casilla del indicador que mejor se ajuste al evaluado.

La evaluación del desempeño laboral persigue determinados objetivos, los mismos que a criterio de Mazabel (2011), son los siguientes:

- a) Conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- b) Tener base o sustento para reconocer a los trabajadores con mejor desempeño.
- c) Ser equitativos al momento de promocionar a las personas.
- d) Determinar el grado de adaptación de la persona al puesto.

e) Conocer las necesidades de capacitación laboral.

Finalmente, se puede señalar que el desempeño laboral es evaluable, y según su carácter de satisfactorio o insatisfactorio que tenga al término del proceso de evaluación, se puede concluir que el desempeño de los empleado se encuentra: muy por debajo de lo esperado, por debajo de lo esperado, dentro de lo esperado o sobre lo esperado (excepcional aceptable).

2.2.2.6. Medición del desempeño laboral

Robbins Stephen (2005), señala que el gerente debe obtener información sobre la primera etapa del control, la medición. Según Robbins, es importante determinar cómo medimos y con base a qué medimos.

a) Cómo medimos el desempeño laboral

El cómo medimos tiene que ver con las formas o procedimientos de medición del desempeño laboral de los empleados. Existen diversas formas de medición que la teoría y la práctica nos proporcionan. Entre otras formas que se pueden considerar, esencialmente, la medición del desempeño laboral debe ser manera objetiva, técnica y justa. Será objetiva cuando en la medición impera la imparcialidad, lo técnico de la medición se ve garantizada mediante el seguimiento de los procesos establecidos, y lo justo tiene que ver con que los resultados de la medición reflejan la verdad valorativa del desempeño de cada uno de los empleados evaluados.

b) Con base a qué medimos el desempeño laboral

La medición del desempeño laboral requiere de una base, es decir, de puntos o pautas de referencia o comparación que permitan determinar con la mayor objetividad y credibilidad posible la situación de avance, retroceso o estabilización cualitativa y cuantitativa del desempeño laboral por cada empleado. Estos puntos de referencia para la medición pueden ser el mismo historial de desempeño de cada trabajador, el desempeño promedio del grupo de empleados, el desempeño del mejor empleado o el desempeño meta individual establecido por la organización.

Fleitman Jack (2007), considera para que exista un sistema efectivo de evaluación hay que establecer criterios de medición que permitan hacer objetivas las bases de evaluación y se elimine así cualquier criterio subjetivo. En lo posible, se deberá establecer la evaluación en

términos cuantificables, para facilitar la interpretación, no es fácil lograrlo, ya que no es aplicable a todos los estudios de la evaluación, por lo que los criterios, normas e indicadores deben elaborarse y ser usados sobre bases prácticas.

A juicio de Fleitman Jack, Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:

- a) ¿Qué es lo que se va a medir?
- b) ¿Quién realizará la medición?
- c) ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- d) ¿Qué tolerancia de desviación podrán determinarse?
- e) ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- f) ¿Que se hará con los resultados?

Así mismo, Fleitman Jack, sostiene que la existencia y disponibilidad de un sistema de medición facilita en gran medida los trabajos y el resultado eficaz de una evaluación. Cuando la empresa no cuenta con un sistema de medición se deberá diseñar los elementos principales de un sistema específico, los cuales deberán acordarse con las personas que solicitaron la revisión. Agrega, que observar las políticas y procedimientos de medición y evaluación establecidos, permite producir trabajos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles, además, dan orden y disciplina al trabajo, y garantizan la veracidad de la información proporcionada.

2.2.2.7. Estrategias para mejorar el desempeño laboral

McAdams Jerry (1998), señala que las estrategias de personal para mejorar el desempeño laboral consiste en:

- a) Conseguir a la mejor gente y conservarla (atraer y retener).
- b) Hacer más eficaz a la gente en sus trabajos específicos (o papeles definidos de forma amplia).

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

- a) Ayudar a que los empleados se esfuercen al máximo. Hacer todo lo posible porque los empleados no realicen siempre el mismo trabajo y de la misma manera. Hacer que el trabajo sea desafiante y ayudarles a verse como un conjunto, donde la parte que ellos ocupan y el rol que desempeñan es importante. Mucha gente quiere ser mejor y estar más capacitada. Pero

muchas veces se resiste si tiene la sensación de que esas expectativas de mayor nivel le están siendo impuestas.

- b) Dejar claros los estándares. Se debe identificar, definir y ser específico sobre los resultados que caracterizan un desempeño sobresaliente y un desempeño inaceptable. Se debe permitir que los empleados establezcan sus propios parámetros para medir el desempeño. Es importante llevar a cabo esta acción por tres razones: (a) les será más fácil hablar de los obstáculos que podrían impedir sus esfuerzos y por tanto los directivos podrán tratar con esos obstáculos antes de que se entrometan en el camino, (b) conocerán mejor los estándares y las razones que hay detrás de ellas, así que el directivo no se tendrá que esforzar en comunicárselos y (c) estarán más dispuestos a aceptarlos y por tanto harán lo posible por cumplirlos.
- c) Definir el alcance de la responsabilidad de los empleados. Asegurarse de que todos conozcan quién es el responsable de cada una de las actividades. Si los empleados conocen su papel en relación con el de los demás, se reduce la confusión y saben qué tienen que hacer para ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos individuales. Una vez que se haya definido el alcance de las responsabilidades de cada uno de los empleados, se sugiere pasar al siguiente paso, que consiste en ampliar el alcance de esa responsabilidad. Evidentemente, esto se puede hacer cuando surge la necesidad, pero también se podría utilizar este método para dar reconocimiento a alguien por haber tomado la iniciativa o por haber mejorado sus habilidades. El objetivo de este punto no es dar más trabajo a los empleados. Pero si definir el alcance de la responsabilidad de los empleados. Asegurarse de que todos conozcan quién es el responsable de cada una de las actividades. Si los empleados conocen su papel en relación con el de los demás, se reduce la confusión y saben qué tienen que hacer para ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos individuales. Una vez que se haya definido el alcance de las responsabilidades de cada uno de los empleados, se sugiere pasar al siguiente paso, que consiste en ampliar el alcance de esa responsabilidad. Evidentemente, esto se puede hacer cuando surge la necesidad, pero también se podría utilizar este método para dar reconocimiento a alguien por haber tomado la iniciativa o por haber mejorado sus habilidades. Éstos tienen que

saber que se aprecian los esfuerzos y se les quiere dar la oportunidad de aprender más y destacar en su trabajo.

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

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

- h) Ser claro con las recompensas. Hacer saber a sus empleados qué van a obtener si alcanzan o superan los estándares de desempeño que se han determinado. Se deberá ser específicos y oportunos sobre las posibles recompensas a otorgar.

Summers Donna (2006), considera que las organizaciones son eficientes porque utilizan el benchmarking para comparar sus mediciones clave de desempeño con las que otras empresas han implementado, el propósito radica en determinar en donde hay oportunidades de mejora. Sostiene que las compañías que planifican una evaluación basada en benchmarking deben considerar con todo cuidado los factores y que les sirve de motivación en particular “¿Por qué la empresa está planificando hacer esto, y que esperan averiguar sus líderes?”. El benchmarking evalúa una organización comparándola con las normas reconocidas o con las empresas con mejor desempeño en la industria. Summers Donna, indica que es preciso que las compañías que echan a andar una evaluación basada en benchmarking tengan planes bien definidos para utilizar la información generada por la comparación. El benchmarking proveerá objetivos para mejorar el desempeño, uno de los riesgos del benchmarking es el error de utilizar sus resultados como respaldo de una estrategia de mejora de largo alcance.

