

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA PAZMA EJECUTORES Y CONSULTORES EIRL, AÑO  
2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**KARINA DÁVILA DÁVILA**

**PUCALLPA – PERÚ**

**2022**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**COMISION DE GRADOS Y TITULOS**

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de la independencia"**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Siendo las... 10:00 .....del día Sábado 30 de Abril del 2022, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Título de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes: **Dr. Lincoln Fritz Cachay Reyes (Presidente), Mg. Jackie Frank Chang Saldaña (Miembro), y Mg. Olmedo Pizango Isuiza (Miembro).**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada: **"LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PAZMA EJECUTORES Y CONSULTORES EIRL, AÑO 2021"** por el/la/los Bachilleres en Administración: **Karina Davila Davila, EN FORMA PRESENCIAL:**

Qué; según el Artículo 21º del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Título de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
- b) Aprobado por unanimidad
- c) Aprobado por mayoría
- d) Desaprobado..."

El/la defensor (a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

APROBADO POR UNANIMIDAD .....

Siendo las... 10:55 .....del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los miembros del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

  
.....  
**Dr. Lincoln Fritz Cachay Reyes**  
Presidente

  
.....  
**Mg. Olmedo Pizango Isuiza**  
Miembro




  
.....  
**Mg. Jackie Frank Chang Saldaña**  
Miembro

  
.....  
**Mg. Alex Davis Astohuaman Huaranga**  
Secretario Académico

## ACTA DE APROBACIÓN

La presente tesis fue aprobada por los miembros del Jurado Evaluador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali como requisito para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Dr. Lincoln Fritz Cachay Reyes



---

Presidente

Mg. Jackie Frank Chang Saldaña



---

Miembro

Mg. Olmedo Pizango Isuiza



---

Miembro


Dr. Edgar Guizado Moscoso



---

Asesor

Bach. Karina Dávila Dávila



---

Tesista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION  
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

# CONSTANCIA

## ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

**N°0079-2022**

La Dirección de Producción Intelectual, hace constar por la presente, que el Informe final de Tesis, titulado:

“LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PAZMA EJECUTORES Y CONSULTORES EIRL, AÑO 2021”.

Cuyo(s) autor (es) : DAVILA DAVILA, KARINA  
Facultad : CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
Escuela Profesional : ADMINISTRACIÓN  
Asesor(a) : DR. GUIZADO MOSCOSO, EDGAR

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 4%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se FIRMA Y CODIFICA la presente constancia

FECHA 14/02/2022



Dr. ABRAHAM ERMITANIO HUAMAN ALMIRON  
Dirección de Producción Intelectual

# AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

## REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, KARINA DAVILA DAVILA  
Autor de la TESIS titulada:  
"LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
PAZMA EJECUTORES Y CONSULTORES EIRL, AÑO 2021"

Sustentada el año: 2022.  
Con la asesoría de: Dr. EDGAR GUZADO MOSEOSO.  
En la Facultad de: CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.  
Carrera Profesional de: ADMINISTRACIÓN.

### Autorizo la publicación:

- PARCIAL**  Significa que se publicará en el repositorio institucional solo La caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar **si su tesis o documento presenta material patentable**, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.
- TOTAL**  Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali ([www.repositorio.unu.edu.pe](http://www.repositorio.unu.edu.pe)), bajo los siguientes términos:

**Primero:** Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

**Segundo:** Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 30 / 04 / 2022.

Email: Karidavi2008@hotmail.com

Firma: KP

Teléfono: 937 657532

DNI: 43548426

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien es mi guía para seguir, con su bondad infinita he llegado a ser lo que soy, y mi hija Fernanda Nicole Silva Davila, por ser mi soporte de seguir luchando por mis metas y objetivos que tengo en la vida, y a mi esposo José Carlos Merino Corrales por brindarme su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial al Dr. Edgar Guizado Moscoso, por la asesoría brindada en el desarrollo de mi Tesis.

A la gran Familia de la Facultad de Ciencias, Económicas, Administrativas y Contables, por brindarme los conocimientos necesarios para desarrollarme en mi vida académica y profesional.

A mis amigos de la universidad, por compartir momentos gratos y permitir ser parte de ellos en una etapa de mi vida.

# ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	5
1.5. VARIABLES.....	6
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	8
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES.....	12
2.2. BASES TEÓRICAS .....	17
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	50
3.1. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	50



3.1.1. Método de investigación .....	50
3.1.2. Diseño de investigación .....	50
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.2.1. Población .....	51
3.2.2. Muestra.....	51
3.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	52
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	52
3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	55
3.6. TRATAMIENTO DE DATOS .....	56
3.7. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS .....	56
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	57
4.1. RESULTADOS .....	57
4.1.1. Tablas y figuras del nivel de las variables y dimensiones.....	57
4.1.2. Prueba de hipótesis .....	60
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	64
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1. CONCLUSIONES.....	67
5.2. RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	70
ANEXO .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Variable 1 Motivación .....	8
<b>Tabla 2.</b> Variable 2 Desempeño Laboral .....	9
<b>Tabla 3.</b> Distribución de la población de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL.....	51
<b>Tabla 4.</b> Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento motivación .....	53
<b>Tabla 5.</b> Análisis de confiabilidad según las dimensiones de motivación.....	55
<b>Tabla 6.</b> Análisis de confiabilidad se gún las dimensiones de desempeño laboral .....	55
<b>Tabla 7.</b> Nivel alcanzado de la variable motivación .....	57
<b>Tabla 8.</b> Nivel alcanzado de la variable desempeño laboral.....	59
<b>Tabla 9.</b> Hipótesis General .....	60
<b>Tabla 10.</b> Correlacion entre salario y beneficios y desempeño laboral.....	61
<b>Tabla 11.</b> Correlacion entre condiciones de trabajo y desempeño laboral.....	62
<b>Tabla 12.</b> Correlacion entre supervisión y autonomía laboral y desempeño laboral .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Porcentajes obtenidos de la variable motivación .....	57
<b>Figura 2.</b> Porcentajes obtenidos de la variable desempeño laboral .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Instrumentos de Recolección de Datos.....	76
<b>Anexo 2.</b> Matriz de consistencia.....	78
<b>Anexo 3.</b> Galería de fotografías .....	79

## RESUMEN

La presente investigación, se realizó con el objetivo de determinar cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021, estudio que entregó información valiosa a la citada empresa, para que puedan tomar mejores decisiones en beneficio de los trabajadores que laboran en la empresa, el estudio fue de tipo no experimental, diseño correlacional, con una población y muestra de 25 trabajadores de la empresa. Para la selección de los datos se utilizaron instrumentos validados como cuestionarios, todo ello para dar la confiabilidad y validez del instrumento elegido, fue de elaboración propia. Valorando los instrumentos obtenidos para el presente estudio, el análisis estadístico se hizo aplicando el programa SPSS 23, lo cual arrojó resultados confiables en la investigación. Se logró determinar que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021. La conclusión general se llegó a que se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación significativa entre la y el desempeño laboral en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021, con un valor de  $r = 0.914$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta.

**Palabras clave:** Motivación, desempeño laboral, salario y beneficios, condiciones de trabajo, estatus, supervisión y autonomía laboral.

## ABSTRACT

This research was conducted with the aim of determining what is the relationship between motivation and job performance in the company Pazma Ejectors y Consulteros EIRL, year 2021, a study that will provide valuable information to the company, so they can make better decisions for the benefit of workers working in the company, the study is non-experimental, correlational design, with a population and sample of 25 workers in the company. For the selection of the data, validated instruments such as questionnaires were used, all this to give the reliability and validity of the chosen instrument, which was developed in-house. Valuing the instruments obtained for the present study, the statistical analysis was done by applying the SPSS 23 program, which yielded reliable results in the research. It was determined that there is a relationship between motivation and work performance in the company Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, year 2021. The general conclusion was that the alternative hypothesis is accepted because  $r < 0.05$  and the null hypothesis is rejected. There is a significant relationship between the and job performance in Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, year 2021, with a value of  $r = 0.914$  estimated by Pearson's correlation coefficient. There is a significantly high positive relationship.

**Keywords:** Motivation, job performance, salary and benefits, working conditions, status, supervision and job autonomy.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación de tesis es establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EILR, año 2021, para conocer con mayor profundidad desde un punto de vista científico cual es el grado y nivel de las variables motivación y desempeño laboral sobre los trabajadores de la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021; esto conllevó a recopilar información para verificar el nivel de conocimiento, del marco conceptual de la motivación y desempeño laboral en la empresa.

La investigación, ha sido desarrollado teniendo en cuenta cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I; menciona el Planteamiento del Problema el cual señala detalladamente la contextualización de la variable, antecedentes del problema que guardan relación con la variable en estudio, objetivos de la investigación, justificación e importancia, hipótesis, variables y operacionalización de las variables.

Capítulo II; el Marco Teórico basado en teorías de las variables y la definición de términos básicos.

Capítulo III; se precisa la Metodología de la investigación, donde se considera el método, tipo, nivel y el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, el procedimiento de recolección de datos, tratamientos de datos y los principios éticos de la investigación.

Capítulo IV; Resultados, la prueba de hipótesis y discusión el cual hace referencia al análisis sobre los resultados, los antecedentes y la teoría.

Capítulo V; Conclusiones y recomendaciones del informe de tesis, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos que incluye el cuestionario, validez del instrumento, matriz de covarianza, base de datos, declaración jurada de autenticidad y la matriz de consistencia.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

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

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

En toda organización se conforman diversos equipos de trabajo, los cuales cumplen diferentes roles de importancia dirigidos al cumplimiento de los planes establecidos. Con base en la comprensión sobre el significado de la motivación como factor influyente del comportamiento y dirección del individuo hacia la ejecución de tareas, se considera que la

carencia de este factor llevará a un incorrecto proceso de desempeño o desenvolvimiento de los individuos implicados, resultando en labores irregularmente ejecutadas y, por tanto, los resultados no serán aquellos esperados siendo esto sostenido por Marín y Velasco (2005).

Respecto a lo señalado en los párrafos anteriores, el estudio de la motivación es de suma importancia, por lo que representa en esencia al comprender los elementos incluidos y denominados factores, específicamente aquellos de carácter intrínseco y extrínseco según la teoría de los dos factores de Herzberg mencionada por Chiavenato (2009). Es así que, se evidencia la complejidad en tales factores de los cuales algunos pertenecen o se hallan implícitos en el aspecto conductual y emocional del mismo individuo y otros correspondientes a elementos externos o del entorno que adquieren importancia cuando son capaces de modificar la conducta señalada.

No es posible apartar o establecer diferencias entre los espacios geográficos cuando se toma en consideración aspectos de índole universal que, a pesar de las diferencias conductuales, culturales y otras no menos importantes, intervienen en las actividades desarrolladas por los sujetos dentro del ámbito laboral. El estudio de la motivación es uno de tales aspectos. Es decir, la motivación existe como tal y siempre se asocia a un desenlace sea cual fuese este. Incluso se puede considerar como el impulso para desarrollar una conducta específica, sea esta positiva o negativa. Del enunciado anterior puede deducirse entonces que la conducta se ve influenciada por un estímulo y entonces el cese de dicho estímulo puede modificar tal conducta. No se requiere experticia

para entender como el desempeño desarrollado por los sujetos en el ámbito laboral obedece a una serie de factores de los cuales la motivación juega un rol fundamental; sin embargo, comprender el tipo de relación entre dichos factores y el desempeño, requiere el análisis de cada uno de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos señalados anteriormente para posteriormente establecer la relación correspondiente.

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

En la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021, se han evidenciado ciertas deficiencias asociadas al cumplimiento de horarios, desarrollo de actividades específicas y retraso en el cumplimiento de objetivos. Por tanto, se puede considerar que tales deficiencias corresponden a un desempeño irregular e incluso pobre, y si esto no es corregido, se verá reflejado en la dificultad de la empresa para llegar a la consecución de sus metas. Así que, de aquellos factores relacionados, se ha considerado la motivación como elemento de estudio para establecer la relación con el desempeño.

En la empresa ámbito de investigación, se están desarrollando estrategias con base en el estudio del nivel de rendimiento de los

trabajadores, en el presente caso lo correspondiente al factor motivacional. Al desarrollar dichas estrategias, se espera evaluar las características de los elementos motivacionales en el espacio laboral con la finalidad de mejorar ciertas condiciones que posibiliten por consecuencia reinstaurar el adecuado desempeño de los individuos involucrados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el salario y beneficios y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones de y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la supervisión y autonomía laboral y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación que existe entre el salario y beneficios y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.
- Determinar la relación que existe entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la supervisión y autonomía laboral y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

### **1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

- La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- El salario y beneficios se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.
- Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.
- La supervisión y autonomía laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1. Variable 1**

- Motivación.

#### **Definición Conceptual**

Naranjo (2009), indica que la motivación es la causante de los comportamientos y cambios conductuales en los individuos, ya que determina las acciones que realizan las personas como la persistencia por objetivos, el alcance de una meta, etc.

### **1.5.2. Variable 2**

- Desempeño laboral.

## **Definición Conceptual**

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

## **Definición Operacional**

Es la información que se recabó de todos los trabajadores en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021, con el fin de conocer su percepción sobre la motivación y el desempeño laboral, a través de un cuestionario de encuesta relacionados con el salario y beneficios, condiciones de trabajo, estatus y supervisión y autonomía laboral. Y en relación al desempeño encuesta relacionas con la capacitación, reconocimiento y comunicación.

## 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla 1. Variable 1 Motivación

DIMENSIÓN	INDICADORES	N°	ÍTEMS	ESCALA
			CONTENIDO	VALORATIVA
Salario y Beneficio	Salarios y beneficios	1	El salario es acorde con tus conocimientos y las labores que realiza, esto hace que se sienta motivado.	1. Malo  2. Regular  3. Bueno
		2	Los beneficios de gratificación, vacaciones e incentivos que lo proporciona la institución lo hace sentir bien.	
		3	Los reconocimientos que percibe hacen que los mantenga con la institución.	
		4	Los salarios que percibe lo tiene.	
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	5	Las condiciones ambientales del área donde trabaja las considera adecuados y esto influye en que se sienta.	3. Bueno
		6	Las condiciones de limpieza son buenas en el lugar donde trabaja y le permite sentirse.	
		7	Es suficiente la iluminación del área donde labora y esto que hace que se motive a realizar el trabajo.	
		8	El área donde labora le brinda seguridad y le proporciona.	
Supervisión y Autonomía Laboral	Supervisión	9	El jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo, haciendo que se sienta bien	
		10	El jefe supervisa constantemente al personal y esto favorece a sentirse.	
		11	La supervisión es política institucional, pero nos mantiene.	
		12	Le permiten desempeñarse según sus conocimientos y hace que se sienta.	

Fuente: Matriz de consistencia.