Adicionalmente cabe precisar, que en actualidad la mayoría de los que estudian la problemática del desempeño laboral, afirman que para mejorar significativamente los desempeños individuales, es de vital importancia que las empresas mejoren sus procesos de selección, inducción, capacitación, supervisión, evaluación, motivación y compensación laboral. Otra condición fundamental para obtener desempeños muy satisfactorios es de que en la organización predomine el buen clima organizacional, y que éste tenga como complemento una adecuada cultura organizacional, basada en el compromiso genuino de cada empleado con su organización. También es pertinente señalar que en las empresas debe existir las mejores condiciones ambientales de trabajo y la disponibilidad del instrumental requerido y equipos suficientes y de calidad para que los empleados lleven a cabo sus labores sin angustias, incomodidades, riesgos ocupacionales, sin estrés y limitaciones materiales.

2.2.3 Bases filosóficas

Enriquez, Patricia (2014), realiza la fundamentación de las bases filosóficas de la motivación, bajo los siguientes planteamientos:

La Santa Biblia ilustra la importancia que Dios le dio a todo el proceso creativo. Se puede distinguir con claridad el cuidado minucioso de cada detalle, proveyendo para Adán y Eva todos los elementos necesarios para motivarlos a obedecer y hacer lo correcto pero principalmente para su felicidad y el perfecto cumplimiento de su misión. Dios, de la misma manera como les proveyó para su bienestar, también les delegó responsabilidades que debían cumplir. La manera como Dios actuó debiera ser imitada por cada dirigente o líder en el trato o relación con su personal. Cuando un empleado ve que su jefe se preocupa por él generalmente se siente altamente motivado. Dios no descuidó ningún detalle ni pasó por alto ninguno de sus necesidades.

Ramírez R., et al. (2008), sostienen que “la motivación tiene su origen en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija”.

Céspedes (2011), citado por Sulca, Godofredo (2014), considera como antecedentes filosóficos de la motivación la siguiente secuencia:

Aristóteles (384-322 a.c.), puso especial interés en el mundo de los sentidos, lo que llevó a defender que el conocimiento provenía de nuestra experiencia. Sin embargo, esta idea provocó en la psicología posterior una importante polémica: la controversia de herencia versus experiencia. La otra idea importante de Aristóteles que ha influido en el estudio de la motivación es la que sostuvo sobre el animismo, es decir que, el alma es libre y que existe en todos los seres. Todas las conductas tienen una causa.

René Descartes (1596-1659) del que se puede decir que estableció los principios de la filosofía moderna. El dualismo cartesiano, que es así como se conoce su

doctrina, establece que la conducta humana es por una parte, fruto de un alma libre y racional y, por otra, resultado de los procesos automáticos e irracionales del cuerpo. Pensaba que el cuerpo estaba impulsado por su propia alma (voluntad) y por el cuerpo (instinto).

Los empiristas ingleses (John Locke, 1632-1704), así como Berkeley, Hume, Bacon y Hobbes realizaron dos aportaciones: el interés por el estudio subjetivo de la experiencia sensorial (las ideas son unidades elementales de la mente) y del pensamiento asociacionista de las ideas (se pueden establecer asociaciones entre diferentes ideas). Éstas pueden ser simples unidades elementales que nacen de la experiencia y no se pueden analizar o complejas, que se pueden descomponer en otras más simples. Así, el concepto de asociación fue el axioma fundamental de la psicología, al permitir establecer conexiones entre los contenidos mentales y la experiencia. **En el estudio de la motivación, el concepto de asociación es importante** ya que muchos motivos se aprenden de esta manera.

Emmanuel Kant (1724-1804), estableció tres categorías psicológicas principales: conocimiento (cognición), sentimiento (emoción) y conación (motivación). A principios del siglo XIX, hubo una corriente filosófica que distinguían la conducta de los seres humanos y de los animales recurriendo a la posición dualista de **Descartes**, y se pensaba que los animales, por ser irracionales, se comportaban de determinada manera por el impulso de una motivación instintiva, en cambio los seres humanos al ser racional y estar impulsados también por los instintos, reflejaban en su conducta tanto la experiencia como los instintos.

En relación al desempeño laboral que viene a ser variable, factor y en algunos casos efecto, cabe señalar que éste se fundamenta en el **axioma** de que **el ser humano por naturaleza es dinámico, activo, polifacético y multifuncional durante toda su existencia**. De ahí que todo varón y mujer asume y evidencia desempeños en los diferentes contextos y dimensiones de su cotidiano existir. El desempeño humano es como una suerte designio inevitable, totalmente necesario e incluso genera compensaciones o retribuciones luego de su realización. Todas las personas durante las etapas de su vida se preparan, se entrenan e inclusive se especializan para asumir desempeños, y también mediante el desempeño todo individuo demuestra capacidades, habilidades, destrezas y experiencias, es decir, todo lo que ha aprendido y aprende. Así mismo es motivo de aprobación o reprobación, de

reconocimiento o censura, de promoción, estabilidad o despido laboral. Finalmente, es pertinente afirmar que sin desempeños no hay resultados de ninguna naturaleza. Si se obtienen resultados es a causa de la cadena y complementariedad de desempeños individuales y colectivos.

2.3 Definición de términos básicos

1) Asunción de responsabilidades

Es la situación y acción de observancia y cumplimiento obligatorio de las responsabilidades inherentes a cada integrante de la empresa.

2) Ciudad de Huacho

Huacho es una ciudad en la costa central del Perú, capital de la provincia de Huaura y sede regional del departamento de Lima, ubicada en una bahía formada por el océano Pacífico a 150 km al norte de la ciudad de Lima, próxima a la desembocadura del río Huaura.

3) Cumplimiento de normas internas

Es la situación de observancia y adopción de actitudes, decisiones y acciones por parte de los trabajadores, conforme lo establecen las normas administrativas de la empresa.

4) Desempeño laboral

Es la situación y nivel de cumplimiento de tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades y logro de resultados por cada titular de los cargos dentro de una empresa.

5) Empresa de transportes San Martín de Porres S.A.

Es una empresa societaria ubicada en la ciudad de Huacho, que brinda de manera ininterrumpida servicios de transporte terrestre de pasajeros, en la ruta Huacho – Lima y cercanías.

6) Factores de motivación

Son los impulsores que generan motivación en las personas para que adopten determinadas actitudes, conductas y acciones, a efectos de materializar una diversidad de propósitos.

7) Logro de metas de trabajo

Es la diferencia o equiparidad cualitativa y cuantitativa entre las metas de trabajo esperadas y las metas de trabajo logradas, en un determinado periodo de tiempo por cada trabajador y grupo de trabajadores, en una empresa.

8) Metas de trabajo

Son los resultados concretos de carácter cualitativo y cuantitativo que cada empleado de la empresa debe lograr en un determinado periodo de tiempo, en el ejercicio o desempeño del cargo.

9) Motivación

Es la fuerza intrapersonal y externa que anima e induce a las personas a decidir y realizar diversas acciones orientadas a concretizar propósitos múltiples.

10) Motivadores extrínsecos

Son los inductores e impulsores que provienen del entorno de las personas, y que inciden en las actitudes, decisiones y acciones personales.

11) Motivadores intrínsecos

Son los inductores e impulsores que se generan en el fuero interno de cada individuo, y que influyen en las actitudes, decisiones y acciones personales.

12) Normas internas

Son la serie de disposiciones que por escrito se establecen, a efectos de regular diversos asuntos, procesos, actividades, participaciones y comportamientos en una organización.