**Tabla 2. Variable 2: Desempeño Laboral**

DIMENSIÓN	INDICADORES	N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA
			CONTENIDO	
Capacitación	Aprendizaje y resultados	1	¿Considera Ud. ¿Que el desempeño laboral se relaciona directamente con la capacitación de los trabajadores?	1. Malo
		2	¿Cree Ud. ¿Que la capacitación refuerza el aprendizaje de los trabajadores?	
		3	¿Cree Ud. ¿Que el desempeño laboral se incrementa con el aprendizaje de los trabajadores?	
		4	¿Cree Ud. ¿Qué mediante la capacitación de los trabajadores se obtienen mejores resultados de sus actividades?	
		5	¿Cree Ud. ¿Que la falta de capacitación de los trabajadores disminuye los resultados de sus actividades?	
Reconocimiento	Premios e incentivos	6	¿El desempeño laboral mejora con el reconocimiento de los trabajadores?	2. Regular
		7	¿Considera Ud. ¿Que el reconocimiento de los trabajadores se evidencia mediante otorgamiento de premios?	
		8	¿Considera Ud. ¿Que el reconocimiento de los trabajadores se evidencia mediante otorgamiento de incentivos?	
		9	¿Cree Ud. ¿Que la falta de reconocimiento mejoraría mediante el otorgamiento de incentivos de los trabajadores?	
Comunicación	Comunicación interna y flujos de comunicación	10	¿El desempeño laboral mejora con una adecuada comunicación de los trabajadores?	3. Bueno
		11	¿Los niveles de comunicación de la institución mejoran con una adecuada comunicación interna?	
		12	¿Dentro de la comunicación de la institución existe comunicación interna?	
		13	¿Cree Ud. ¿Que el desempeño laboral se incrementaría con una adecuada comunicación entre los trabajadores?	
		14	¿Dentro de la comunicación de la institución existe un adecuado flujo de comunicación?	

Fuente: Matriz de consistencia.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.7.1. Justificación**

Desde el punto de vista social la presente investigación se justifica porque nos va a permitir contribuir a la mejora de los servicios en lo referente a las variables, contribuyendo de esta manera al desarrollo laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL.

Desde el punto de vista Metodológico, la investigación ha hecho posible conocer las técnicas de instrumentos de recolección de datos, así como la validez de estos con el fin de auscultar información y así poder contrastar información.

Desde el punto de vista Práctica, El estudio permite aplicar el conocimiento y contribuir a la solución de la problemática, al mismo tiempo optimizar el servicio en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, así como mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

La investigación permite conocer las teorías (marco teórico), así como el marco conceptual de las variables en estudio, con la cual es posible lograr la motivación y el desempeño laboral.

### **1.7.2. Importancia**

Según Robbins y Judge (2013) el tema de la motivación puede ocupar un papel central en debates importantes sobre políticos públicos y, como veremos, también es una de las preguntas más relevante que los gerentes deben responder.

La motivación no se refiere simplemente a trabajar duro; también reflejar su perspectiva acerca de sus propias habilidades. Haya usted una autoevaluación acerca de su confianza respecto de tener éxito.

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en el CO. Una encuesta reciente de Robbins y Judge, cita a Gallup reveló una de las razones: la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (54 por ciento) no están involucrados activamente en su puesto de trabajo y otra porción (17 por ciento) está completamente desconectada del mismo. En otro estudio, los individuos informaron que desperdician aproximadamente 2 horas diarias, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en internet y platicar con los colegas). Está claro que la motivación es algo muy importante, la buena información útil para mejorarla.

Según Werther y Davis (2008) opina la importancia de la evaluación del desempeño el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

##### **2.1.1. Internacional**

Revisando algunos antecedentes tenemos a: Tenorio (2017). Realizó la tesis titulada *“Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador”*. Las Conclusiones. El modelo de evaluación actual tiene como ventajas que considera aspectos pedagógicos, técnicos e institucionales, mientras que tiene como desventajas la falta de socialización, comunicación interna y motivación antes, durante y después del proceso de evaluación del desempeño docente. El modelo de la evaluación actual se centra en los aspectos pedagógicos, de planificación educativa, cumplimiento de normativa dentro de la institución educativa; en tanto que la realidad de los docentes demanda mayor motivación, comunicación con coordinadores de área, así como garantías e información dentro del proceso de evaluación docente. Desde el punto de vista de la institución, se considera que se requiere una mejor comunicación entre autoridades y docentes con la finalidad de corregir errores y, de esta manera, optimizar los recursos para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Sum (2015), en su tesis *“Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)”*. Sus principales resultados fueron: determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la motivación produce en el personal administrativo de la empresa realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Asimismo, Lagos (2015), en su tesis *“La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec”*, concluye: que la organización como herramienta gerencial es necesario establecer jerarquías y agrupar actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajos productivos, para que armonicen en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal, involucrando a los empleados asignándoles responsabilidades para que la empresa comprenda el papel y la importancia de la organización es establecer objetivos que los motiven, mientras se les asigna alguna responsabilidad.

Asimismo, Zavala (2014) en su tesis *“Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebida”*. Concluye: los resultados arrojados por el instrumento de medición muestran que, en términos generales, la

población de estudio manifiesta niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos. Así mismo, no encontraron diferencias significativas para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad. Para estos casos, concluye que existe homogeneidad en la percepción de la motivación y satisfacción laboral.

### **2.1.2. Nacional**

Igualmente, Torres y Quijaite (2019) en su tesis *“Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita - 2018”*, concluyó que, Respecto al objetivo general, se determina que existe relación directa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de transporte Leonel SAC, Santa Anita-2018, considerando el papel preponderante de los factores extrínsecos respecto a los intrínsecos.

Además, Espinoza (2019), en su tesis *“La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la Ciudad de Huánuco 2019”*, concluye: que Según la investigación formulada ha determinado en base a 9 la población encuestada por sexo que ha señalado con el siguiente porcentaje 11.11% masculino, 88.89% femenino, en tal sentido el género femenino es mas quien labora en la empresa Café San Luis de la Ciudad de Huánuco. Según la formulación del objetivo, determina como la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la ciudad de Huánuco, por lo que manifiesta y señala señalado el 22.22% Si, el

77.78% No, perciben la retribución económica como pago de salario de manera adecuado, por lo que manifiestan que no con un 77.78%.

Asimismo, Ayala y Pajuelo (2018) en su tesis *“La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018”*. Concluye: que la hipótesis general está comprobada en el sentido que la motivación tiene una influencia directamente proporcional con el desempeño laboral de los trabajadores del juzgado de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima. Que a mayor motivación mayor desempeño. Se ha demostrado que la motivación es medio en los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima. De acuerdo a los resultados estadísticos que confirma que el  $Z_{calc}$  ( $0.475 < 1.645$ ). El nivel de desempeño laboral es bajo en los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, obteniendo como resultado estadístico que confirman que  $Z_{calc}$  es  $13.06 > Z_c$  es  $1.645$ , el cual acepta la hipótesis alterna, comprobándose que el rendimiento es bajo. Asimismo, se puede constatar en la tabla de productividad demostrándose que el desempeño laboral es bajo según el ranking de cumplimiento de metas.

Burga y Wiese (2018) en su tesis *“Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque”*. Concluye: La empresa agroindustrial ubicada en la Región de Lambayeque muestra una motivación adecuada, ello gracias al buen manejo de las capacitaciones y a adecuadas relaciones

interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del Área Administrativa. El personal administrativo expone que es necesario prestar atención a la dimensión salarial y de beneficios, para mejorar la remuneración que perciben por el trabajo que realizan. El desempeño laboral de la empresa es adecuado, pues el personal considera que los productos y servicios son brindados de manera adecuada, su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad.

León (2017) en su tesis *“La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay-Huari, año 2017”*. Concluye: En esta tesis según la Hipótesis General, donde se obtiene que Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde la motivación incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, año 2017, con una correlación positiva considerable del 79.5%, entre la motivación y el desempeño laboral.

### **2.1.3. Local**

Mozombite (2016), en su tesis titulada *“La motivación y el desempeño del trabajador en el Hospital Regional de Pucallpa en el año 2015”*. Concluye que Existe relación significativa entre motivación y desempeño del trabajador en el Hospital Regional de Pucallpa en el año 2015. Con un valor  $r = 0.828$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson; lo cual indica que, ante una mejor motivación, existe mejor desempeño laboral, según la percepción de los trabajadores del Hospital



Regional de Pucallpa en el año 2015.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Variable 1: Motivación**

Herbert y Govern (2006), La motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. Nos valemos del concepto para explicar las diferencias de intensidad de la conducta. Las conductas más intensas se consideran resultado de una motivación mayor. También nos sirve para explicar su persistencia. En efecto, una conducta muy motivada persistirá, aunque tenga poca intensidad.

Henry (1987), señala que la motivación es la habilidad para hacer efectiva las decisiones de motivación requiere el conocimiento acerca de los motivos que causan el comportamiento para un fin determinado. La persona que decide tiene que entender la manera como las personas reacciona a determinadas condiciones. El comportamiento humano debe ser susceptible al concepto de la casualidad si es que se quiere que el control sea posible.

Robbins y Judge (2009), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Chiavenato (1994), indica que es uno de los factores internos que requiere una mayor atención sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de

las personas. Existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

La motivación está compuesta por tres elementos interdependiente que interactúan entre sí. (Chiavenato, 2015)

- **Necesidades:** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.
- **Impulsos:** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- **Incentivos:** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

### **Ciclo motivacional**

Según Chiavenato (2011) el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la

incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

### **Procesos de motivación**

Es una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo por que satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimular mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano mano dentro de las organizaciones. Chiavenato, (2015)

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

- Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

### **Teorías de la Motivación**

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de un individuo, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido, estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso, se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.
- Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está actualmente en auge, la Teoría del logro de metas,

que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

### **Teorías de contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

### **Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)**

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias; Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades básicas:** Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- **Necesidades de seguridad:** Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- **Necesidades de relación social:** Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de ego o estima:** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la

escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

### **Herzberg: Teoría bifactorial (1966)**

El autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción, entre otros se

pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales, pero no aseguran la motivación en el trabajo.



Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

### **McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)**

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

**Motivador de afiliación:** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

**Motivador de logro:** Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

**Motivador de poder:** Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa. Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo

resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto. Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

### **Teoría de Jerarquía de Alderfer (1972)**

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada. En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias: Necesidades de existencia Necesidades de relaciones Necesidades de crecimiento El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprenden las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas

necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

La teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que, si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores

condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías es posible concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en los mismos tiempos como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

En definitiva, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

## **Teorías de proceso**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

### **Vroom: Teoría de la expectativa (1964)**

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de

sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- **Relación esfuerzo-desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- **Relación desempeño-recompensa:** El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- **Relación recompensas-metas personales:** El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

### **Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)**

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las

características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

### **Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)**

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas: Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le



producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía. Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

### **Definición de las dimensiones de motivación**

- **Salario y beneficios:** López (1988) nos dice que “el salario es un rédito o ingreso el que corresponde al trabajador subordinado por la prestación de su trabajo; de modo semejante a como el “beneficio” es el rédito o ingreso peculiar del titular de una empresa. (p.178)
- **Condiciones de trabajo:** Palma (2004) “El conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social”. (p.33)

- **Supervisión y autonomía laboral:** Palma (2004). “Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua”. (p.47)

### **2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral**

Chiavenato (2011) especifica que el desempeño en un puesto, es decir. En el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinante la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo – beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades del papel y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara.

De igual manera Ross (2013) considera la administración del desempeño es un componente esencial en la formación de equipos exitosos y en la continua obtención de excelentes resultados. Si no se establece lo que es un desempeño excelente, las personas, por naturaleza, tenderán a sus propios estándares, que pueden ser muy diferentes de las expectativas que usted tenga respecto de la conducta y las acciones que conducen a resultados excelentes. Recuerde que cada uno tiene su propio y único modelo del mundo.

Según Werther y Keith (2008) la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del

empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Entendemos por comportamiento laboral, aquel que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de los objetivos organizacionales. (Franklin y Krieger, 2011)

Es un proceso para determinar qué exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. (Robbins y Coulter, 2010)

El desempeño laboral se visibiliza a través del comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2000)

Por su parte, Franklin y Krieger hablan del desempeño como una conducta percibida como aporte, Robbins complementa enfatizando que es una forma de medir logro de objetivos. Mientras que Chiavenato afirma que el desempeño personal es la estrategia para el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, indica que la diferencia del desempeño en

cada persona se debe a variables como recompensas extrínsecas e intrínsecas, siendo la motivación la más importante para el logro de un buen desempeño laboral.

### **Importancia de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (1999). Menciona que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

**Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:**

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

## **Objetivo del desempeño**

Chiavenato (2017), los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los aspectos como la calidad, velocidad, confiabilidad y flexibilidad.

- La calidad: El producto o servicio debe ser exenta de errores.
- Velocidad: Se refiere a la prontitud y tiempo de entrega reducido.
- Confiabilidad: Se refiere a la producción correcta y entrega segura y confiable.
- Flexibilidad: Se la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.

## **Características del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2014) Las características del desempeño laboral son:

- Constancia y persistencia
- Fuerte orientación hacia las metas
- Destrezas interpersonales
- Administración del tiempo
- El manejo del estrés
- Visualización de la meta
- Creer firmemente en su causa

## **Factores que Influyen en el Desempeño Laboral del Personal**

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo, “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación”. (Chiavenato, 2000)

## **Responsabilidad en la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2000)

- **El gerente casi todas las organizaciones,** el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.
- **La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- **El individuo y el gerente:** Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implementación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, APO es, en esencia, democrática,



participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes cambios:

- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos.
- Desempeño.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

- **El equipo de trabajo:** Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
- **El área de recurso humano:** Esta alternativa es común en las organizaciones más con servadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y su burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar

informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

- **La comisión de evaluación:** La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y transitorios.
- **Evaluación de 360°:** La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adopte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2006)

## **Teoría del desempeño laboral**

La teorías relacionada al desempeño laboral, de acuerdo a la teoría de Shein del Hombre Complejo (1988), fundamento lo siguiente: por naturaleza, el individuo tiene como objetivo buscar satisfacer una gran variedad de necesidades, posiblemente vuelan a aparecer (necesidades básicas y superiores), están en un constante y permanente cambio y por lo tanto estos son reemplazados por la aparición de nuevas necesidades, las necesidades están propensas a la variación, no solo de un ser humano, esto son conscientes de esta complejidad, los efectivos administradores y por lo tanto llegan a ser mucho más flexible cuando se tratan con su personal.