13) Realización de tareas

Es la evidencia de la ejecución de diversas actividades por parte de los integrantes de una empresa, a efectos de dinamizar la operatividad empresarial y lograr los resultados esperados.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) Los motivadores intrínsecos influyen de manera desfavorable en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.
- b) Los motivadores extrínsecos inciden negativamente en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

2.5 Operacionalización de las variables



VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">VI: Factores de motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivadores intrínsecos • Motivadores extrínsecos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Actitud frente al trabajo • Optimismo en el trabajo • Estado de ánimo • Temor/inseguridad • Nivel remunerativo • Trato de los jefes • Trato de los compañeros • Acciones de supervisión • Condiciones ambientales de trabajo. • Actitudes de los jefes • Actitudes de los compañeros • Estímulos no materiales
<p style="text-align: center;">VD: Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de aspectos normativos. • Realización de tareas inherentes al cargo. • Logro de metas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al centro de trabajo • Puntualidad en hora de ingreso • Permanencia en puesto de trabajo • Práctica de código de valores de valores de la empresa. • Cumplimiento de directivas sobre seguridad e higiene ocupacional. • Cumplimiento de las políticas de trabajo. • Planificación del trabajo • Organización del trabajo • Organización del tiempo • Trato a los clientes • Relaciones laborales con el jefe • Relaciones laborales con los compañeros de trabajo. • Cooperación entre compañeros • Resolución de problemas • Uso de equipos y/o herramientas • Uso de recursos materiales de la empresa. • Asistencia a reuniones de trabajo • Necesidad de supervisión continua • Oportunidad de ejecución de tareas. • Corrección en la ejecución de tareas. • Cuidado de la apariencia personal • Metas de producción • Metas de productividad • Metas de cero errores • Metas de cero quejas y/o reclamos

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

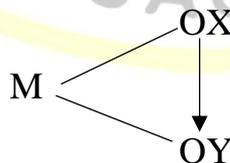
La presente investigación corresponde a los siguientes tipos:

- a) Según la temporalidad de ocurrencia de los hechos a investigar, es una investigación del presente.
- b) De acuerdo a su nivel o alcance, es una investigación explicativa.
- c) Según el tipo de aporte al conocimiento científico y tecnológico, es una investigación aplicada.

3.1.2. Diseño de la investigación

En la investigación realizada se empleó el diseño no experimental, explicativo y transeccional. No experimental, porque no se llevó a cabo experimento alguno con la variable independiente **factores de motivación**, tampoco con la variable dependiente **desempeño laboral**. Explicativa, porque se procuró determinar cómo la variable factores de motivación explica y afecta a la variable desempeño laboral en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A. Transeccional, dado a que en una sola oportunidad se aplicó el instrumento de recopilación de datos.

Gráficamente:



M = Muestra

OX = Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY = Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X = Factores de motivación

Y = Desempeño laboral

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población para ésta investigación estuvo conformada por 124 empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho.

3.2.2 Muestra

Considerando que el tamaño de la población es pequeño, el tamaño de la muestra fue el mismo, por consiguiente, como unidades de análisis de la presente investigación estuvieron comprendidos los 124 empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.

3.3 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación para recopilar datos de la muestra en cantidad igual a la población, se utilizó la técnica de encuesta. Para la elaboración del marco teórico de la investigación se aplicará la técnica de la observación documental.

Al haberse decidido el uso de la técnica de encuesta, se empleó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario de encuesta; el mismo que tal como se exige, antes de ser aplicado fue validado mediante la técnica de juicio de expertos. Su confiabilidad fue determinada a través de las técnicas de estabilidad “test- retest y el coeficiente de alfa de Cronbach.

El cuestionario de encuesta para medir la variable FACTORES DE MOTIVACIÓN, contiene 13 ítems, cuya distribución por dimensiones se muestra en el cuadro que sigue:

DIMENSIONES	NÚMERO DE INDICADORES	ITEMS ASIGNADOS
Factores intrínsecos	5	1 al 5
Factores extrínsecos	8	6 al 13
TOTAL	13	

Para el caso de la variable DESEMPEÑO LABORAL, el cuestionario de encuesta contiene 25 items, distribuido como sigue:

DIMENSIONES	NÚMERO DE INDICADORES	ITEMS ASIGNADOS
Cumplimiento de aspectos normativos	6	1 - 6
Realización de tareas inherentes al cargo	15	7 – 21
Logro de metas de trabajo	4	22 - 25
TOTAL	25	

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Las técnicas que se utilizaron para procesar los datos recopilados luego de operativizar el proceso de aplicación del instrumento son las siguientes:

- a) La codificación, porque fue necesario codificar las alternativas de las respuestas de cada ítem o pregunta del cuestionario de encuesta que corresponden a cada dimensión de la variable de investigación.
- b) El ordenamiento de los cuestionarios de encuesta, a efectos de facilitar el trabajo de ingreso de datos al sistema informático.
- c) Ingreso de datos del cuestionario de encuesta al sistema de procesamiento de datos, para su posterior procesamiento mediante el software SPSS versión 22.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Luego de la aplicación del cuestionario de encuesta a 124 empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, con el propósito de medir a través de sus dimensiones e indicadores las variables de estudio: factores de motivación y desempeño laboral; se realizó el procesamiento estadístico de los datos recopilados, utilizando para ello los programas informáticos respectivos, los que permitieron diseñar las tablas de distribución de frecuencias, los correspondientes gráficos y las tablas de contingencia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del procesamiento estadístico de datos y los respectivos análisis:

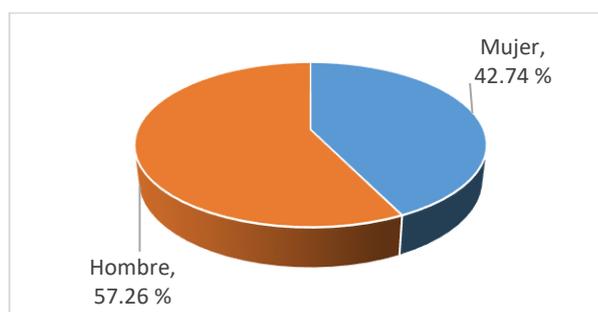
4.1.1. Análisis de los resultados de los datos generales

Tabla 1: Sexo de los empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Hombre	53	42.74	42.74
Mujer	71	57.26	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 1: Sexo de los empleados de la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A.



Nota: Elaboración propia

Interpretación

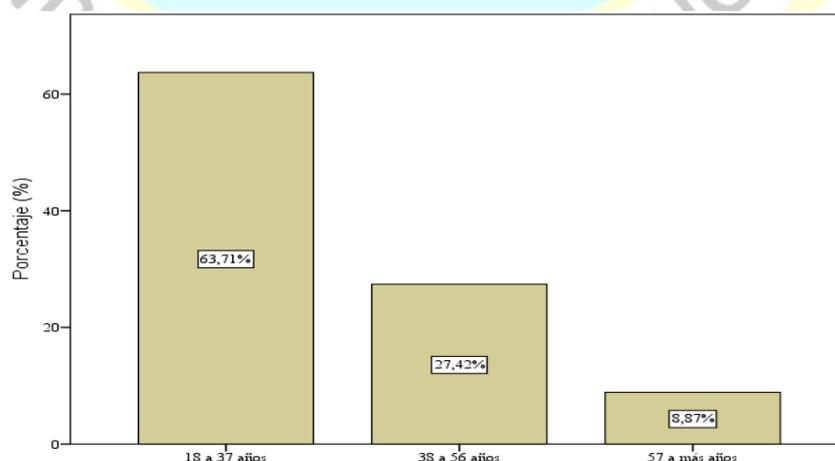
De los 124 empleados encuestados, el 57.26 % son varones y el 42.74 % son mujeres.

Tabla 2: Frecuencia de edades de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
18 a 37 años	79	63.71	63.71
38 a 56 años	34	27.42	91.13
57 a más años	11	8.87	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 2: Frecuencia de edades de los empleados de la empresa de transporte



Nota: Elaboración propia

Interpretación

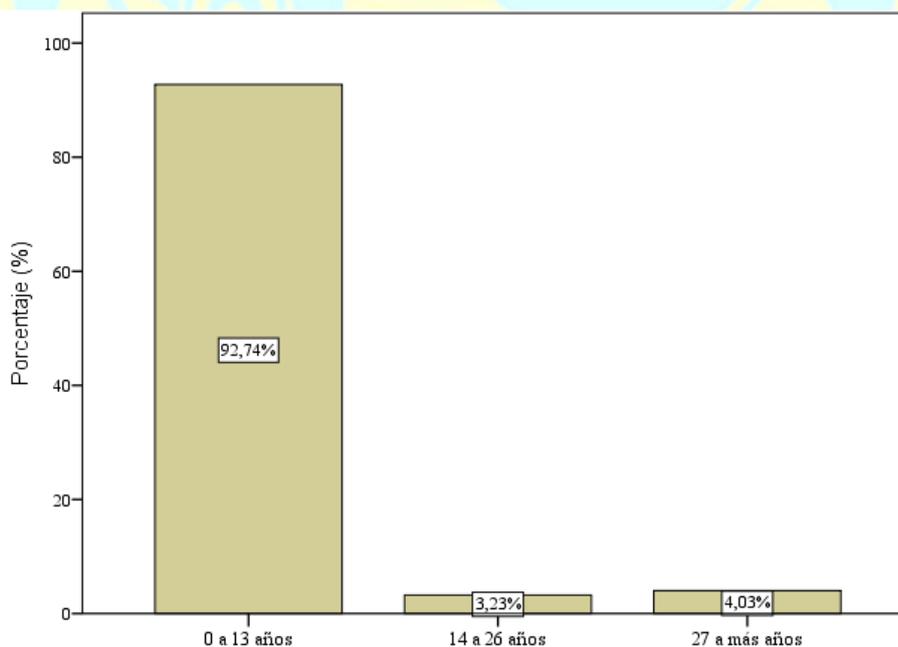
Del 63,71 % de empleados encuestados sus edades se ubican en el intervalo de 18 a 37 años, del 27.42 % en el tramo de 38 a 56 años, y del 8.87 % en el intervalo de 57 años a más.

Tabla 3: Frecuencia de años de antigüedad de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
0 a 13 años	115	92.74	92.74
14 a 26 años	4	3.23	95.97
27 a más años	5	4.03	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 3: Frecuencia años de antigüedad de los empleados de la empresa de transporte.



Nota: Elaboración propia

Interpretación

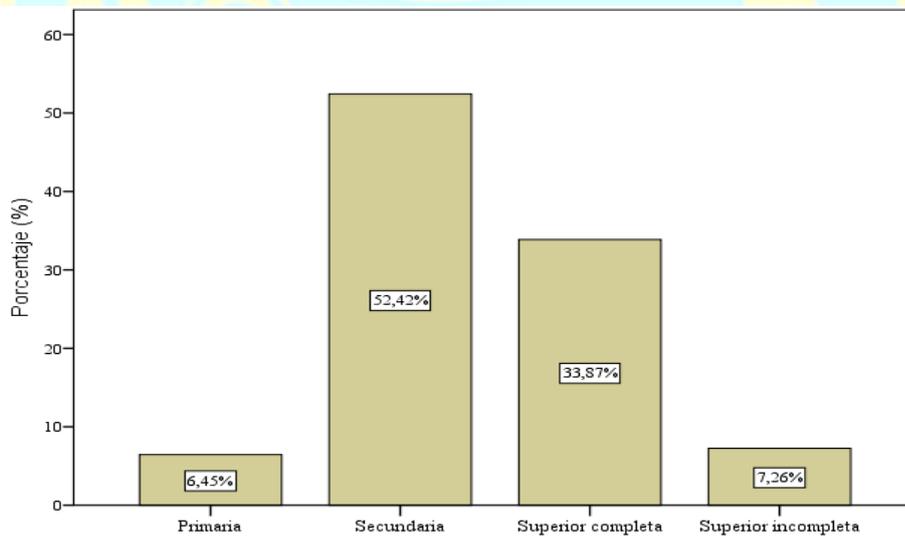
El 92.74 % de los empleados encuestados tienen una laboral igual o menor a 13 años. El 3.23 % la antigüedad laboral de 14 a 26 años, y el 4.03 % cuentan con la antigüedad de 27 años a más, en la Empresa de Transporte San Martín de Porres.

Tabla 4: Frecuencia de grados de instrucción de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Primaria	8	6.5	6.5
Secundaria	65	52.4	58.9
Superior completa	42	33.9	92.7
Superior incompleta	9	7.3	100.0
Total	124	100.0	

Nota: Elaboración propia

Figura 4: Frecuencia de grados de instrucción de los empleados de la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A.



Nota: Elaboración propia

Interpretación

Del total de empleados encuestados el 6.5 % tienen primaria, el 52.4 % secundaria, el 33.9 % educación superior completa y el 7.3 % superior incompleta.

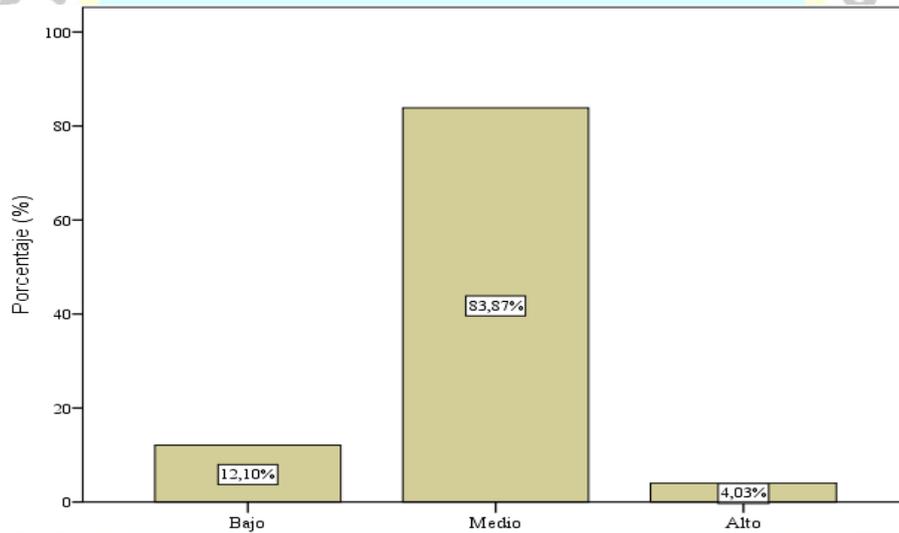
4.1.2. Análisis de los resultados relacionados con la variable Factores de Motivación

Tabla 5: Frecuencia de la variable factores de motivación.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	15	12.10	12.10
Medio	104	83.87	95.97
Alto	5	4.03	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 5: Frecuencia de la variable factores de motivación.



Nota: Elaboración propia

Figura 5. Frecuencia de la variable factores de motivación.

Interpretación

El 95.97 % de empleados encuestados, a causa de los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo, tienen una motivación de nivel medio hacia abajo, y sólo el 4.03 % de los empleados poseen una motivación alta en la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho.

4.1.2.1. Análisis de resultados relacionados con las dimensiones de la variable Factores de Motivación.

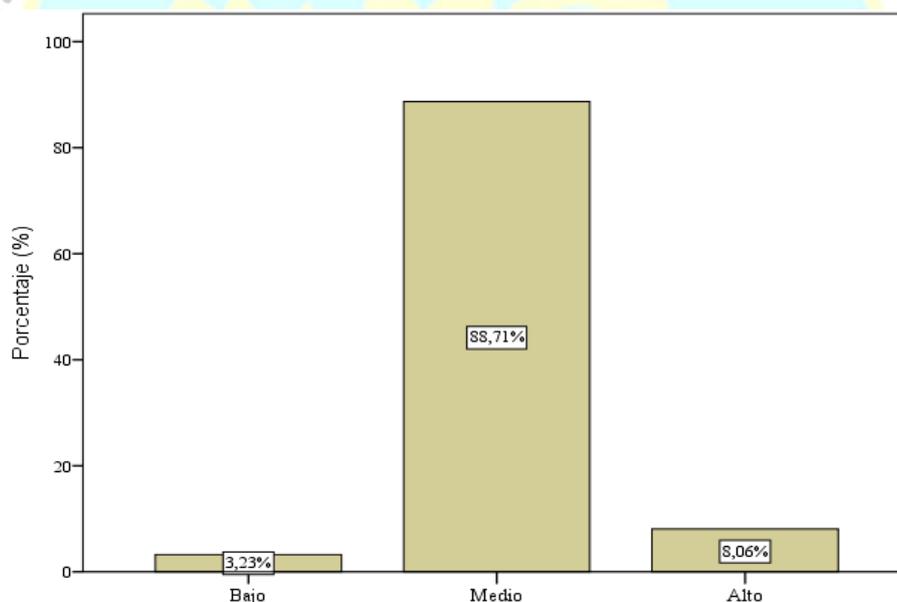
Dimensión 1: Motivadores intrínsecos

Tabla 6: Motivadores intrínsecos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	4	3.23	3.23
Medio	110	88.71	91.94
Alto	10	8.06	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 6: Motivadores intrínsecos



Nota: Elaboración propia

Interpretación

El 91.94 % de los empleados investigados a causa de los motivadores intrínsecos relacionados con el trabajo, poseen un nivel medio hacia debajo de motivación, y sólo el 8.06 % de los empleados tienen una motivación alta, en la Empresa de Transporte San Martín de Porres de la ciudad de Huacho.