## **Definicion de las dimensiones de desempeño laboral**

- **Capacitación:** Según Silíceo (2004). La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo general de la capacitación es que aporte un personal adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones. A fin de satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.
- **Reconocimiento:** Abisrror (2016). Se basan en modos no monetarios de acuerdo con el desempeño de este. El

reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

- **Comunicación:** Abisrror (2016). Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Dirección:** Chiavenato (2015) sostiene que el curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (define por la organización) o individual (deseado por la persona).
- **Intensidad:** Chiavenato (2015) sostiene que es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- **Administración:** Constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2011)

- **Administración del desempeño:** Basar la capacitación, las evaluaciones y las recompensas de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y competencias que necesitan para alcanzar sus metas. (Dessler, 2009)
- **Autoevaluación:** Evaluación del desempeño que realiza el empleado al que se va evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena él mismo antes de la entrevista de desempeño. (Hellriegel y Slocum, 2009)
- **Capacitación:** Proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador. (Olivares, 2010)
- **Cognición:** Representa lo que las personas saben acerca de si mismas y del ambiente que las rodea. (Chiavenato, 2011)
- **Competencias:** Características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. (Dessler, 2009)
- **Comportamiento organizacional:** Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)

- **Compromiso organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Comunicación:** Transferencia y comprensión de un significado. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Cultura Organizacional:** La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Desempeño Gerencial:** Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Desempeño Organizacional:** Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)

- **Escuchar:** Este término significa oír físicamente, integrarse con la persona que está hablando y comprender los significados del mensaje. (Hellriegel y Slocum, 2009)
- **Estrategia:** Plan a largo plazo de cómo la empresa equilibrará sus fortalezas y sus debilidades internas con sus oportunidades y sus amenazas externas para mantener una ventaja competitiva. (Dessler, 2009)
- **Ética:** La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. (Chiavenato, 2009)
- **Evaluación del desempeño:** Es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. (Céspedes, 1999)
- **Factores de higiene:** Variables del entorno laboral que influyen en la insatisfacción de las personas. También se les conoce como factores de insatisfacción. (Chiavenato, 2009)
- **Factores motivadores:** Las variables inherentes al trabajo o a la tarea que influyen en la satisfacción de las personas con el trabajo. También se les conoce como factores de satisfacción. (Chiavenato, 2009)

- **Gerente:** Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009)
- **Grupo humano:** Está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. (Chiavenato, 2009)
- **Metas:** Son consecuencias futuras que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. (Hellriegel y Slocum, 2009)
- **Motivación extrínseca:** Deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo. (Herzberg, 1954)
- **Motivación intrínseca:** Deseo por realizar una conducta que se origina en el interior del individuo. (Herzberg, 1954)
- **Motivo:** Impulso íntimo que incita a la persona a la acción y que sustenta y caracteriza la dirección de su comportamiento. (Chiavenato, 2009)
- **Necesidades:** Son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado, pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). (Chiavenato, 2009)
- **Organización:** Unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa



continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.  
(Stephen y Timothy, 2009)

- **Plan estratégico:** Un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. (Dessler, 2009)
- **Productividad:** Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia. (Stephen y Timothy, 2009)
- **Psicología:** Ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. (Stephen y Timothy, 2009)
- **Sistema cognitivo:** Cada persona comprende sus valores, e influye en él su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores. (Chiavenato, 2011)
- **Persistencia:** Chiavenato (2015) sostiene que es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una personan motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA

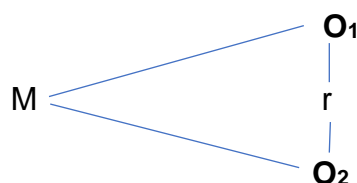
### 3.1. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. Método de investigación

El método aplicado a la investigación, es de método hipotético deductivo, según Sánchez y Reyes (2015), surge de una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. De lo cual existen dos procedimientos para arribar a la hipótesis: inductivo y deductivo.

#### 3.1.2. Diseño de investigación

La investigación realizada se presenta como descriptiva, la cual hace uso de un diseño Correlacional, porque examina los efectos de las variables, asumiendo que la variable independiente ha ocurrido señalando efectos sobre la variable dependiente. De acuerdo con Hernández (2010). Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. El esquema empleado para representar este diseño es el siguiente:



**Dónde:**

- M: Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL.
- O<sub>1</sub>: Variable 1 Motivación.
- O<sub>2</sub>: Variable 2 Desempeño laboral.
- r: Relación entre ambas variables.

**3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA****3.2.1. Población**

La población estuvo conformada por el 100% de los trabajadores de la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, que asciende a 25.

**Tabla 3. Distribución de la Población de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL.**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Jefe	1
Secretaria	1
Administrativos	8
Operarios	15
Total Población	<b>25</b>

**3.2.2. Muestra**

La muestra estuvo conformada por el total de la población por ser una muestra pequeña de 25 trabajadores que conforman la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

### **3.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizó a través de cuestionario autoadministrado, según, German, Navajas y Sillas (2014), se entiende por cuestionario autoadministrado cuando se prescinde de encuestador y el propio participante es el que completa la encuesta de acuerdo con unas instrucciones. Son ejemplos de cuestionarios autoadministrados las encuestas enviadas por correo postal o por correo electrónico, para el caso de nuestra investigación le entregamos el cuestionario a los usuarios y respondieron la opción que a ellos mejor les parece.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnicas de elaboración de instrumentos de recolección datos**

Elaboramos 2 instrumentos, formulado mediante la técnica de encuesta (cuestionario cerrado), según Hernández (2014), en el cuestionario cerrado, las preguntas marcan al encuestado una determinada forma de respuesta y una cantidad limitada de selección de respuestas. Los cuestionarios cerrados se utilizan para obtener información factual, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto de una propuesta, conocer la postura del encuestado respecto de una serie de juicios, etc. El cuestionario cerrado, es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas. "Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas". Estas respuestas piden ser contestadas con: dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): Si o No. Varias alternativas de

respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las Anteriores, según sea el caso.

### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Elaboramos 2 instrumentos referente a nuestra variable motivación, con 12 ítems, 3 opciones de respuesta (Malo, Regular, Bueno) con una puntuación de 1 a 3, y para la variable desempeño laboral con 14 ítems, 3 opciones de respuesta (Malo, Regular, Bueno) con una puntuación de 1 a 3, y aplicamos a 25 trabajadores de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores.

### **3.4.3. Validez**

Con la finalidad de comprobar la seguridad externa en relación lógica al instrumento aplicado en la presente investigación se validó empleando la técnica de la validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces).

**Tabla 4. Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento motivación**

<b>N°</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Apellidos y Nombre del Experto</b>	<b>Apreciación</b>
1	Doctora	Ferreyros Rengifo Catherine	Aplicable
2	Magister	Dávila Orellana Aida	Aplicable
3	Magister	López Orellana Miguel	Aplicable

#### 3.4.4. Confiabilidad

Se validó la confiabilidad de los instrumentos: cuestionario utilizándose la prueba de fiabilidad por el coeficiente de Alpha de Cronbach. Hernández (2010), señala que la confiabilidad de un instrumento describe el grado en que las veces que fue aplicado siempre producirán los resultados, por lo tanto, es confiable. Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Se validó la confiabilidad de los instrumentos cuestionario 1 y 2 utilizándose la prueba de fiabilidad por el coeficiente de Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Dónde:**

- K: El número de ítems
- $S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- $S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems.
- $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

**Tabla 5. Análisis de confiabilidad según las dimensiones de motivación**

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,942	,913	12

Entonces el coeficiente de alfa es excelente; puesto que se aprecia que es altamente confiable, y por lo tanto se puede aplicar el instrumento sobre la muestra seleccionada.

**Tabla 6. Análisis de confiabilidad según las dimensiones de desempeño laboral**

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,921	,902	14

Entonces el coeficiente de alfa es excelente; puesto que se aprecia que es altamente confiable, y por lo tanto se puede aplicar el instrumento sobre la muestra seleccionada.

### **3.5. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Para procesar nuestra información, creamos una base de datos en el programa Excel, para la variable motivación el mismo que lo formulamos tomando en cuenta 4 ítems por dimensión, totalizando 12 y 3 opciones de respuesta por ítems, para la variable desempeño laboral

formulamos tomando en cuenta 05 ítems por dimensión, totalizando 14 y 3 opciones de respuesta por ítems; registramos las encuestas en forma horizontal, y la listamos en forma vertical, de donde se obtuvieron los resultados, para el análisis correspondiente.

### **3.6. TRATAMIENTO DE LOS DATOS**

Para establecer el nivel de la variable, dimensiones y la prueba de hipótesis, utilizamos la prueba que lleva por nombre “Escala de clima organizacional” (EDCO), la misma que considera una operación matemática, donde se multiplica para la variable motivación la puntuación mínima (01) por (12) ítems, y máxima (05) por (12) ítems, y para la variable desempeño laboral la puntuación mínima (01) por (14) ítems, y máxima (05) por (14) ítems de donde se obtuvo 3 valores iguales dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 = (21) y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado, obteniendo los siguientes rangos:

- Nivel Bajo: de 16 a 37 puntos.
- Intermedio: de 38 a 59 puntos
- Nivel alto: de 60 a 80 puntos.

### **3.7. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS**

Los datos presentamos, en tablas y figuras (distribución de frecuencias y tablas de contingencia), a través del análisis descriptivo univariante y bivariante de las medidas de tendencia central y de dispersión.



## CAPÍTULO IV

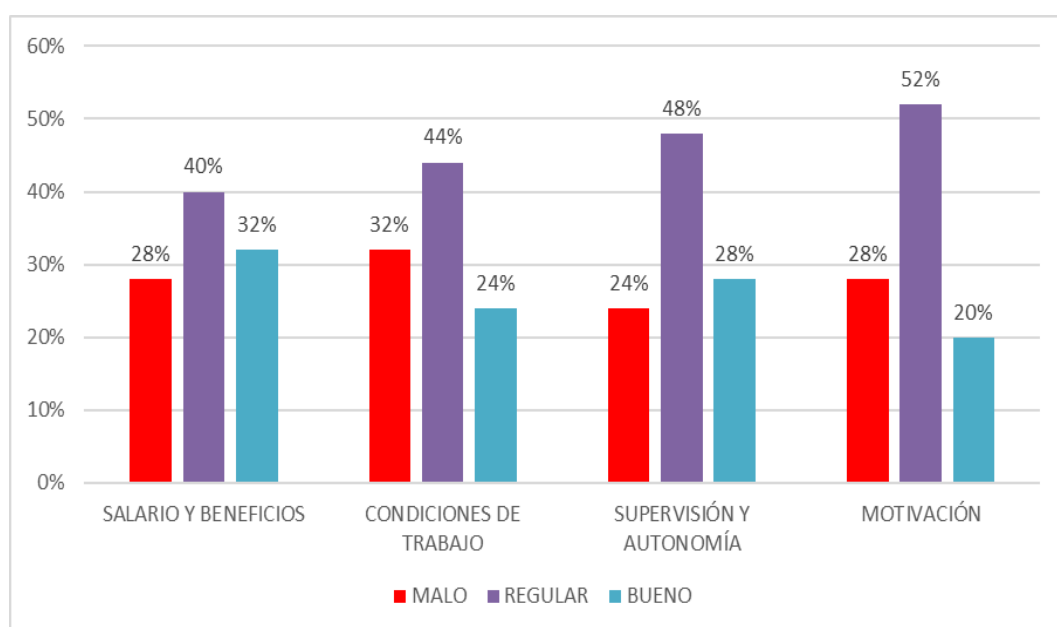
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

##### 4.1.1. Tablas y figuras del nivel de la variable y dimensiones

**Tabla 7. Nivele alcanzado de la variable motivación**

NIVEL	SALARIO Y BENEFICIOS		CONDICIONES DE TRABAJO		SUPERVISIÓN Y AUTONOMÍA		MOTIVACIÓN	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	7	28%	8	32%	6	24%	7	28%
REGULAR	10	40%	11	44%	12	48%	13	52%
BUENO	8	32%	6	24%	7	28%	5	20%
TOTALES	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

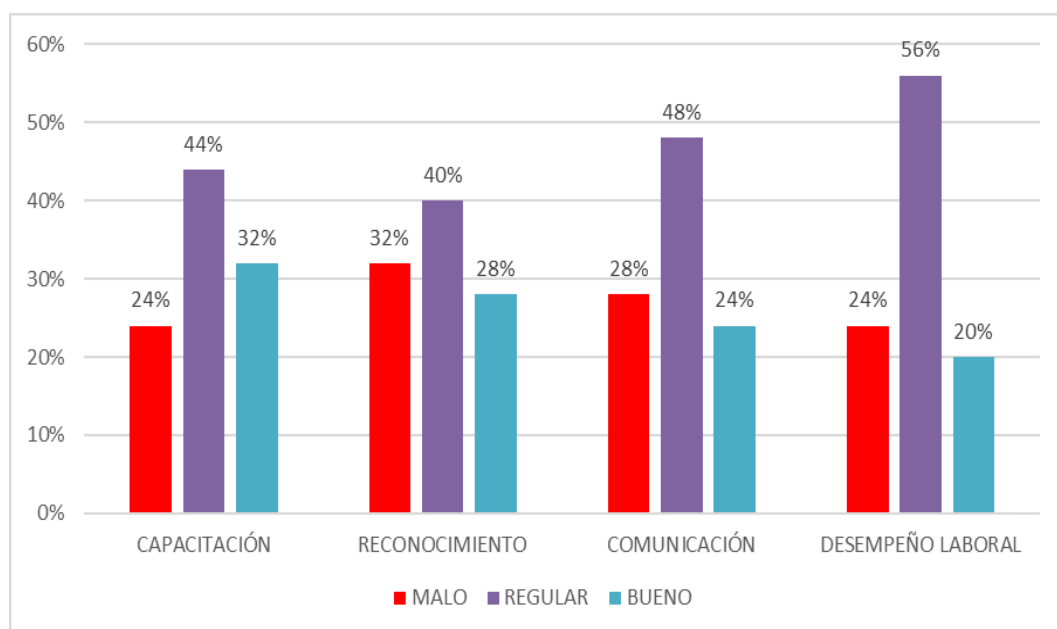


#### **Análisis:**

En la tabla y figura el nivel alcanzado de la variable motivación, información proporcionada por los trabajadores de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, se observa que sobresale el nivel de regular con un 52%, seguido de un nivel malo con 28% y el 20% bueno. Esto no indica que la motivación se da en forma regular demostrando que se aplica la motivación en forma encuentra en avance intermedio.

**Tabla 8. Niveles de la variable desempeño laboral**

NIVEL	CAPACITACIÓN		RECONOCIMIENTO		COMUNICACIÓN		DESEMPEÑO LABORAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	6	24%	8	32%	7	28%	6	24%
REGULAR	11	44%	10	40%	12	48%	14	56%
BUENO	8	32%	7	28%	6	24%	5	20%
TOTALES	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%



**ANÁLISIS.**

En la tabla y figura el nivel alcanzado de la variable desempeño laboral, información proporcionada por los trabajadores de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, se observa que sobresale el nivel de regular con un 56%, seguido de un nivel malo con 24% y el 20% bueno. Esto no indica que el desempeño laboral se da en forma regular demostrando que se aplica el desempeño en forma encuentra en avance intermedio.