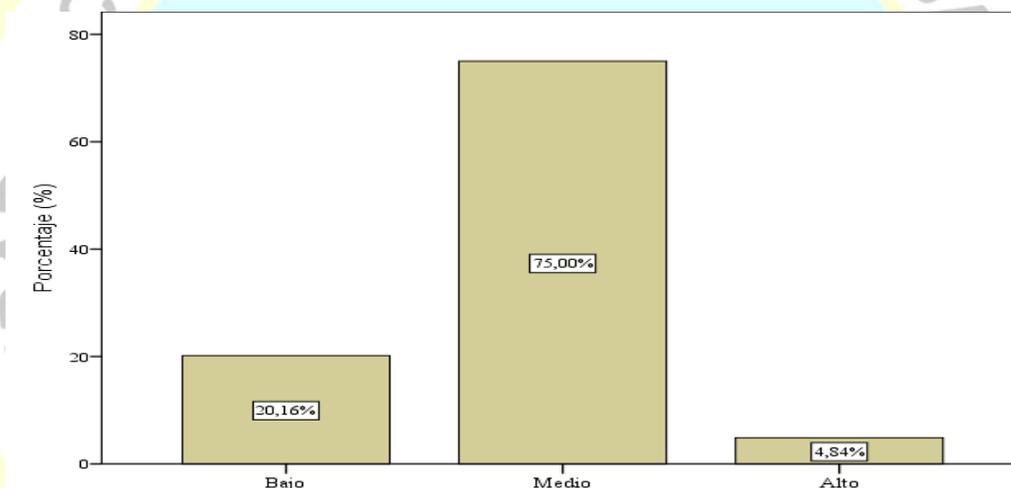
Dimensión 2: Motivadores extrínsecos

Tabla 7: Motivadores extrínsecos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	25	20.16	20.16
Medio	93	75.00	95.16
Alto	6	4.84	100.00
Total	124	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 7: Motivadores extrínsecos



Nota: Elaboración propia

Interpretación

A causa de los motivadores extrínsecos que provienen del entorno de trabajo, el 95.16 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo, y sólo el 4.84 % de los empleados poseen una motivación alta, en la Empresa de Transporte San Martín de Porres de la ciudad de Huacho.

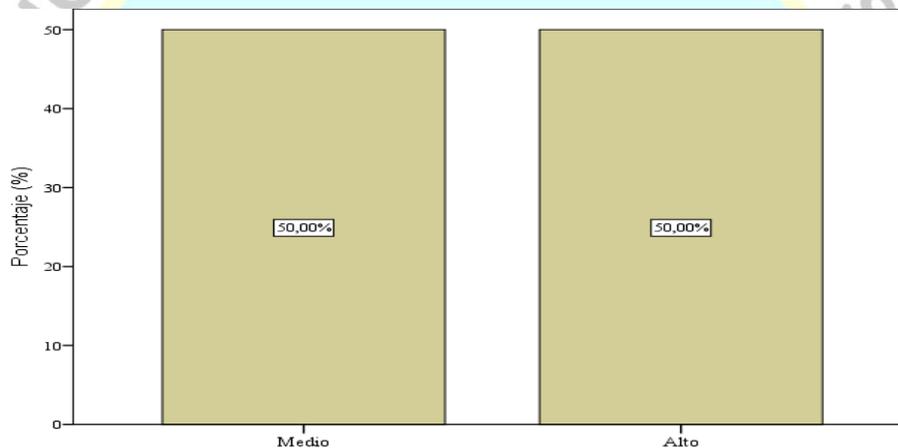
4.1.3. Análisis de resultados relacionados con la variable Desempeño Laboral

Tabla 8: Desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	0	0.00	0.00
Medio	5	50.00	50.00
Alto	5	50.00	100.00
Total	10	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 8: Desempeño laboral



Nota: Elaboración propia

Interpretación

El 50 % de los empleados demuestran un desempeño laboral de nivel medio, y el otro 50 % un desempeño laboral de nivel alto, en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

4.1.3.1. Análisis de resultados relacionados con las dimensiones de la variable Desempeño Laboral.

Dimensión 1: Cumplimiento de aspectos normativos

Tabla 9: Cumplimiento de aspectos normativos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	0	0.00	0.00
Medio	6	60.00	60.00
Alto	4	40.00	100.00
Total	10	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 9: Cumplimiento de aspectos normativos



Nota: Elaboración propia

Interpretación

El 60 % de los empleados evidencian un nivel medio y el 40 % restante demuestran un nivel alto en cuanto al cumplimiento de normas internas en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.

Dimensión 2: Realización de tareas inherentes al cargo

Tabla 10: Realización de tareas inherentes al cargo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	0	0.00	0.00
Medio	5	50.00	50.00
Alto	5	50.00	100.00
Total	10	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 10: Realización de tareas inherentes al cargo



Nota: Elaboración propia

Interpretación

El 50 % de los empleados demuestran un nivel medio y el otro 50% de los empleados evidencian un nivel alto, con respecto a la realización de tareas inherentes al cargo en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

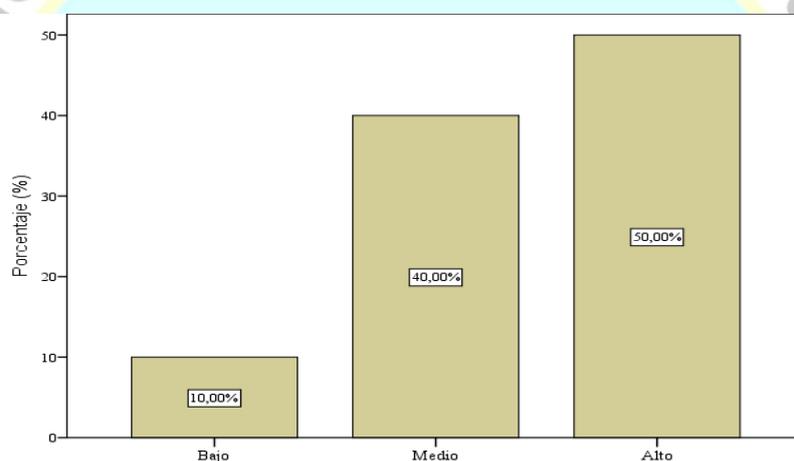
Dimensión 3: Logro de metas de trabajo

Tabla 11: Logro de metas de trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	1	10.00	10.00
Medio	4	40.00	50.00
Alto	5	50.00	100.00
Total	10	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 11: Logro de metas de trabajo



Nota: Elaboración propia

Interpretación

El 50 % de los empleados evidencian un nivel de medio hacia abajo en cuanto al logro de metas de trabajo, y el 50 % restante un nivel alto, en la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1. Contraste de la hipótesis general

Ho: No es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

Hi: Es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

Prueba estadística

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación entre los **factores de motivación** y el **desempeño laboral** de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, año 2018, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

Tabla 12: Correlaciones de las variables Factores de motivación y desempeño laboral

Correlaciones				
		Factores de Motivación		Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Factores de Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	-,500
		Sig. (bilateral)	.	,141
		N	124	10
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	-,500	1,000
		Sig. (bilateral)	,141	.
		N	10	10

Nota: Elaboración propia

Nota. Se observa una correlación de -0,500, y $P = 0,141$.

Nivel de significancia

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la H_0 es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

Toma de decisión

Como regla de decisión tenemos que si el valor $p < 0,01$ se acepta H_1 y se rechaza H_0 . Se obtuvo el valor $p = 0,141$ y $0,141 > 0,01$ por lo tanto se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 .

Conclusión

En la tabla 12, se observa que entre las variables **factores de motivación** y **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

De otro lado, se rechaza la H_i y se demuestra la H_o , por lo que se puede afirmar que no es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

Lo antes dicho explica que el 50 % de los empleados tienen un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, a pesar de que el 95.97 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.

4.2.2. Contraste de la hipótesis específica 1

H_o : Los motivadores intrínsecos NO influyen de manera desfavorable en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.

H_i : Los motivadores intrínsecos influyen de manera desfavorable en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.

Prueba estadística

Como prueba estadística se optó por el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación entre los **motivadores intrínsecos** y el **desempeño laboral** de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, periodo 2018, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

Tabla 13: Correlaciones de la dimensión Motivadores intrínsecos y la variable desempeño laboral.

		Correlaciones		
			Desempeño Laboral	Factor Intrínseco
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	-.447
		Sig. (bilateral)		.195
		N	10	10
Factor Intrínseco	Factor Intrínseco	Coeficiente de correlación	-.447	1,000
		Sig. (bilateral)	.195	
		N	10	124

Nota: Elaboración propia

Nota. Se observa una correlación de -0,447, y $P = 0,195$.

Nivel de significancia

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la H_0 es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

Toma de decisión

Como regla de decisión tenemos que si el valor $p < 0,01$ se acepta H_1 y se rechaza H_0 . Se obtuvo el valor $p = 0,195$ y $0,195 > 0,01$ por lo tanto se acepta la H_0 (nula) y se rechaza la H_1 (hipótesis específica 1).

Conclusión

En tabla 13 se observa que entre la dimensión **motivadores intrínsecos** y la variable **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

De otra parte, se rechaza la hipótesis específica 1 (H_1), y se demuestra la hipótesis nula o alterna, por lo que se puede aseverar que los motivadores intrínsecos no influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018.

Lo antes señalado explica que el 50 % de los empleados evidencian un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, a pesar de que el 91.94 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.

4.2.3. Contraste de la hipótesis específica 2

H_0 : Los motivadores extrínsecos NO inciden negativamente en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

H_1 : Los motivadores extrínsecos inciden negativamente en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

Prueba estadística

Como prueba estadística se optó por el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación entre los **motivadores extrínsecos** y el **desempeño laboral** de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, año 2018, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

Tabla 14: Correlaciones de la dimensión Motivadores extrínsecos y la variable Desempeño laboral.

		Correlaciones		
			Desempeño Laboral	Factor Extrínseco
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	-,408
		Sig. (bilateral)	.	,242
		N	10	10
Factor Extrínseco	Factor Extrínseco	Coefficiente de correlación	-,408	1,000
		Sig. (bilateral)	,242	.
		N	10	124

Nota: Elaboración propia

Nota. Se observa una correlación de -0,408, y $P = 0,242$.

Nivel de significancia

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la H_0 es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

Toma de decisión

Como regla de decisión tenemos que si el valor $p < 0,01$ se acepta H_1 y se rechaza H_0 . Se obtuvo el valor $p = 0,242$ y $0,242 > 0,01$ por lo tanto se acepta la H_0 (nula) y se rechaza la H_1 (hipótesis específica 2).

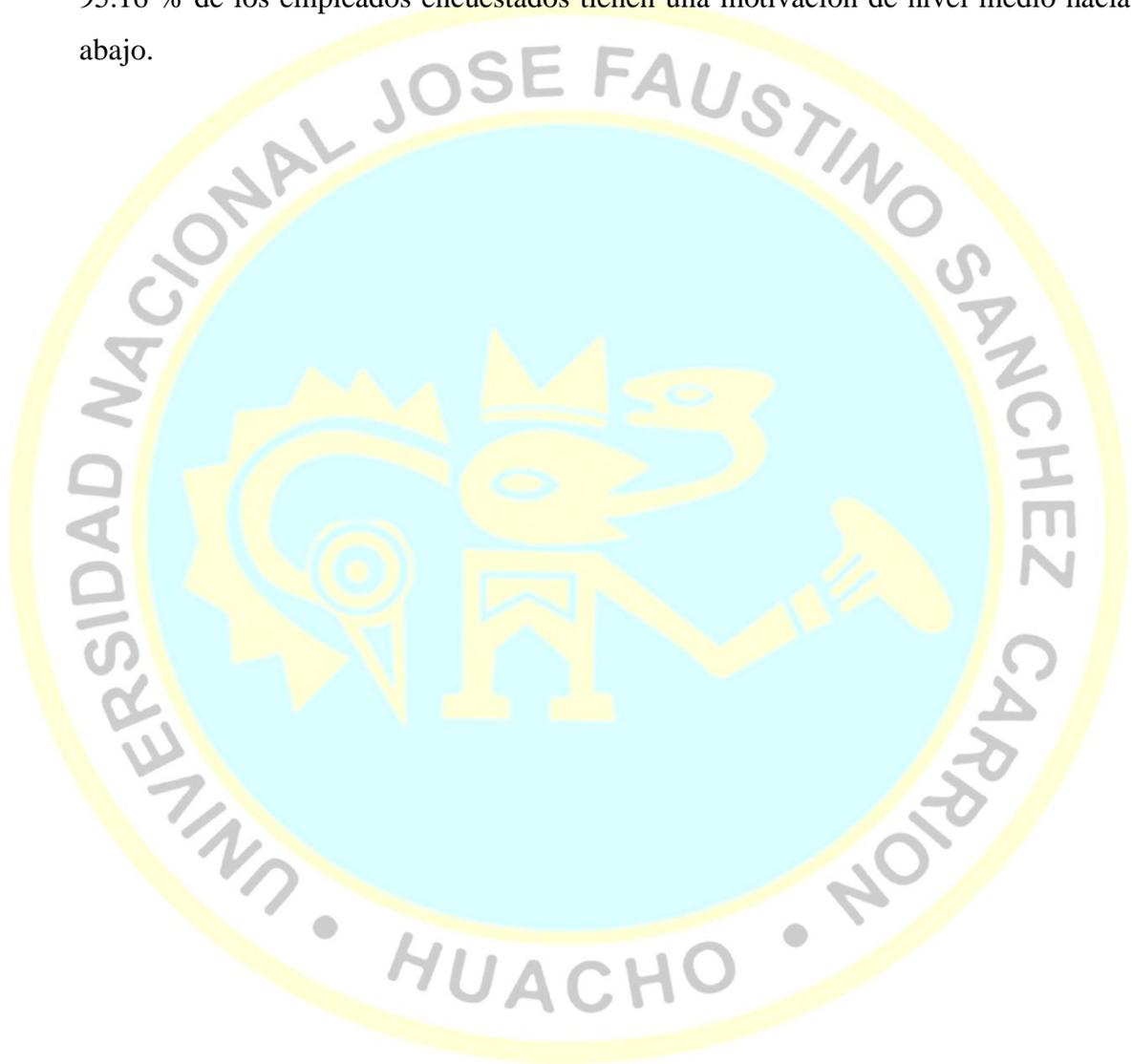
Conclusión

En tabla 14 se observa que entre la dimensión **motivadores extrínsecos** y la variable **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

De otro lado, se rechaza la hipótesis específica 2 (H_1), y se demuestra la hipótesis nula o alterna, por lo que se puede afirmar que los motivadores extrínsecos no

inciden significativamente de manera en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018.

Lo antes dicho explica que el 50 % de los empleados evidencian un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, a pesar de que a causa de los motivadores extrínsecos que provienen del entorno de trabajo, el 95.16 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

El 95.97 % de empleados encuestados, a causa de los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo, tienen una motivación de nivel medio hacia abajo, y sólo el 4.03 % de los empleados poseen una motivación alta en la Empresa de Transporte San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho. Este hallazgo no es coincidente con la de Enriquez, P. (2014), quien en el Instituto de la Visión de México, logró determinar que los empleados tienen una motivación que va desde muy buena a excelente. Tampoco es coincidente con el hallazgo de Chang, A. (2010), el mismo que en su investigación realizada en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, concluye que el grado motivacional de los médicos participantes es alto.

De otro lado, el resultado antes precisado evidencia debilidad de la Empresa de Transportes San Martín en el aspecto motivacional, debido a que los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos no generan los efectos positivos esperados. Parecida situación encontró Medina, P. (2013) al investigar al personal de enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, por lo que concluye que los diversos factores de motivación aplicados no son motivadores en la mayoría de la población estudiada. A similar conclusión llegó Sulca, G. (2015), en su investigación realizada en las Comisarias del Cercado de Lima, por lo que afirma que las estrategias de motivación tienen un impacto insuficiente sobre la efectividad del personal de las comisarías de Lima Cercado.

El 50 % de los empleados demuestran un desempeño laboral de nivel medio, y el otro 50 % un desempeño laboral de nivel alto, en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Este hallazgo del presente trabajo de investigación coincide en parte con el de Enriquez, P. (2014), realizado en el Instituto de la Visión de México, en el que se concluye que el desempeño de los empleados se encuentra ubicado entre los niveles de muy bueno y excelente. También en parte se coincide con la investigación de Medina, P. (2013), cuyo título es “Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa – 2013”, en ésta se concluye de que el desempeño laboral del personal investigado se ubica en el nivel medio de la escala correspondiente.

Por último, con base a los hallazgos de la investigación realizada, se puede afirmar que no es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Así mismo, cabe señalar que lo afirmado se sustenta en el contraste de las hipótesis y en la información considerada en las bases teóricas de la presente investigación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) Al realizar el contraste respectivo de la hipótesis general, se concluye que no es significativo el efecto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Así mismo, se determinó que entre las variables **factores de motivación** y **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

Lo antes señalado explica que el 50 % de los empleados tienen un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, a pesar de que el 95.97 % de los empleados encuestados, o sea la mayoría, tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.

- b) Con el contraste de la hipótesis específica 1, se comprueba de que los motivadores intrínsecos no influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, periodo 2018. También se comprobó que entre la dimensión **motivadores intrínsecos** y la variable **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

Lo antes precisado explica que el 50 % de los empleados evidencian un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, no obstante de que el 91.94 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.

- c) Con base al resultado del contraste de la hipótesis específica 2, se puede afirmar que los motivadores extrínsecos no inciden significativamente en el desempeño laboral de los empleados en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, año 2018. Así mismo, se determinó que

entre la dimensión **motivadores extrínsecos** y la variable **desempeño laboral** existe una correlación negativa moderada.

Lo antes dicho explica que el 50 % de los empleados evidencian un desempeño laboral de nivel medio y el otro 50 % un nivel alto de desempeño laboral, a pesar de que a causa de los motivadores extrínsecos que provienen del entorno de trabajo, el 95.16 % de los empleados encuestados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo.

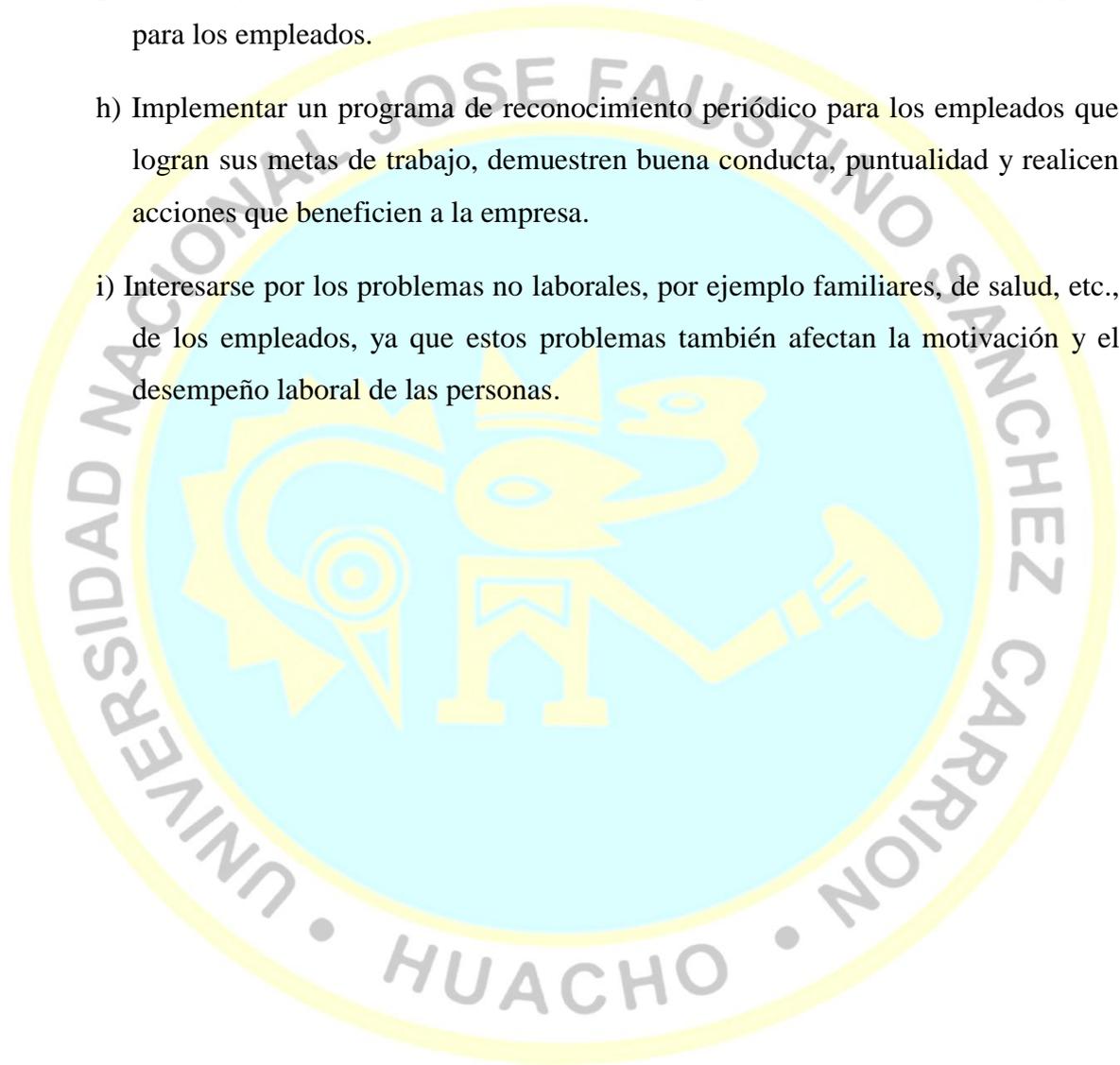
6.2 Recomendaciones

A efectos de que se asegure en la Empresa de Transportes San Martín de Porres S.A., de la ciudad de Huacho, la sostenibilidad del nivel de desempeño laboral de sus empleados, a corto plazo entre medio y alto, y a mediano plazo en el nivel alto, los directivos de esta empresa deben evaluar e implementar las siguientes acciones estratégicas:

- a) Periódicamente, con intervención de un profesional en desarrollo organizacional, fortalecer la autoestima de los empleados para potencializar en ellos los motivadores intrínsecos.
- b) Formular y ejecutar un buen programa de incentivos laborales, que premie con justicia y equidad el esfuerzo, el buen desempeño y el incremento de la contribución laboral de los empleados.
- c) Al ser prevalente en estos tiempos la consideración de que los empleados son los aliados estratégicos en toda empresa, institucionalizar la política de respeto pleno e irrestricto a sus derechos laborales.
- d) Hacer que sea práctica constante en la empresa la política de puertas abiertas para que los empleados manifiesten con total confianza y libertad sus quejas, reclamos, iniciativas y sugerencias relacionados con el desempeño de sus cargos.
- e) Con regular frecuencia y de manera objetiva, por áreas, evaluar los desempeños individuales, y sobre la base de los resultados de la evaluación, establecer las acciones para la mejora del desempeño laboral y de paso generar el

compromiso de cada empleado para que realice las acciones de mejora que le corresponda.

- f) Diseñar e implementar programas de entrenamiento y capacitación laboral, de acuerdo a las necesidades formativas y de fortalecimiento de capacidades de cada empleado, a efectos de mejorar su desempeño laboral.
- g) Revisar y reestructurar la estructura salarial para hacerla más atractiva y justa para los empleados.
- h) Implementar un programa de reconocimiento periódico para los empleados que logran sus metas de trabajo, demuestren buena conducta, puntualidad y realicen acciones que beneficien a la empresa.
- i) Interesarse por los problemas no laborales, por ejemplo familiares, de salud, etc., de los empleados, ya que estos problemas también afectan la motivación y el desempeño laboral de las personas.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Chang, América. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de la necesidad de Mc Clelland en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Layza – 2010 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Enriquez, Patricia del Carmen. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México (Tesis de Maestría). Universidad de Montemorelos.

Medina, Paola. (2013). Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería del servicio de cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa – 2013 (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Santa María.

Melendez, Raúl. (2015). Relación entre clima laboral y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 – 2014 (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial.

Salsavilca, María. (2017). Administración de recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana (Tesis Doctoral). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Sánchez, Jorge. (2013). Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2013 (Tesis de Maestría).

Sulca, Godofredo. (2015). Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

7.2 Fuentes bibliográficas

Bateman, Thomas; Snell, Scott. (2014). *Administración, una ventaja competitiva*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw Hill Education.

Cornejo, Miguel Angel. (2003). *El arte de la motivación*. Lima: RPP Publicaciones.

Griffin, Ricky. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. Editorial CENGAGE Learning.

Louffat, Enrique. (2018). *Administración del potencial humano*. México: Editorial CENGAGE Learning.

Mazabel, César. (2011). *Indicadores de gestión de recursos humanos y su impacto económico en la organización*. Lima: Centro de investigaciones de recursos humanos.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins S. & Judge T. (2017). *Comportamiento organizacional, 17ª Edición*. México: Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, José. (2001). *El factor humano en la empresa*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.

7.3 Fuentes hemerográficas

López, Julio. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. *Gestión en el Tercer Milenio* 8(15). pp. 25-35.

Ramírez, R. et. al. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero*. *Daena: Internacional Journal of Good Conscience* 3(1). pp. 143-185.

Pedraza, Esperanza, et. al. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* 16(3). pp. 493-505.



ANEXOS

ANEXO 1

N° de cuestionario

CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN

1. Presentación

Estimado señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

2. Datos generales

- a) Sexo : Hombre Mujer
- b) Edad :
- c) Antigüedad :
- d) Grado de instrucción :
- e) Fecha de la encuesta :

3. Instrucciones

Por favor lea cuidadosamente los siguientes enunciados (ítems) y por cada uno de estos marque con X una alternativa en la columna respectiva.

N° O	INTERROGANTES (ITEMS)	Nunca 1	Muy pocas veces 2	Algunas veces 3	Casi siempre 4
	DIMENSIÓN: FACTORES INTRÍNSICOS				
01	¿Cuándo usted realiza sus tareas en su centro de trabajo se tiene confianza a sí mismo?				
02	¿Durante las jornadas de trabajo asume o tiene actitud positiva?				
03	¿Usted inicia – culmina las jornadas de trabajo con optimismo?				
04	¿Durante las jornadas de trabajo está con buen o alto ánimo?				
05	¿Durante las jornadas de trabajo siente usted algún temor o inseguridad?				
	DIMENSIÓN: FACTORES EXTRÍNSICOS				
01	¿El sueldo que percibes te motiva a desempeñarte mejor en tu centro de trabajo?				
02	¿El trato que recibes de tu jefe inmediato te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo diario?				
03	¿El trato que recibes de tus compañeros te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo diario?				
04	¿Las supervisiones que sobre tu trabajo realiza tu jefe inmediato, te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo?				
05	¿Las condiciones físico ambientales en que laboras te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo diario?				

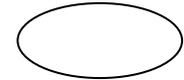
06	¿Las actitudes de tu jefe inmediato hacia tu persona te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo?				
07	¿Las actitudes de tus compañeros hacia tu persona te motiva a desempeñarte mejor en tu trabajo?				
08	¿Si recibes o recibirías algún estímulo no material te motiva motivaría a desempeñarte mejor en tu trabajo diario?				

Muchísimas gracias por su colaboración



ANEXO 2

N° de cuestionario



**CUESTIONARIO PARA MEDIR
EL DESEMPEÑO LABORAL**

1. Presentación

Estimado señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

2. Datos generales

- a) Sexo : Hombre Mujer
- b) Cargo :
- c) Area de trabajo :
- d) Fecha de la encuesta :

3. Instrucciones

Por favor lea cuidadosamente los siguientes enunciados (ítems) y por cada uno de estos marque con X una alternativa en la columna respectiva.

N° O	ENUNCIADOS (ITEMS)	Ninguno 1	Muy pocos 2	Pocos 3	La mayoría 4	Todos 5
	DIMENSIÓN: Cumplimiento de aspectos normativos					
01	Los empleados asisten (no faltan) al trabajo:					
02	Los trabajadores son puntuales en el ingreso al trabajo:					
03	Los empleados siempre permanecen en su puesto de trabajo					
04	Los trabajadores practican los valores de la empresa:					
05	Los empleados cumplen las directivas sobre la seguridad e higiene ocupacional:					
06	Los empleados cumplen con las políticas de la empresa:					
	DIMENSIÓN: Realización de tareas inherentes al cargo					
07	Los empleados planifican su trabajo:					
08	Los trabajadores organizan su lugar de trabajo:					
09	Los empleados organización el tiempo para el trabajo:					
10	Los trabajadores tratan bien a los clientes:					
11	Los empleados se relacionan bien con los jefes:					
12	Los trabajadores se relacionan bien entre compañeros:					
13	Los trabajadores se ayudan en la realización de las tareas:					
14	Los empleados resuelven problemas de su competencia:					
15	Los trabajadores hacen buen uso de equipos y/o herramientas de trabajo:					
16	Los empleados hacen buen uso de los recursos materiales de la empresa:					
17	Los trabajadores asisten a reuniones de trabajo:					

18	Los empleados requieren de supervisión continua:					
19	Los trabajadores realizan oportunamente las tareas:					
20	Los empleados realizan correctamente las tareas:					
21	Los empleados cuidan de su apariencia personal:					
	DIMENSIÓN: Logro de metas de trabajo					
22	Los empleados logran todas sus metas de producción					
23	Los trabajadores logran sus metas de productividad					
24	Los empleados logran sus metas de cero errores					
25	Los trabajadores logran sus metas de cero quejas y/o reclamos de clientes internos y/o clientes externos.					



Dr. Rey Lelis Bautista Juan de Dios
ASESOR

Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga
PRESIDENTE

M(o). Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
SECRETARIO

M(a). Patricia Elena Ramos La Rosa
VOCAL