**4.1.2. Prueba de Hipótesis**

**Hipótesis General**

- La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

### Hipótesis Nula

- La motivación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

**Tabla 9. Hipótesis General**

		Correlaciones	
		Motivación	Desempeño laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,903**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,903**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### Interpretación

Se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.903$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta.

## Hipótesis Específicas

- HE1. El salario y beneficios se relaciona directamente con el desempeño laboral en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

**Tabla 10. Correlación entre salario y beneficios y desempeño laboral.**

Correlaciones			
		Salario y beneficios	Desempeño laboral
Salario y beneficios	Correlación de Pearson	1	,895**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,895**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

## Interpretación

Se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre el salario y beneficios y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.895$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta.

- HE2. Las condiciones de trabajo se relacionan directamente con el desempeño laboral en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

**Tabla 11. Correlación entre condiciones de trabajo y desempeño laboral.**

Correlaciones			
		Condiciones de trabajo	Desempeño laboral
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	1	,892**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,892**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### Interpretación

Se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.892$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta.

- HE3. La supervisión y autonomía se relaciona directamente con el desempeño laboral en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.

**Tabla 12. Correlación entre supervisión y autonomía y desempeño laboral.**

<b>Correlaciones</b>			
		Supervisión y autonomía	Desempeño laboral
Supervisión y autonomía	Correlación de Pearson	1	,893**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,893**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### **Interpretación**

Se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre la supervisión y autonomía y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.893$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta.

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación titulada “La motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021”, Según la percepción de los trabajadores. El valor de la correlación fue de 0.903 (correlación positiva alta). De igual manera se determinó que la variable motivación, se observa que sobresale el nivel de regular con un 52%, seguido de un nivel malo con 28% y el 20% bueno. Y en la variable desempeño laboral; se observa que sobresale el nivel de regular con un 56%, seguido de un nivel malo con 24% y el 20% bueno.

Estos resultados de la variable motivación se encuentran sustentado en la investigación realizada por Espinoza (2019), en su tesis *“La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la Ciudad de Huánuco 2019”*, concluye: que Según la investigación formulada ha determinado en base a 9 la población encuestada por sexo que ha señalado con el siguiente porcentaje 11.11% masculino, 88.89% femenino, en tal sentido el género femenino es mas quien labora en la empresa Café San Luis de la Ciudad de Huánuco. Según la formulación del objetivo, determina como la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la ciudad de Huánuco, por lo que manifiesta y señala señalado el 22.22% Si, el 77.78% No, perciben la retribución económica como pago de salario de manera adecuado, por lo que manifiestan que no con un 77.78%.



En relación con la variable desempeño laboral se encuentran sustentados en la investigación de León (2017) en su tesis *“La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay-Huari, año 2017”*. Concluye: En esta tesis según la Hipótesis General, donde se obtiene que Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde la motivación incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, año 2017, con una correlación positiva considerable del 79.5%, entre la motivación y el desempeño laboral.

Con respecto a las hipótesis específicas, se determinó que existe relación significativa entre la motivación y las dimensiones de salario y beneficios, condiciones de trabajo, supervisión y autonomía, la variable desempeño laboral con las dimensiones capacitación, reconocimiento y comunicación en la Empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021, concordando con Burga y Wiesse (2018) en su tesis *“Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque”*. Concluye: La empresa agroindustrial ubicada en la Región de Lambayeque muestra una motivación adecuada, ello gracias al buen manejo de las capacitaciones y a adecuadas relaciones interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del Área Administrativa. El personal administrativo expone que es necesario prestar atención a la dimensión salarial y de beneficios, para mejorar la remuneración que perciben por el trabajo que realizan. El desempeño

laboral de la empresa es adecuado, pues el personal considera que los productos y servicios son brindados de manera adecuada, su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad.

En tal sentido los resultados coinciden con la teoría que se sustentan Vroom: Teoría de la expectativa (1964), considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado. En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”. Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

1. En relación a la hipótesis general se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.903$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta, lo que indica que ante una mejor motivación existirá un mejor desempeño laboral en la empresa.
2. En relación a la hipótesis específica 1: se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre el salario y beneficios y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.895$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta, lo que indica que ante una mejor remuneración salarial existirá un mejor desempeño laboral.
3. En relación a la hipótesis específica 2: se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.892$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta, lo que indica que ante una

mejora aplicación de las condiciones de trabajo existirá un mejor desempeño laboral.

4. En relación a la hipótesis específica 3: Se acepta la hipótesis alterna porque  $r < 0.05$  y se rechaza la hipótesis nula. Existe relación entre la supervisión y autonomía y el desempeño laboral con un valor  $r = 0.893$  estimado por el coeficiente de correlación de Pearson. Existe relación significativamente positiva alta, lo que indica que ante una mejora supervisión y autonomía existirá un mejor desempeño laboral.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Los resultados de la investigación deben hacerse de conocimiento a la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, para que tengan a bien evaluar los resultados y proponer estrategias para tratar de obtener mejores resultados en cuanto a la motivación que se requiere aplicar para el mejoramiento y el rendimiento óptimo de los trabajadores que conforman la empresa.
2. La empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, debe tener en cuenta los resultados respecto al salario y beneficios de los trabajadores, porque es uno de los factores importantes para que el trabajador se sienta satisfecho con lo que percibe por la labor que realiza y así tener al trabajador estable en su vida diaria, ya que sus ingresos mensuales, no cubren la totalidad del pago de sus servicios básicos.

3. La empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, debe tener en cuenta las condiciones de trabajo, realizando reuniones de capacitación con los trabajadores, para indicarles que el desarrollo personal y laboral son esenciales para el crecimiento profesional y familiar, demostrando que las condiciones de trabajo que ofrece la institución es acorde al mercado laboral y al crecimiento de la misma.
4. La empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, debe tener en cuenta los resultados del estatus laboral para los trabajadores acorde ante su posición social en la sociedad ya que se demuestra en término medio, demostrando que debe mejorar el nivel de reconocimiento hacia ellos.
5. La empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, debe tener en cuenta los resultados de la supervisión y autonomía laboral con que cuenta los trabajadores, lo cual nos indica que el trabajador no cuenta con total autonomía laboral y pueda demostrar así su iniciativa en ideas innovadoras que podrán servir para el mejoramiento del desempeño del trabajador en mejorar las actividades que realiza y así poder lograr los objetivos trazados por la organización.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abisror, A. (2016). *“Desempeño laboral y la gestión administrativa de la comisión nacional para el desarrollo y vida sin drogas, zonal Pucallpa 2015”*. Universidad César Vallejo –Perú.
- Ayala y Pajuelo (2018). *“La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018”*. Universidad Tecnológica del Perú.
- Burga y Wiese (2018). *“Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque”*. Universidad Católica Santo Toribio de Magrovejo.
- Céspedes Roldan, J. (1999). *Manual de métodos y técnicas de evaluación del desempeño laboral en la administración pública y privada*. Cajamarca: Instituto regional para el desarrollo andino.
- Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). México, D.F.: MxGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (1999). *Gestión de Talento Humano*. Santafé de Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 9a ed. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. 10mo Edición. España.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Espinoza (2019). *“La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la Ciudad de Huánuco 2019”*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Franklin, E.; Krieger, M. (2011). “Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina”. México: Pearson Educación. p.93.
- German, Navajas y Sillas. (2014). *El uso de cuestionarios en estudios de cultura de seguridad en organizaciones de alta fiabilidad*.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13d.). México: Thomson.

- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. 2010. México.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. México. McGraw Hill Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Herzberg. (1959). *Motivation at Work*. UnitedEstates: Second Edition.
- Herzberg, F. (1954). La Teoría de la Motivación-Higiene. En *Teoría de la Organización* (págs. 71-91).
- Lagos, V. (2015). “*La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec*”. Universidad del Bio-Bio – Chillán – Chile.
- León. (2017). “*La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay-Huari, año 2017*”. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Louffat Olivares, E. (2010). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Linares, J. (2017). “*Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud de Huayrona 2017*”. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Maslow. (1943). *Theory of Human Motivation*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mozombite, J. (2016). “*La motivación y el desempeño del trabajador en el Hospital Regional de Pucallpa en el año 2015*”. Universidad César Vallejo.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Ediciones Narcea.



- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas teórica y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-70.
- Palma, S. (2004). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú, Revista de Investigación en Psicología. p.101. Instituto de investigación psicológica, Facultad de Psicología USM, Lima.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. 8ª. Ed. Pearson Edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición México: Pearson/Prentice Hall. p.10-16.
- Robbins, S.; Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México, S.A. de C.V.: Pearson educación
- Robbins, S.; Coulter, M. (2010). Administración. México D.F: Pearson Educación.
- Sánchez, H.; Reyes, C. (2015). Metodología y diseño en la investigación científica 5ta Edición, Editorial visión universitaria- Perú.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo personal. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. 4ta edición. México.
- Sum (2015). *“Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)”*.
- Stephen, P.; Robbins, D. (14 sep. 2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.
- Stephen, P.; Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ed.). México: Pearson Educación.
- Tenorio. (2017). “*Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador*”.
- Torres y Quijaite. (2019). “*Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Transporte Leonel SAC, Santa Anita - 2018*”. Universidad Nacional María Auxiliadora.
- Torres, M. (26 de julio de 2008). La productividad: Conceptos y Factores; Recuperado de <http://infocalser.blogspot.pe/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation [Trabajo y motivación]*. New York: Wiley.
- William, B.; Werther, Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos de las Empresas el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Zavala, O. (2014). “*Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*”. Instituto Politécnico Nacional. México.

## **ANEXO**

## ANEXO 1

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### A. CUESTIONARIO MOTIVACIÓN

**Instrucciones:** Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene como propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles de la motivación. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un (X). Dónde: Malo = 1, Regular =2, Bueno = 3.

N°	ÍTEMS	1	2	3
<b>Dimensión 1: Salario y Beneficios</b>				
1	El salario es acorde con tus conocimientos y las labores que realiza, esto hace que se sienta motivado.			
2	Los beneficios de gratificación, vacaciones e incentivos que lo proporciona la empresa lo hace sentir bien.			
3	Los reconocimientos que percibe hacen que los mantenga con la empresa.			
4	Los salarios que percibe lo tiene.			
<b>Dimensión 2: Condiciones de trabajo</b>				
5	Las condiciones ambientales del área donde trabaja las considera adecuados y esto influye en que se sienta.			
6	Las condiciones de limpieza son buenas en el lugar donde trabaja y le permite sentirse.			
7	Es suficiente la iluminación del área donde labora y esto que hace que se motive a realizar el trabajo.			
8	El área donde labora le brinda seguridad y le proporciona.			
<b>Dimensión 3: Supervisión y Autonomía Laboral</b>				
9	El jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo, haciendo que se sienta.			
10	El jefe supervisa constantemente al personal y esto favorece a sentirse.			
11	La supervisión es política institucional, pero nos mantiene.			
12	Le permiten desempeñarse según sus conocimientos y hace que se sienta.			

## B. CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

**Instrucciones:** Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene como propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles de la motivación. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un (X). Dónde: Malo = 1, Regular = 2, Bueno = 3.

N°	ÍTEMS	1	2	3
<b>Dimensión 1: Capacitación</b>				
1	¿Considera Ud. ¿Que el desempeño laboral se relaciona directamente con la capacitación de los trabajadores?			
2	¿Cree Ud. ¿Que la capacitación refuerza el aprendizaje de los trabajadores?			
3	¿Cree Ud. ¿Que el desempeño laboral se incrementa con el aprendizaje de los trabajadores?			
4	¿Cree Ud. ¿Qué mediante la capacitación de los trabajadores se obtienen mejores resultados de sus actividades?			
5	¿Cree Ud. ¿Que la falta de capacitación de los trabajadores disminuye los resultados de sus actividades?			
<b>Dimensión 2: Reconocimiento</b>				
6	¿El desempeño laboral mejora con el reconocimiento de los trabajadores?			
7	¿Considera Ud. ¿Que el reconocimiento de los trabajadores se evidencia mediante otorgamiento de premios?			
8	¿Considera Ud. ¿Que el reconocimiento de los trabajadores se evidencia mediante otorgamiento de incentivos?			
9	¿Cree Ud. ¿Que la falta de reconocimiento mejoraría mediante el otorgamiento de incentivos de los trabajadores?			
<b>Dimensión 3: Comunicación</b>				
10	¿El desempeño laboral mejora con una adecuada comunicación de los trabajadores?			
11	¿Los niveles de comunicación de la institución mejoran con una adecuada comunicación interna?			
12	¿Dentro de la comunicación de la institución existe comunicación interna?			
13	¿Cree Ud. ¿Que el desempeño laboral se incrementaría con una adecuada comunicación entre los trabajadores?			
14	¿Dentro de la comunicación de la institución existe un adecuado flujo de comunicación?			

## ANEXO 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** “LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PAZMA EJECUTORES Y CONSULTORES EIRL, AÑO 2021”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN									
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación entre el salario y beneficios y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre la supervisión y autonomía laboral y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>a) Determinar la relación que existe entre el salario y beneficios y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p>b) Determinar la relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p>c) Determinar la relación que existe entre la supervisión y autonomía laboral y el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p>	<p>La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>a) El salario y beneficios se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p>b) Las condiciones de trabajo se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p>c) La supervisión y autonomía laboral se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p>	<p><b>VARIABLE: MOTIVACIÓN</b></p> <p>DIMENSIÓN SALARIO Y BENEFICIOS Salarios y beneficios.</p> <p>DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO Adecuadas condiciones de trabajo</p> <p>DIMENSIÓN SUPERVISIÓN Y AUTONOMIA LABORAL Supervisión</p> <p><b>VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Aprendizaje y resultados.</p> <p>DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO Función descriptiva Función valorativa</p> <p>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN Comunicación interna y Flujos de comunicación.</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptiva.</p> <p><b>POBLACIÓN</b> Está constituida por 25 trabajadores de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL, año 2021.</p> <p><b>MUESTRA</b> Se estimó siguiendo los criterios que ofrece la estadística, teniendo en cuenta el muestreo No Probabilístico, por conveniencia. El tamaño de la muestra es 25 trabajadores de la empresa Pazma Ejecutores y Consultores EIRL</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> Correlacional.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Fuentes</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Técnicas</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Herramientas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>Encuesta</td> <td>Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>Análisis documental</td> <td>Resumen de autores</td> </tr> </tbody> </table>	Fuentes	Técnicas	Herramientas	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Secundaria	Análisis documental	Resumen de autores
Fuentes	Técnicas	Herramientas											
Primaria	Encuesta	Cuestionario											
Secundaria	Análisis documental	Resumen de autores											

## ANEXO 3

### GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS







