

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA LA CALERA S.A.C, CHINCHA-
2019**

Presentado por:

BACH. ADM. PACHAS VALENZUELA INGRID MARIBEL

BACH. ADM. ROJAS CANALES CARLOS CESAR

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

Dedicatoria

Agradecer a Dios por la dicha de cumplir con una meta importante en mi vida, por guiar mi camino y nunca dejar que me rinda ante alguna adversidad.

A mis padres por apoyarme en todo momento, nunca dejar de ser incondicionales a lo largo de mi vida y haberme forjado con los mejores principios y valores ya que sin ellos no sería la persona que soy hoy en día.

Agradecimiento

A Dios por iluminar mi camino y darme los conocimientos necesarios para poder ser Licenciado(a) con los honores correspondientes.

A mi Profesor Mg. Edinson Fernandez por ser paciente y constante en todo el desarrollo del trabajo ya que sin sus enseñanzas no hubiéramos podido llegar a estar parados hoy aquí.

Presentación

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo en la Empresa LA CALERA S.A.C”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, febrero del 2019

Índice

| | |
|---|-------------|
| Dedicatoria | II |
| Agradecimiento | III |
| Presentación | IV |
| Índice | V |
| Índice de Tablas..... | VIII |
| Índice de Gráficos | X |
| Resumen | XII |
| Abstract | XIII |
| Introducción..... | XIV |
| Capítulo I | 1 |
| Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.1. Situación Problemática..... | 1 |
| 1.1. Problemas de la Investigación..... | 4 |
| 1.1.1. Problema General..... | 4 |
| 1.1.2. Problemas Específicos..... | 4 |
| 1.2. Justificación..... | 4 |
| 1.2.1. Justificación teórica..... | 4 |
| 1.2.2. Justificación práctica | 5 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación | 5 |
| 1.3.1. Objetivo General: | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| Capítulo II..... | 7 |
| Marco Teórico | 7 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 7 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.1 Antecedentes Internacionales | 7 |
| 2.2.2 Antecedentes Nacionales..... | 9 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 11 |
| 2.2.1. La motivación..... | 12 |
| 2.2.2. Desempeño Laboral | 26 |
| 2.3. Glosario de Términos | 43 |
| CAPÍTULO III | 46 |
| Hipótesis y Variables | 46 |
| 2.3. Hipótesis General | 46 |
| 2.4. Hipótesis Específicas..... | 46 |
| 3.3. Identificación de Variables | 46 |
| 3.3.1 Variable independiente | 46 |
| 3.3.2 Variable dependiente: | 46 |
| 3.4. Operacionalización de variables..... | 47 |
| 3.5. Matriz de Consistencia | 48 |
| CAPÍTULO IV | 49 |
| Metodología | 49 |
| 4.1. Tipo de la Investigación | 49 |
| 4.2. Nivel de investigación..... | 49 |
| 4.3. Diseño de la investigación | 50 |
| 4.4. Unidad de análisis | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5. Población de estudio | 51 |
| 4.6. Tamaño de muestra | 51 |
| 4.7. Selección de muestra..... | 51 |
| 4.8. Técnicas de recolección de datos. | 52 |
| 4.9. Análisis e interpretación de la información. | 53 |
| CAPÍTULO V..... | 54 |
| Presentación de Resultados | 54 |
| 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados | 54 |
| 5.2. Prueba de Hipótesis | 72 |
| Discusión de los Resultados | 89 |
| Conclusiones | 91 |
| Recomendaciones | 93 |
| Bibliografía | 94 |
| Anexos | 95 |
| Anexo N°01 | 95 |
| Anexo N° 02 | 96 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabla N°1 Operacionalización de variables.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabla N°2 Matriz de consistencia.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabla N°3 ¿Considera Ud. que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral?.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Tabla N°4 ¿Considera Ud. que es necesaria una buena satisfacción laboral?.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabla N°5 ¿Considera Ud. que las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral?.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabla N°6 ¿Considera Ud. que si existen buenas relaciones habrá un mejor clima organizacional?.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabla N°7 ¿Considera Ud. que la cooperación es un factor importante para un buen clima organizacional?.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabla N°8 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional?.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Tabla N°9 ¿Considera Ud. que las diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización?.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Tabla N°10 ¿Considera Ud. que los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento?.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Tabla N°11 ¿Considera Ud. que los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento?.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabla N°12 ¿Considera Ud. que la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos?.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Tabla N°13 ¿Considera Ud. que la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos?.....</i> | <i>64</i> |

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla N°14 ¿Considera Ud. que la comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflictos?.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Tabla N°15 ¿Considera Ud. que la integración es necesaria para el trabajo en equipo?.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabla N°16 ¿Considera Ud. que la coordinación es importante para un buen trabajo de equipo?.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Tabla N°17 ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas?.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Tabla N°18 ¿Considera Ud. que para una buena productividad debe existir eficiencia?.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Tabla N°19 ¿Considera Ud. que la efectividad contribuye a una buena productividad?.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Tabla N°20 ¿Considera Ud. que la calidad es un elemento importante para la productividad?.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Tabla N°21: Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica.....</i> | <i>74</i> |
| <i>Tabla N° 22: Frecuencias esperada de la primera Hipótesis Específica.....</i> | <i>75</i> |
| <i>Tabla N°23 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Tabla N° 24: Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Tabla N°25 Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica.....</i> | <i>79</i> |
| <i>Tabla N°26 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....</i> | <i>80</i> |
| <i>Tabla N°27 Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Tabla N°28 Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica.....</i> | <i>83</i> |
| <i>Tabla N°29:Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....</i> | <i>84</i> |
| <i>Tabla N°30: Frecuencias observadas de la hipótesis General.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Tabla N°31: Frecuencias esperadas de la Hipótesis General.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Tabla N°32: Chi cuadrada de la Hipótesis General.....</i> | <i>87</i> |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Grafico N°1: <i>Es necesaria una condición de trabajo para una buena satisfacción laboral...</i> | 54 |
| Gráfico N°2: <i>Es necesaria una buena satisfacción laboral.....</i> | 55 |
| Gráfico N°3: <i>Las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral.....</i> | 56 |
| Gráfico N°4 : <i>Las buenas relaciones forman de un mejor clima organizacional.....</i> | 57 |
| Gráfico N°5: <i>La cooperación es un factor para un buen clima organizacional.....</i> | 58 |
| Gráfico N°6: <i>Los conflictos desintegran el clima organizacional.....</i> | 59 |
| Gráfico N°7: <i>Las diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización.....</i> | 60 |
| Gráfico N° 8: <i>Los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento...</i> | 61 |
| Gráfico N° 9: <i>Los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento.....</i> | 62 |
| Gráfico N° 10: <i>La comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos.....</i> | 63 |
| Gráfico N° 11: <i>la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos.....</i> | 64 |
| Gráfico N° 12: <i>La comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflictos.....</i> | 65 |
| Gráfico N° 13: <i>La integración es necesaria para el trabajo en equipo.....</i> | 66 |
| Gráfico N° 14: <i>La coordinación es importante para un buen trabajo en equipo.....</i> | 67 |
| Gráfico N° 15: <i>En la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas.....</i> | 68 |
| Gráfico N° 16: <i>Para una buena productividad debe existir eficiencia.....</i> | 69 |
| Gráfico N° 17: <i>la efectividad contribuye a una buena productividad.....</i> | 70 |
| Gráfico N° 18: <i>La calidad es un elemento importante para la productividad.....</i> | 71 |
| Gráfico 19: <i>Región de rechazo de la hipótesis nula.....</i> | 73 |
| Gráfico 20: <i>Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....</i> | 77 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Gráfico 21: Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....</i> | <i>81</i> |
| <i>Gráfico 22: Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica</i> | <i>85</i> |
| <i>Gráfico 23: Chi cuadrada de la Hipótesis General.....</i> | <i>88</i> |

Resumen

La presente tesis titulada: “La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo en la Empresa LA CALERA S.A.C” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La investigación está basada en una población conformada por los trabajadores administrativos de la organización, los cuales son un total de 85 empleados, determinando la muestra de una manera probabilística se obtuvo un resultado de 70 personas.

El método que se utilizó para la recolección de datos en cuanto al comportamiento de las variables Motivación y Desempeño Laboral, se escogió como herramienta la encuesta cuyo instrumento aplicado fue el cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

Los resultados se analizaron empleando el método de codificación y tabulación los cuales fueron recolectados de la información, una vez tabulada y ordenada la información, fue sometida a un proceso de análisis estadístico.

La manera en la que se presentaron los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente se aplicó el Chi cuadrado como técnica estadística, el cual sirvió para contrastar la hipótesis planteada, demostrando así, en la hipótesis general la (V1) Motivación, se relaciona positiva y directamente con la (V2) Desempeño Laboral de la empresa la Calera SAC.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones a manera de propuestas del estudio para posteriores mejoras en la organización descrita.

Palabras claves: Eficiencia, gestión, calidad, servicio, organización, control, evaluación

Abstract

The present thesis entitled: "The Motivation and its Influence in the Labor Performance of the administrative personnel in the Company LA CALERA S.A.C" is a quantitative approach, applied type, descriptive correlational level and non-experimental design.

The research is based on a population made up of the administrative workers of the organization, which are a total of 85 employees, determining the sample in a probabilistic way, a result of 70 people was obtained.

The method that was used to collect data regarding the behavior of the Motivation and Work Performance variables, the survey was chosen as a tool whose instrument was the questionnaire, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The results were analyzed using the coding and tabulation method, which were collected from the information. Once the information was tabulated and ordered, it was subjected to a statistical analysis process.

The way in which the results were presented was through tables and graphs, then Chi square was applied as a statistical technique, which served to contrast the hypothesis, demonstrating, in the general hypothesis, the (V1) Motivation, is positively related and directly with the (V2) Work Performance of the company Calera SAC.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals for further improvements in the organization described.

Keywords: Efficiency, management, quality, service, organize, monitor, evaluate, plan.

Introducción

La empresa LA CALERA SAC, es una empresa dedicada a la Agroindustria, líder en la producción y comercialización de huevos y frutos variados en el Perú, con más de 40 años especializado en el rubro, y actualmente incursionando en el negocio inmobiliario, además de eso promueve activamente el desarrollo sustentable en la sociedad.

El objetivo que tiene la investigación es determinar la influencia que existe en la motivación frente al desempeño laboral por parte de los empleados, se tienen en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se realizó la identificación del planteamiento del problema, se reconoció la importancia de la motivación y la influencia que ejerce en cuanto al comportamiento que muestra el personal de la organización, la cual guarda una fuerte relación con el desempeño laboral, el cual es una fuente fundamental para determinar el diagnóstico y, por ende, el diseño de un instrumento de gestión empresarial. Es determinante que, si existe una adecuado y óptima motivación este repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador, por ende, será positiva para la organización. Por lo que se considera indudablemente que una buena motivación influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores.

En el **capítulo II**, se presenta el marco teórico de la investigación, el cual contiene los antecedentes los cuales están directamente relacionadas con el problema que se investigó, para potenciar la investigación se recolectó información tanto nacional como internacional y local, así como también la información teórica de las variables y sus dimensiones estudiadas.

En el **capítulo III**, se muestran las hipótesis y las variables; en este capítulo se señalan los supuestos planteados para resolver el problema de la investigación, también se establecieron indicadores los cuales facilitaron la medición de las dimensiones de las variables propuestas.

En el **capítulo IV**, se muestra la metodología utilizada para la investigación, el cual nos da a conocer el método que se empleará, en este caso es el descriptivo correlacional, el cual consiste en analizar, interpretar y describir hechos que se relacionan con otras variables tal como se muestra en el trabajo investigación, así mismo se hace de conocimiento que la investigación no es de carácter experimental transversal; se concluye que la investigación solo es transversal ya que los datos que se recolectan son en un solo momento, en un solo tiempo y es correlacional ya que se orienta a la determinación del grado de relación que existe entre dos variables observadas.

En el capítulo V: se encuentra la presentación de los resultados, en este capítulo se analiza e interpretan los resultados obtenidos de las encuestas los que fueron estadísticamente demostrados y resultaron fiables para la influencia entre las variables, al final se demuestran las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se proponen con el fin de fortalecer la integración tanto del personal como de los directivos de la empresa, con el único objetivo de que se genere un buen clima organizacional y desarrollo en cuanto a sus actividades laborales

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1.Situación Problemática

La motivación es todo aquello que incita a una persona a realizar acciones, en la cual mantiene firme su conducta hasta lograr cumplir sus objetivos y metas planteadas. Cabe recalcar que la motivación conlleva a la existencia de alguna necesidad, por lo tanto, la motivación es el lazo el cual, hace posible una acción con el único propósito de satisfacer dicha necesidad. Aplicando esto en el ámbito laboral, existe la posibilidad de conseguir que los empleados motivados se esmeren por desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo. Una persona netamente motivada y satisfecha, estimará su trabajo, disfrutará lo que hace y aprovechará sus capacidades para demostrarlas al máximo.

Según Gennaro y Hernández (2013), “la motivación es un factor básico que se centra en la conducta del ser humano, también en la dedicación por perfeccionar el rendimiento. El logro de los trabajadores en relación al incremento de su productividad debe afianzarse de inmediato a través de recompensas, no sólo en base a dinero, sino también a través de una mayor muestra de gratitud que abarque participación y más posibilidades de aprendizaje”. (p.6)

El desempeño laboral es una manera o modo en la que los empleados llevan a cabo su trabajo. Este es evaluado mediante y durante el análisis de su rendimiento, en la cual un empleador resalta factores importantes como la habilidad que posea el ser humano para liderar, gestionar el tiempo, básicamente aptitudes organizativas y la productividad en la que analizan a cada empleado de forma individual. Por lo general el rendimiento laboral lo evalúan anualmente, de esta manera se sabrá a ciencia cierta si el empleado es productivo para la empresa u organización. Según Chiavenato (2001) hace referencia que el desempeño es la “eficacia del personal que labora en las

instalaciones de la organización, la cual es vital, en la que el individuo resulta con un grado de mayor satisfacción laboral tanto para el como para la organización”. (p.216)

La Calera S.A.C es una organización dedicada a la Agroindustria, empresa especializada en el rubro de la producción y comercialización de huevos en el Perú y una de las más importantes compañías exportadoras de cítricos, paltas y uvas, con más de 40 años de actividad en el mercado, se ha venido diversificando y, actualmente, tiene presencia en el negocio inmobiliario, además de promover activamente el desarrollo sustentable.

Sin embargo, el personal administrativo de La Calera S.A.C muestran un descontento, por las condiciones de trabajo existentes, tales como:

El tiempo de vacaciones que proporcionan son muy pocas ya que estas cuentan con solo 15 días al año.

En cuanto a sus oportunidades de ascender son casi nulas ya que la empresa está sostenida a ley agraria por lo que si ascienden aumentarían su sueldo, lo cual no le conviene a la empresa; es el motivo del descontento el área administrativa ya que sienten que truncan sus oportunidades de surgir y aprender quedándose en el mismo puesto y haciendo siempre la misma rutina.

Otro de los problemas que presenta la empresa es que cuando hay temporadas de campañas o días en los que se requiere ampliar las horas de sus servicios prestados, las horas extras que realizan fuera de sus horarios de trabajo no son compensadas como deberían, por lo que hacen sentir al empleado descontento ya que no hay esa motivación que ellos quisieran recibir por parte de sus empleadores.

Por último, en cuanto al tema de las capacitaciones, éstas se realizan cada tres meses, sin embargo, el tipo de capacitaciones que brinda la empresa son ajenas al área que desempeña cada empleado en las distintas áreas (logística. Estadística, contabilidad, RR. HH, etc.), las

capacitaciones que se realizan son contra incendios, simulacros, control ambiental, pero no de ámbito administrativo para el personal.

Vemos que hoy en día han surgido modernas generaciones de empleados los cuales parecen tener otro tipo de expectativas que abarcan más allá de sus necesidades, formas de reconocimiento de diversas maneras, pero inclinándose más por el reconocimiento económico, también los incentivos que se basan en cuanto al reconocimiento emocional lo que se refiere a dar a los empleados adecuadamente todos los beneficios necesarios para que desarrollen su vida de manera integral, ya que sin estos factores muchas veces llegan a tener problemas en su rendimiento laboral.

No abordar el problema a profundidad podría tener consecuencias muy notorias las cuales se presentarían de la siguiente manera:

El índice de personal insatisfecho aumentaría por lo que se generaría la ausencia de los mismos tanto física como emocionalmente, lo que disminuiría el rendimiento de la empresa, por lo que ésta se expondría de manera que perdería parte importante de quienes lo administran considerablemente.

Se perdería considerablemente el prestigio de la empresa ya que se estaría contradiciendo la relación entre los objetivos que tiene la empresa para llegar a su meta, con los objetivos que se plantean los trabajadores al ingresar a algún tipo de organización lo que podría generar conflicto laboral.

La problemática mencionada anteriormente podría evitarse planteando distintas estrategias que aportarían a la organización y producción del potencial humano enfocándose directamente en la generación de una motivación que repercuta en la mejora del rendimiento laboral.

1.1.Problemas de la Investigación

1.1.1. Problema General

¿De qué manera la Motivación influye en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC?

1.1.2. Problemas Específicos

En base a la problemática y la pregunta general descrita y formulada anteriormente se plantean las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera la Satisfacción Laboral influye en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha 2019?
- b) ¿De qué manera el Clima Organizacional influye en el Desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha 2019?
- c) ¿De qué manera el Reconocimiento influye en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha 2019?

1.2.Justificación

1.2.1. Justificación teórica

La investigación servirá para lograr hallar alternativas de solución a un determinado problema, en la cual se puedan responder a todas las interrogantes planteadas, lo que hace significativa y comprobada la realización de la misma.

1.2.2. Justificación práctica

La realización del estudio consistió en buscar alternativas de solución a través de las cuales se pudieron plantear propuestas para mejorar los problemas que se suscitaron en cuanto al personal que labora en la empresa La Calera S.A.C.

Los beneficiarios directos, con los resultados de la presente investigación serán los trabajadores del sector administrativo de la organización, y, por tanto, La Calera S.A.C. así como los clientes y proveedores a la que sirven, pues habría una mejora sustancial en la atención como consecuencia del cambio de actitud hacia el trabajo de su personal y por ende mejorar el índice de excelencia de la organización descrita.

Igualmente, las propuestas ayudarán a la empresa aportándole información importante que permita desarrollar estrategias para crear óptimos resultados que mantendrán satisfechos a los colaboradores de la organización.

1.3.Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

Determinar la influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chíncha-2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer la influencia de la Satisfacción Laboral en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chíncha-2019.
- b) Medir la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chíncha-2019.

- c) Analizar el nivel de influencia del Reconocimiento en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Zapata (2013) en su investigación concluye:

El presente trabajo radica en una investigación de carácter mixto que busca cuantificar y cualificar las múltiples variables que intervienen en la mencionada investigación, el objetivo principal es el de disponer los factores motivacionales que intervengan en el desempeño laboral administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos, la herramienta utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario CTM (Cuestionario de motivación para el trabajo) que fue aplicado a la población compuesta por 38 empleados. Los datos obtenidos de la presente investigación serán necesarios para llevar a cabo la conclusión sobre los factores de la motivación y su influencia en el desempeño laboral. Por último, se suscitará un plan de acción en cuanto al manejo del Recurso Humano lo cual permitirá establecer incentivos que produzcan la efectividad en los trabajadores y poder tener un buen desarrollo organizacional, lo que traerá mejoras positivas tanto en el cumplimiento de los objetivos como en el desarrollo de la empresa. (p.6)

Escalante y González (2009) concluyen que:

Hoy en día el tema “motivación” es de gran importancia en el sector empresarial, de manera que las organizaciones puedan obtener un potencial reconocimiento y posicionamiento en el mercado. En la investigación se analizan los factores motivacionales que intervienen en el desempeño de los asesores comerciales de las fundaciones que entregan microcréditos en la ciudad de Cartagena, y todo lo relacionado a motivación-desempeño, y la manera en la que afectan estos

factores a los trabajadores de las mencionadas organizaciones, ya que éstas tienen el objetivo de cumplir metas con los créditos que ofrecen a la comunidad lo que resulta ser beneficioso tanto para el asesor de créditos como para el poblador. El documento presentado permitirá desarrollar de forma integral y estructural la investigación, de esta manera se cumplirá con los objetivos generales y específicos planteados. (p.3)

Centella (2015) concluye que:

La presente investigación es de tipo descriptiva, su objetivo principal es el de analizar los elementos motivacionales, que muestran los empleados del área de administración y crédito, en ella se resalta la importancia del desempeño laboral en éste caso de una fundación adscrita al ejecutivo regional. La mencionada investigación es en base a campo, ya que en ella se recolectan datos de los empleados, para ello se utilizó un cuestionario de tipo policitómico en la escala de Likert, la misma que para su fiabilidad fue evaluada por expertos quienes concluyeron luego de medirla bajo el coeficiente alfa de Cronbach resultados netamente positivos, en el estudio participaron 17 trabajadores, en la que el análisis fue de forma cuantitativa, para su exactitud se tabularon y graficaron los datos para posteriores resultados. En los resultados obtenidos se presentó una diferencia entre el porcentaje de trabajadores, de las cuales el 59% se encontraba satisfecho, sin embargo, el 35% insatisfecho, ya que no consideraban que su trabajo prestado sea valorado por parte de los jefes, en todo aquello se puede concluir que la organización debe tener más conciencia en las condiciones de trabajo para los colaboradores ya que ellos son la herramienta necesaria para que la organización se desarrolle progresivamente. (p.7)

Peralta y Gonzales (2016) en su investigación concluyen que:

La finalidad del trabajo expuesto tiene como objetivo analizar la motivación y la influencia que ejerce sobre el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la división de RR.HH

de la zona educativa del estado de Yaracuy, para ellos se ha estudiado a fondo el factor “desempeño laboral”, debido a que la motivación es un elemento importante, esta ejerce influencia sobre las actitudes entre los compañeros, la investigación está basada en un estudio de campo, la población seleccionada fue de 214 y la muestra de 64, la técnica para recolectar los datos fue la encuesta ya que con ella se mostrarían datos más exactos y fiables. (p.6)

Uría (2011) en su investigación concluye que:

El siguiente trabajo está basado netamente a los aspectos del clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía.Ltda, con la finalidad de que la organización mejore notablemente y fomentar de esa manera un ambiente agradable y motivador a medida que incrementan su desempeño laboral. Entre los primeros capítulos se describe la realidad en la que se encuentra la empresa, en los siguientes capítulos se proponen distintas alternativas a partir de las hipótesis planteadas para después dar fiabilidad a la recolección de datos brindada por parte de los colaboradores de la organización, en la que se obtendrán resultados fiables y poder dar posibles alternativas las cuales beneficiaran a la empresa, de acuerdo a los resultados se puede concluir que se debería implementar un programa de mejoramiento la cual este basada en aspectos relacionados con el liderazgo, motivación; que generen un mejor ambiente laboral de manera que los colaboradores se sientan a gusto (p.12).

2.2.2 Antecedentes Nacionales

Burga y Wiese (2018) concluyen que:

La presente investigación está basada en una empresa agroindustrial Frutos del Norte SA en la que se evalúa la motivación y su desempeño laboral en la región Lambayeque. Para ello se utilizó el método paradigma positivista, en la que el tipo de investigación fue cuantitativa y se aplicó la encuesta de murillo como abordaje transversal descriptivo. La población fue de 17 trabajadores

del área administrativa, al evaluar y medir el coeficiente de correlación aplicados, el resultado significativo fue de grado moderado, por ende, se llega a la conclusión de que la motivación afecta considerablemente el desempeño laboral, por lo que si no hay motivación la empresa no llegará a su índice de productividad establecida. (p.9)

Larico (2015) según lo investigado concluye:

El trabajo de investigación está basado en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, en la que se busca estudiar la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral; el muestro por el que se optó fue el no probabilístico dirigido, en dicho muestreo colaboraron 182 trabajadores. Se concluye que hay relación significativa entre los incentivos utilizados como motivación con un 40.7%, de las cuales resaltan, las cartas de felicitaciones y capacitaciones hacia el personal, por ende, existe claramente una vinculación directa entre la motivación y el desempeño laboral. (p.7).

Reynaga (2015) en su investigación concluye que:

El presente trabajo de investigación se realizó en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, en la que su enfoque de estudio fue cuantitativo de tipo correlacional, ello determinó la relación que existe entre la motivación y desempeño laboral. La investigación se determinó en base a tres dimensiones de la motivación (intensidad, dirección y perspectiva), la herramienta utilizada fue la encuesta la que se aplicó a 100 personales, los cuales son médicos en general, con la que se obtuvo una opinión sobre las variables antes expuestas, por consiguiente se llegó a la conclusión con un 95% que si existe relación significativa de la motivación sobre el desempeño laboral de manera directa, por ello el personal se desarrolla y se siente satisfecho en la ejecución de sus responsabilidades y deberes. (p.12)

Medina (2016): En su investigación concluye que:

La investigación esta aplicada al personal de la I.E.P ADEU Deportivo SAC- Chiclayo, en la que se busca determinar la relación entre motivación y el rendimiento laboral, el tipo de investigación es correlacional descriptivo y su diseño de estudio es no experimental. De acuerdo con el estudio; ésta arroja que el 6.2% de los empleados están en desacuerdo con los beneficios económicos, por lo que existe descontento y un rendimiento laboral bajo en cuanto a la hipótesis planteada sobre la motivación y desempeño laboral, por ende, se llega a la conclusión que si hay relación y la hipótesis dicha es viable y seria de consideración aplicar nuevas estrategias de motivación para un mejor rendimiento. (p.9)

Oliva (2017) concluye que:

En el presente trabajo se busca detallar que es lo que motiva hacia el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera. La investigación es de origen básico con un diseño no experimental, transversal y correlacional, de análisis cuantitativo, ya que el resultado correspondiente a la recolección de datos; 130 fue la muestra de una población de 825 trabajadores, para lo que se dividió en tres grupos, trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales, por lo que arroja la conclusión de que las variables se encuentran relacionadas positivamente; según los estudios los empleados se encuentran en un nivel positivo, mas no superior de motivación, sin embargo en cuanto a su desempeño laboral están en un nivel situado poco eficiente, por lo que hay un mínimo porcentaje de falta de motivación.(p.9)

2.2. Bases Teóricas

A largo de la historia se han manifestado diversas teorías de la motivación, las cuales ha sido discutidas por expertos, en cuanto al estudio de alguna organización ya sea de forma científica o empírica, en donde mencionan que tipo de motivaciones realizan para que su personal se sienta a

gusto, por otro lado, se está dando mayor importancia al tema del personal trabajador ya que lo que buscan las empresa u organizaciones aprovechar su potencial humano para tener éxito en su desarrollo.

2.2.1. La motivación

Según Perret (2016) define: “La motivación” está en todos lados. El ser humano es la única especie capaz de automatizarse, esto está netamente sostenido a los intereses de cada persona y la razón en la que enfoca su motivación” (p.15). Fundamentalmente el autor hace referencia a que todo ser humano sabe que posee recursos con los que puede operar y desempeñarse, los recursos más resaltantes son el conocimiento, el esfuerzo, las emociones y también las relaciones interpersonales. El ser humano, entonces, debe aprender a optimizar y lograr resaltar cada día más todos sus recursos.

“Por motivación se entiende la incorporación de procedimientos psíquicos que ejecutan la regulación inductora del comportamiento, ya que determina el punto (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido del comportamiento” (Gonzales, 2008, p. 52).

Por lo tanto, la motivación no sólo fortalece sino también debilita la intensidad del comportamiento de un individuo frente a sus metas u objetivos.

Habitualmente el ser humano refleja objetivamente la satisfacción de sus necesidades que lo impulsan a actuar y a manifestar sus sentimientos y emociones.

“Los motivos que incentivan a los humanos son producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades llegan a considerarse primarias, como por ejemplo las fisiológicas que entre ellas destacan el agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como ejemplo la autoestima, estatus, compañía, afecto, entrega, consecución de logros y autorrealización” (Koontz, 2013, p. 300). La motivación es un término

muy usado y no sólo en la administración, sino también en cualquier contexto general que involucre la conducta del hombre, de modo que, este se aplica a los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. Se manifiesta que los administradores motivan a sus colaboradores, es decir, que también hacen lo que ellos creen conveniente para satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de manera deseada.

Por otro lado, Chiavenato (2000) sostiene que la motivación es: “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según el autor para que un individuo pueda estar motivado debe existir una interacción entre éste y la situación que esté viviendo en un momento determinado y el resultado se medirá en efecto a esta interacción, esto es lo que permitirá que el individuo esté o no esté motivado.

Robbins (1999) sostiene que:

“La motivación es sin duda el deseo de esforzarse por llegar a alcanzar las metas que se propone la organización, lo cual está ligado a la necesidad de satisfacer una necesidad particular. Si bien el termino motivación en general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier tipo de meta, se toma en cuenta las metas organizacionales con el fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento adjunto al sistema de valores establecidos por la organización” (p.17).

Para el autor, es el impulso que tiene todo ser humano por alcanzar lo que se propone; que al mismo tiempo es la obligación que siente por cubrir sus propias necesidades y satisfacerlas por lo que el sentirse motivado parte de uno mismo en condiciones a lo que está proyectado en lograr.

“Siempre hay razones por las que no nos motivamos, por la manera en la que lo estamos visualizando, pero si cambiamos la forma de percibirlo e intentamos buscarle un beneficio personal, tal vez hallemos una manera o razon por la que debamos hacerlo con mayor motivación,

de esta manera ayudamos a las personas a encontrar una razón que los motive dentro de la realidad” (Perret,2016,p.18).

En los últimos tiempos la motivación ha asumido mayor protagonismo, por lo que cada sistema humano se ve reflejado en el comportamiento de los trabajadores, es por ello que las empresas se han visto obligadas a incorporar teorías de motivación al ejercicio de actividades organizacionales.

Sin embargo, Stoner (1996) hace referencia a la motivación como características de la psicología humana, en la que se incluyen factores que logran sostener la conducta humana que es el elemento principal para que las personas se orienten. Se entiende que la motivación es el impulso que mueve al ser humano para lo que cada uno le agrega el valor de la energía si pretende impulsar las actividades de las personas en los procesos en los que cada uno quiera funcionar.

La motivación dentro del trabajo embarca un estado psicológico de disposición, el interés, la entrega y la voluntad de perseguir y alcanzar una meta. Al referirnos a una persona que se encuentra motivada dentro del trabajo se puede decir que presenta una disposición favorable. En su sentido original la palabra motivación indica el proceso en el cual el comportamiento humano se encuentra incentivado por algún motivo o razón ya que siempre existe un motor que lo mueve para efectuar por completo el trabajo (amaru,2009,p.301).

Por consecuencia, el autor manifiesta que cuando un colaborador está satisfecho en su trabajo, la productividad incrementa ya que la estimulación y el incentivo hacen que el individuo manifieste resultados eficaces en sus actividades.

Según Koontz (2013) “La función administrativa de la dirección se define como la influencia sobre las personas de manera que estos aporten a las metas organizacionales”. La función administrativa exige mantener un ambiente en la que los individuos se integren e interactúen en grupos para alcanzar los objetivos comunes.

La motivación frente a la satisfacción

Desde una perspectiva organizacional, motivar se relaciona directamente con satisfacer a los colaboradores de la empresa, poder complacer lo que esperan de ella y así trabajen y se sientan más identificados dentro de la organización. Asimismo, no todos los directores consideran las pautas adecuadas para motivar, sin embargo los encargados de recursos humanos deberían estar aptos y capacitados para incentivar y motivar al personal, por lo que son los encargados de establecer dichos programas para que se le pueda otorgar mayor sentido a los factores motivacionales y puedan tener claros los términos de satisfacción laboral.

Locke (1976), define la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p.45).

Con respecto a la motivación como proceso de estimular a los individuos Armstrong (1991) sostiene que: "la motivación de recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño" (p.266). Por lo que se considera que el individuo posee elementos ya establecidos en su conducta que a su vez le permite ser fortalecido a través de vivencias organizacionales lo que los conduce a través de las gerencias y sus estrategias que logran ser el empuje del éxito de ambos.

Para otro autor como Robbins (1998):

Establece la satisfacción como un conjunto que el ser humano muestra hacia su trabajo, por lo que llega a la conclusión de que, quien se encuentra satisfecho con su puesto, demuestra actitudes positivas, a diferencia de la persona que se encuentra insatisfecha que muestra actitudes negativas.

En otras palabras, la mencionada definición considera a la satisfacción como una fase aprendida y desarrollada desde la percepción dialéctica entre elementos subjetivos del trabajador y algunas características que percibe del ambiente laboral que lo rodea.

Según Davis y Newton (1991) la satisfacción laboral: “se considera al conjunto de sentimientos oportunos e inoportunos con los que el trabajador percibe su labor, las cuales se manifiestan en determinadas actitudes dentro del entorno organizacional” (p.203). En tanto los autores relacionan la naturaleza del trabajo con el aspecto organizacional, tales como el trabajo en equipo, el clima laboral, la supervisión, las jefaturas, etc., por ello, la satisfacción en el trabajo es parte de un sentimiento del colaborador ya sea de placer o de dolor.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Mencionamos en esta investigación establece un orden y cada una imparte una jerarquía de necesidades del ser humano, éstas son organizadas y ordenadas según los papeles importantes en la vida de las personas; con respecto a Maslow su teoría enumera cinco necesidades de impulso del hombre, detallamos a continuación:

Las necesidades fisiológicas a se encuentran en relación la jerarquía por lo que los individuos se encargan de satisfacerlas antes de preocuparse por las del nivel superior.

- Es preciso que se atienda una necesidad establecida en cualquier punto de la jerarquía antes de llegar a manifestarse cualquier tipo de necesidad de un nivel superior, por lo que si no se satisface dicha necesidad la persona no pasará por encima de ese nivel de motivación.

- Una vez que la necesidad llega a ser atendida, deja de hacerse notar, es decir que la persona llega a ser motivada dependiendo el grado y orden en que establece sus necesidades.

- Las personas se encuentran en un proceso de desarrollo continuo en el que tienden a progresar a lo largo de su vida en base a las necesidades que se les presentan, buscando satisfacer de esa manera una necesidad tras otras orientándose hacia la autorización.

- Se puede destacar una necesidad según el rango en que esté establecido sobre las demás, tomando en cuenta factores como la edad, medio social y personalidad.

Aplicando la teoría de Maslow en cuanto al desempeño realizado en el trabajo:

- El ambiente de trabajo y por ende su trabajo pueden ser factores esenciales para satisfacer una serie de necesidades ya sea instrumentales y/o terminales (Amaru, 2009, p. 303).

Por lo consiguiente, a medida que satisfacemos una necesidad latente, los seres humanos desarrollan y generan nuevas necesidades por impulso y por el confort de la satisfacción.

Cuando nos referimos a la jerarquía de las necesidades de Maslow, entendemos por objeto de investigaciones significativas. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle llegaron a reunir datos de 187 administradores en dos tipos de organizaciones en los plazos considerados de 6 a 12 meses, en las que encontraron escasas pruebas las que utilizarían para apoyar la teoría de Maslow la cual se basa en las necesidades humanas agrupadas en jerarquías. Sin embargo, percibieron las necesidades fisiológicas, además de ello descubrieron que la intensidad de las necesidades variaba con cada persona; en algunos casos primaban las necesidades sociales, mientras que en otros casos la autorrealización tenía más valor.

En otros estudios realizados se llegó a la conclusión que a medida que los administradores progresaban en las organizaciones, sus necesidades de seguridad y fisiológicas estaban perdiendo importancia, mientras tanto las necesidades de autoestima, autorrealización y afiliación aumentaban.

Teoría de los dos factores

Herzberg cuando realizó dicha investigación para establecer la teoría de los dos factores, logran analizar todos los aspectos que puedan relacionarse con la estructura de un trabajo o la designación de tareas específicas y por ello le dieron el nombre de factores intrínsecos y factores extrínsecos, haciendo referencia a los aspectos de higiene y los aspectos de motivación.

El punto de vista en cuanto a las necesidades de Maslow modificado notablemente por Frederick Herzberg y sus colaboradores. En su investigación dicho autor tomó por objetivo encontrar una teoría que esté basada en dos factores propios de la motivación. Las necesidades se agrupan incluyendo aspectos basados a estilos de dirección de la compañía, política, condiciones de trabajo, supervisión, salarios, seguridad laboral y las relaciones interpersonales; el equipo investigador de Herzberg descifró que estos factores tan solo eran de insatisfacción mas no motivadores. En otras palabras, si en un ambiente de trabajo existen niveles altos de calidad y cantidad estos no generan insatisfacción, sin embargo, al producirse su ausencia este arrojaría cierto descontento como resultado.

Está claro que, si la teoría de la motivación llega a ser positivamente válida los administradores perfeccionarían el contenido prestando atención considerablemente.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor manifestó dos distintos puntos de vista en cuanto a la naturaleza propia del ser humano, divididas en dos grupos: la teoría X y la teoría Y, según el autor los administradores deben tener una perspectiva de ellos mismos por parte de otras personas y así saber cómo los ven los demás, por ello es que este enfoque requiere de algunas percepciones en base a la naturaleza humana.

Los supuestos que forman parte de la teoría X, son los llamados supuestos tradicionales, basados en la naturaleza humana la cual lo afirma McGregor, como:

- Cierta porción de los seres humanos toma distancia por el trabajo o intentan evitarlo por el simple hecho de que no sienten gusto por el mismo.

- Debido al peculiar rechazo hacia el trabajo por parte de las personas, la mayoría se sienten obligadas y controladas al momento de querer cumplir con algún objetivo organizacional que éste se limite a conseguir.
- Hoy en día las personas prefieren que se les deleguen responsabilidades, prefieren que los jefes los dirijan, mas no tienen ambiciones, de esta manera no logran surgir.

Los supuestos de la teoría Y, según McGregor:

- En el trabajo es natural que se genere mucho gasto tanto de esfuerzo físico como de mental
- Para alcanzar los objetivos organizacionales no solo es necesario un control externo y castigos al momento de querer impulsar a una persona ya sea para realizar un esfuerzo para lograr objetivos.
- Los objetivos requieren de compromisos ya que ello conlleva a recompensas seguras.
- La mayoría de personas que son conscientes de su trabajo encomendado por algún superior aprenden a aceptar las responsabilidades, en las condiciones que mejor le parezca en incluso buscan ser más útiles.
- Para que la población se encuentre muy bien distribuida y se logren resolver eficazmente los problemas se adquiere la capacidad de imaginación, creatividad e ingenio.
- En vida industrial moderna han mejorado las condiciones en cuanto a los potenciales del individuo en base a lo intelectual los cuales se aprovechan parcialmente.

Está claro que los dos supuestos son netamente distintos. En cuanto a la teoría X se considera rígida, pesimista y estática. El control que se impone desde el superior al subordinado es considerado extremo, a diferencia de la teoría Y la cual se considera optimista, flexible y dinámica, primando las necesidades individuales propuestas por la organización.

Según Koontz (2013), indica que McGregor estaba preocupado porque no quería que sus teorías pudieran malinterpretarse por lo que aclaró algunos malentendidos para que reconozcan la perspectiva adecuada, éstas son:

- 1) Las propuestas sobre la teoría X y Y son simplemente supuestos, no se consideran sugerencias de estrategias administrativas, sin embargo, como su mismo nombre lo dice son supuestos que deben ser aprobados en la realidad, además de ser conclusiones que no son basadas en investigaciones.
- 2) Se considera que las teorías X y Y no están conectadas con un enfoque “duro” que significa administrativamente resistencia y antagonismo, por otro lado el “suave” el cual da como resultado la incongruencia laissez-faire (dejar pasar), por ende quien es reconocido como buen administrador en base a sus capacidades y dignidad conoce los límites a los que puede llegar según amerite la situación.
- 3) Las teorías X y Y son puntos de vista de personas totalmente distintas, en la que ambas teorías no deberían verse como escalas continuas.
- 4) La teoría Y está basada al liderazgo, de manera que muchos de los administradores sepan ejercer algún tipo de autoridad.
- 5) John J. Morse y Jay W. Lorsch⁵ indican que existen distintos enfoques que resultan ser eficaces de acuerdo a las situaciones, como por ejemplo la autoridad y la estructura cumplen roles en ciertas tareas, siempre y cuando se ajusten a las necesidades que genere productividad a la empresa.

Teoría de las expectativas de la motivación

La mencionada teoría es considerada la explicación de manera cómo se motivan las personas.

El psicólogo Víctor H. Vroom es uno de los principales defensores y expositores de esta teoría el cual sostiene que las personas son motivadas por el hecho de creer en el valor que resulta tener una meta u objetivo y que saben que lo lograrán, por otro lado, esa expresión hace referencia a lo alegado por el sacerdote alemán Martín Lutero quien dijo: “Todo lo que se hace es por alguna esperanza”.

En conclusión, la teoría del mencionado psicólogo determina que para que las personas se sientan motivadas debe haber un fin o un resultado ya sea positivo o negativo implicando los esfuerzos que utilicen para cumplir con sus objetivos, de otra manera se expresa como:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

En donde: la fuerza resulta ser la fortaleza de la motivación esperada por la persona, el valor es significativamente la preferencia esperada por el resultado y por último la expectativa hace referencia a la probabilidad que una acción lleve al resultado que se desea. Por otro lado, cuando la persona resulta ser indiferente al logro obtenido, el valor es cero y resulta ser negativa cuando este opta por no lograrla, por ende, en ambos casos el resultado llega a ser la ausencia total de motivación.

La fuerza es considerada una dedicación para realizar algo dependiendo que tan alto sea el grado de la expectativa.

Lo positivo en cuanto a la teoría del mencionado psicólogo Vroom es que da prioridad al reconocimiento de las necesidades que se consideran importantes lo mismo que pasa con la motivación de las personas, llegándose a la conclusión que este resultado evita las simplificaciones de las teorías mencionadas por Maslow y Herzberg, por el cual, Vroom las hace parecer más

realistas y ajustadas a los objetivos, muchas de las personas más que todo quienes laboran tienen metas u objetivos personales, distintos a los de una organización, sin embargo llegan a sintonizarse armoniosamente.

Acoplando a toda la descripción la teoría también es considerada congruente con el sistema de administración por objetivos. En cuanto a su idea de que las percepciones de valor varían con el tipo de personas puede ser su punto débil, ya que están relacionados también con los momentos y los lugares que son acorde a la realidad.

Por otro lado, al entenderse que la teoría es un poco compleja al momento de aplicar, su lógica exacta resume que la motivación es mucho más profunda que los enfoques realizados por Maslow y Herzberg.

Importancia de la motivación

Cuando hablamos de motivación, ésta constituye un elemento esencial que forma parte de la personalidad humana, el núcleo básico de la persona está conformado por sus necesidades y sus motivos. Todos los estudios sobre la motivación consisten en analizar el porqué del comportamiento del hombre y esta es la razón de vital importancia no solo para las organizaciones sino también para la psicología.

“Se consideran determinantes internos y externos en cuanto a la dinámica motivacional el cual tiene gran importancia en la correlación de dichos determinantes. Aunque la motivación y el motivo son de carácter interno, no siempre guardan similitudes en su relación con los estímulos externos y requerimientos orgánicos” (Gonzales,2009, p.62).

Para que las dinámicas motivacionales funcionen en una organización, los intereses empresariales y los intereses personales deben de coincidir, la empresa tiene que lograr integrar los objetivos organizacionales con los objetivos personales de cada uno de los colaboradores, así

el trabajador tratará de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole. En efecto, para lograr la ejecución de una buena motivación debemos de conocer a fondo los factores vinculados con las necesidades humanas.

Se debería motivar a los individuos y grupos en los cuales se pueda compartir distintos conocimientos especializados las cuales se manifiesten en la organización. Sin embargo, se considera que no solo es suficiente el conocimiento, ya que este, tiene que ser aplicado, por lo que pese a los esfuerzos será muy poco el resultado por lograrlos. Por ende, el rendimiento se mide mediante cuestionarios y observaciones que deberán de realizarse al comportamiento de las personas.

Koontz (2013) indica que las importancias de conocer los elementos de la motivación son para lograr el aprovechamiento de dos distintos factores considerados como humanos y de motivación, el trabajo de los psiquiatras no es manipular a las demás personas, si no que realmente lo que busca saber es qué los motiva o incitan a lograr objetivos.

Dimensiones de Motivación

Satisfacción Laboral:

Según, López, Escribano y García (2005) : la satisfacción laboral son actitudes que los individuos desarrollan de acuerdo al trabajo que efectúan, las distintas teorías que explican la figura de la satisfacción laboral lo realizan de acuerdo a los conceptos en base a discrepancia o desajuste, lo cual se manifiesta en el supuesto, que la satisfacción laboral depende de la coincidencia que existe entre el deseo de lo que el profesional quiere obtener con su esfuerzo y lo que obtiene, ya que a mayor coincidencia mayor satisfacción.

Se presenta una serie de ventajas en cuanto a la medida de la satisfacción laboral:

1. Posibilita el conocimiento de las actitudes de los trabajadores, tanto globalmente como de diferentes aspectos, lo que permite también plantear las posibles diferencias que se presenten a futuro en los diferentes grupos de empleados.
2. Respecto a la importancia que tiene la satisfacción laboral, en cuanto al trabajador y a la organización, las medidas periódicas de la satisfacción pueden prevenir y modificar actitudes de desestimación.
3. Por último, las medidas de satisfacción laboral aumentan la información dirigidas a distintas direcciones, permitiendo de esta manera conocer el grado de aceptación que provocan los cambios y avances propuestos. (p. 613)

Clima Organizacional:

Según Chiavenato (2011): “el clima organizacional” hace referencia al ambiente que se presenta entre los miembros de una organización. Se considera que su relación está sujeto al nivel de motivación de los trabajadores e indica específicamente las propiedades que motivan un ambiente organizacional. Por lo tanto, consiguiente, es favorable la proporción satisfactoria de las necesidades personales y el aumento de la moral de los trabajadores y se considera desfavorable cuando estas necesidades no son satisfechas. (p. 86)

Desde ese punto de vista, el clima organizacional es comprendido como el ambiente en que los trabajadores o empleados se desempeñan, presentándose de vez en cuando dificultades dentro del área laboral, a causa de un clima organizacional desfavorable, lo cual conlleva a efectos problemáticos como: atraso en procesos, ausentismo, resultados negativos en su productividad, lo que sería necesario ocuparse de la situación.

Reconocimiento:

Según Medina, Gallegos y Lara (2008): para que un personal se sienta motivado, se debe en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona efectúa en la organización, por lo que es de mucho aporte evaluar a los colaboradores en su actividad laboral, ya que ello permitirá conocer su desenvolvimiento, desempeño y comportamiento, por lo tanto recibirían una retribución consistente basado en sus resultados. Esta información permite conocer el grado de rendimiento que presenta un trabajador, ya que por medio de la evaluación se plantearán estrategias de mejora, lo que implicaría optar por capacitaciones y formación, desarrollo de recursos humanos. (p.11)

Complementando a lo anteriormente mencionado, las necesidades deben ser consideradas con retribuciones, lo que implica saber reconocer que los empleados necesitan de un estipendio el cual les permita vivir adecuadamente y cumplir por lo tanto con sus necesidades básicas.

Por lo tanto, la motivación y satisfacción que demuestran las personas, se da en la misma medida en la que se le reconoce y retribuye al aporte individual de la organización que cada uno de los empleados ha realizado, en donde su aporte se demuestra en todo aquello que recibe gracias a su eficiencia y contribución con la entidad.

Si nos centramos en las formas de retribución al personal, estas pueden ser de distintas maneras, ya que, en términos generales, se pueden clasificar de dos formas, la primera es la retribución no económica y la segunda, la retribución económica.

Al referirnos a la retribución no económica, está sujeta al reconocimiento que se le brinda al trabajador por su productividad, comportamiento y actitud, reflejando de esta manera la importancia sobre el valor que tiene un trabajador por su compromiso con la organización.

En cuanto a la retribución económica, es considerado uno de los incentivos fundamentales que motiva al personal a medida que muestra su desempeño en su actividad laboral, permitiendo de esta manera establecer cuantitativa y claramente el aporte que recibirían por su eficiente y eficaz desempeño en la organización. (p.12)

2.2.2. Desempeño Laboral

Garvin (2013):

Una definición que nos ofrece este autor sobre la organización y desarrollo entre sus colaboradores nos indica que: “una organización bien establecida cumple con las bases como son la creatividad, obtener el conocimiento y transferirlo modificando su conducta de acuerdo a lo que establece dicha organización la cual busca distintas soluciones a los problemas, objetivamente las metas radican también en asimilar los fracasos, por ende, no se debería restringir el aprendizaje sobre todo las experiencias que requieren las personas.

Principalmente el esfuerzo que se realiza a lo largo de la vida es en base a un desempeño en un trabajo, ello hace referencia a las tareas y el logro de las metas, sin embargo, se considera también muy importante las habilidades que desarrollan o poseen las personas cuando se desenvuelven en el área que se encuentra a cargo. Se considera igualmente que el desempeño es motivado por recompensas que suelen ser consideradas como intrínsecas (sentido de autorrealización) y por supuesto las extrínsecas, que vienen a ser el status y las condiciones en la que se encuentra un trabajador. Las cuales suelen ser equilibradas por lo que la persona lo considera lo consideren íntegro, llegando así a la satisfacción.

“Un ser humano siempre se va a esforzar por obtener una recompensa la cual generará su satisfacción inmediata, es lo mismo decir que el valor real mueve a la satisfacción influyendo esta significativamente” (Koontz, 2013, p.306).

Por otro lado, Chiavenato (2002) Alega, que “el desempeño es considerado eficiencia que todo personal motivado genera en las organizaciones, la cual es necesaria para el funcionamiento de su labor y producir su satisfacción laboral” (p.54). Por ende, se puede decir que el resultado de la productividad generada por los empleados de un sector viene a ser la mezcla del desempeño generado con sus resultados obtenidos, sin embargo, para hacer esto posible primeramente se observa la atención en cuanto a la acción realizada, en pocas palabras, el desempeño es quien influencia y define las habilidades de los trabajadores, por ello se considera que, a más esfuerzo y empeño, mayor efectividad laboral.

Según Palaci (2005) expone que “el mayor valor que se desea y se espera aportar a la organización es el desempeño laboral, en cual hace referencia a diferentes situaciones conductuales que una persona ejecuta en un determinado período de tiempo” (p.155).

Del mismo modo Palaci (2005) consideró que:

Hay diversos elementos que influyen en el desempeño laboral, los cuales se relacionan directamente por lo que, generan ya sea un bajo o alto desempeño laboral. Entre los que encontramos: las llamadas retribuciones de tipo monetarias y las no monetarias, satisfacciones relacionadas a las capacidades, potenciales (pueden ser competitivas) que tendrán efecto sobre el desarrollo constante de los empleados, incluyendo factores motivacionales y conductuales que demuestra el ser humano, ligado a un buen clima y cultura organizacional, no dejando de lado las expectativas que tienen presentes los empleados (p.160).

Para Robbins (1995):

Una de las principales metas respecto a la evaluación del desempeño, está enfocado en el desempeño individual determinando precisamente su contribución a la misma, referida como base en cuanto a la toma de decisiones en cual se le asignan recompensas. Si por distintos motivos la

evaluación se realiza de manera equívoca se tendría que recompensar o sub recompensar a los trabajadores que han sido puestos a evaluación. (p.666).

Sánchez y Bustamante (2008) señalan que:

“Es necesario que las organizaciones conozcan cómo se desempeñan los trabajadores en sus labores, con el fin de saber quiénes realmente otorgan un beneficio y valor agregado útil para la organización, al momento de la evaluación se asignan calificaciones en donde se distingue y se llega a la conclusión de quienes son necesarios y contribuyen a la organización y quienes no son efectivos” (p.104)

Mondy y Noe (2005) alegan que " la evaluación que se realiza a los empleados mediante una documentación y un debido proceso es de vital importancia para los resultados exactos. Se comprende que realizar reportes y registro en cuanto a las faltas o incidentes observados, resulta ser un trabajo complejo para los encargados de la supervisión de los empleados, pero es necesario al momento de alguna evaluación ya que resulta ser una herramienta que facilita información al momento del puntaje” (p.272).

Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios incluyen en sus planes de trabajo factores motivacionales que por supuesto, estén relacionados con el buen desempeño laboral y de alguna manera u otra ésta la mejoren de manera directa por parte de los trabajadores, en la que el resultado viene a ser el de proporcionar una excelente atención a los clientes, entre ellos tenemos:

Satisfacción del trabajo por Davis y Newstrom (1991), quienes plantean que, “Las actitudes laborales se manifiestan mediante los sentimientos favorables y por ende desfavorables, los cuales son el medio en que los empleados perciben su labor” (p.203). La teoría mencionada está relacionada con el motivo del trabajo, y con quienes conforman su entorno laboral, como su equipo

de trabajo, estructura organizativa, etc. Llegan a la conclusión que la satisfacción es una base de sentimientos en la organización, ya estos sean buenos o malos, diferenciándose de las metas y objetivos establecidos por la empresa, es por ello que al prestar atención a ciertas actitudes que muestran los trabajadores previenen un mal comportamiento a futuro para no obtener malos resultados.

Benavides (2002) “las aptitudes son las que definen al desempeño laboral, es por ellos que mientras mejor lleguen a ser las competencias del trabajador mejor será su desempeño” (p.72). En otras palabras Benavides, nos explica que, las competencias son esenciales para definir las destrezas y que éstas sean visibles, para que el trabajador aporte así esas habilidades, en la cual cumplirá satisfactoriamente con sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente, según el teórico considera fundamentalmente tres tipos de competencias, las cuales con conformes a los objetivos propuestos por la organización, ellos son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. Por otro lado, Mondy y Noe (1997) concluyeron que “el sistema que se aplica para la evaluación del desempeño, va de la mano con los procesos sometidos a recursos humanos, en la que se consideran distintos métodos y criterios de medición para saber el aprovechamiento de los empleados. (p.55).

Los métodos considerados por Mondy y Noe (1997) son:

- **Planeación de recursos humanos:** cuando llega el momento de calcular los recursos humanos de una organización, es necesario saber la información general y de promoción de los empleados, en particular los directivos.
- **Reclutamiento y selección:** se considera vital los sistemas de evaluación a emplearse ya que estos miden el nivel de desempeño, de ahí parte el resultado por lo que sacarle el provecho necesario a esto resulta ser beneficioso y ventajoso.

- **Desarrollo de recursos humanos:** en la realización de la evaluación se debe tener bien definidas las capacitaciones necesarias para el desarrollo del empleado, incitando a que estos minimicen sus diferencias y aprovechen sus fortalezas.

Al referirse a la división del desempeño, ello compromete a la contabilidad sistemática y por ende, dirige a los indicadores quienes muestran que se cumpla con las metas de la organización.

Importancia del desempeño laboral

Tomando en cuenta que los profesionales encargados de los recursos humanos pertenecientes a distintas organizaciones conocen con exactitud la importancia de la excelencia referente a la gestión en base al rendimiento de los trabajadores, también se conoce que hay diferentes dificultades que se muestran a nivel interno debido a que tanto los evaluadores como los evaluados muchas veces se resisten a realizar los debidos procesos, estos pueden ser por temor a las críticas que quizá puedan recibir por la manera en la que trabajan o quizá por la poca imparcialidad por parte de los evaluadores, todo esto ocasiona muchas veces tensión laboral, porque es de ello de quien depende su permanencia en la organización.

Referente a todo lo mencionado anteriormente no hay mucho por lo que preocuparse ya que hoy en día hay muchas empresas que tienen claras sus metas y visiones futuras, incluso hay otras que están adelantándose en tomar medidas que les permitirían afrontar exitosamente la percepción negativa que tienen los empleados al momento de la evaluación que se les realiza para medir su desempeño laboral, para ello también están implementando soluciones innovadores que permitirían evaluar a los empleados sin que les genere algún tipo de temor o desconfianza.

Se considera que una de las mayores preocupaciones con las que deben lidiar los encargados de la administración y gestión del talento humano en las empresas es la gestión del desempeño, ya que esto genera inquietud en cuanto al conocimiento de los avances y la contribución por parte de

los funcionarios, es preciso también la intervención en los procesos de mejoramiento continuo, ya que existe la necesidad de desarrollar e implementar una adecuada Gestión del Desempeño.

El mencionado tema involucra directamente a las acciones que la organización realiza lo cual favorecería a los resultados que se esperan.

Rasgos que predicen el desempeño laboral

A lo largo de la historia, quienes estudiaban las capacidades, se enfocaban en los factores cognitivos e intelectuales los cuales predecían el desempeño laboral. Es por eso, que, se consideraba que las personas con mayor capacidad o habilidades tenían altas probabilidades de ser exitosos a nivel laboral.

Existen distintos factores que se consideran de vital importancia en el ámbito laboral, lo cuales están relacionado con la personalidad y no básicamente con la inteligencia como quizá muchos piensan, estos son; el liderazgo, la creatividad, asistencia, cooperación, sobre todo empeño por lo que realiza, también es importante la evaluación de la comunicación interpersonal ya que también involucra habilidades para lo mencionado.

Por otro lado, tenemos al “desempeño contextual” el cual nos conlleva a un buen desempeño laboral, lo que implica traspasar los simples del desempeño, como, por ejemplo, realizar esfuerzos adicionales, cooperar en distintos ámbitos o áreas, cumplir correctamente con las normas, por supuesto, realizar empeñosamente los trabajos asignados, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Administración del desempeño

En las organizaciones muchas veces existe la falta de control, o herramientas que midan el rendimiento de los empleados, por ende, no se sabe si ellos van en la dirección correcta o no, lo recomendable para toda organización es que se implementen sistemas de administración en el

desempeño lo cual les permita saber con exactitud el avance de su personal, y también si tienen algunos problemas, para mejorar condiciones o acciones. Es por ello la utilidad del tipo de herramientas de evaluación.

Medición del desempeño

La medición está relacionada con la contabilidad sistemática y controlada, basadas en indicadores que muestran si las metas se van cumpliendo o por el contrario se retrasan, por lo que, en una gestión administrativa se mide la eficacia y sobre todo la efectividad brindada por el personal.

Estos indicadores ayudan a los encargados de la evaluación, a implementar a corto o largo plazo, mecanismos que subsanen esos retrasos que puedan tener en caso de que el indicador muestre que no se cumple algún objetivo por lo que en algo se estaría fallando, lo importante de la medición es que la organización progrese a medida que se eviten errores, o falencias que puedan perjudicar tanto a los trabajadores como a la organización en general, es por ello el seguimiento simultáneo de los niveles operativos de la empresa desde el rendimiento del más alto ejecutivo hasta los subordinados.

Fines e importancia de la formación y el desarrollo

La productividad es un factor muy importante que tiene mayor grado de preocupación en una organización, si bien sabemos que todas las empresas o entidades se manejan en base a una buena productividad, también se requiere tener en cuenta que ésta funciona en base a recursos esenciales como, los recursos humanos, tecnológicos y organizativo, se sabe también que son muy pocas las organizaciones que intentan que el rendimiento del recurso humano mejore. Sin embargo, es notable que muchas veces los empleados no entregan el 100% en la realización de su trabajo, lo

que causa una diferencia notoria entre los que realmente se fuerzan por producir y ser efectivos (Dolan, 2003).

Se dice que la formación intenta proporcionar al trabajador habilidades que puedan corregir las deficiencias que se generan o atrasan su rendimiento, por otro lado, el desarrollo impulsa al esfuerzo de la organización por incitar al personal a explotar sus habilidades que se necesita para una buena productividad a futuro (Dolan, Valle, 2003).

Desempeño laboral inadecuado

Toda organización busca que ser competitiva y así obtener la preferencia de las personas, pero para ello es esencial realizar esfuerzos que convengan al personal de convertir su potencial humano en un excelente desempeño y que por supuesto, sea permanente.

En el desempeño intervienen factores trascendentales como:

Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y instrumentos de trabajo).

Procedimientos administrativos (políticas y condiciones de la empresa)

Aspectos culturales (valores, costumbres, virtudes)

También existen variantes que dependen exclusivamente del empleado como:

- **Conocimiento:** parte importante de los conocimientos es disponer de los aspectos prácticos y conceptuales al momento de efectuar un tipo de trabajo, es esencial saber los orígenes, la misión, visión y objetivos de la empresa, así como el tipo de estrategias con las que lleva a cabo su eficiencia.
- **Habilidades:** el término habilidad se refiere únicamente a la capacidad intelectual y psicológica que es necesaria para la realización de un trabajo u ocupación.

- **Compromiso:** se entiende por compromiso al motivo que impulsa a realizar una misión o lograr un objetivo en la empresa. Ello depende de las condiciones con las que trabaja el empleado las cuales deberían ser adecuadas, así como el clima que se maneja en su entorno y su capacitación.

Cuando se observan los factores negativamente, ello afecta a la organización y por ende afecta directamente al desempeño laboral, por ese motivo es llamado desempeño laboral inadecuado, por el contrato si se viera desde una perspectiva positiva y se daría cumplimiento de los factores, estos ayudarían al buen funcionamiento de la organización. (Galicia, Fernando. 1999)

Evaluación del Desempeño Laboral

Según Dessler (2001) alega que: “la evaluación del desempeño es la calificación que obtiene un trabajador, comparando así, el desempeño actual con el pasado que obtuvo; sabiendo esto el proceso a evaluar contiene: normas de trabajo establecidas correctamente, evaluación del personal en base a las normas en tiempo real, y por ende la realización de un informe en el que se presenten los resultados, todo esto con el objetivo de cesar con las deficiencias que se presentan en el desempeño”.

Existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar:

Supervisor inmediato, viene a ser quien por lo general se encuentra en una posición exacta en la que puede observar y evaluar de manera minuciosa el desempeño de las personas que se encuentran a su cargo y por ende es la persona responsable de que mejore la condición y el desenvolvimiento del subordinado.

Evaluación de los compañeros, se realizan evaluaciones por parte de los compañeros de área en la que esto resulta ser efectivo para cada quien ya que hay la posibilidad de que se mejore las deficiencias, por lo que cada uno conoce a su compañero mejorando así la administración de los mismos. Pero ello también tiene su contra, en la que puede llevarse a cabo una ayuda mutua al

momento de reunirse para entregar los resultados, la cual no sería saludable ya que estos no serían transparentes y posiblemente algunas deficiencias seguirían existiendo.

Comités de estimación, comúnmente estos comités, están organizados por el gestor delegado a cargo del personal y tres o cuatro administradores más encargados de distintas áreas.

Auto estimaciones, éstas se realizan por el propio personal en base a su desempeño, en la que se califican a sí mismos con el fin de saber en qué están fallando, el problema está cuando algunos distorsionan estas evaluaciones, calificándose con más puntaje de lo debido y no conscientemente.

Evaluación por los subordinados, es llamada también retroalimentación ascendente, la cual es aplicada a toda la organización con el fin de que los gerentes encargados diagnostiquen y establezcan estrategias de mejora para la administración en la empresa.

Retroalimentación de 360 grados, es un método utilizado para la preparación e instrucción en el que la información es reunida de todas las áreas de la empresa. (p.18)

Métodos de evaluación

(Werther, 2000) lo selecciona como:

- **Escalas de puntuación:** la persona encargada de la evaluación se encarga de que la evaluación sea subjetiva, ya que se debe clasificar que el desenvolvimiento del trabajador se realice en una escala desde menos a más.
- **Listas de verificación:** esta lista es entregada debe ser clara y concisa, al momento de saber la calificación, las expresiones con la que el supervisor inmediato muestra su conclusión deben describir la manera en la que el empleado se desenvuelve y por ende sus características.
- **Método de selección forzada:** en este método el evaluador está obligado a optar por cada afirmación que encuentre la palabra más descriptiva.

- **Método de registro de acontecimientos notables:** en este caso es indispensable que el evaluador porte una bitácora diaria, en la que éste consigne los hechos más destacables al momento de la evaluación.

- **Escalas de calificación conductual:** para ellos se utilizan distintos parámetros conductuales específicos llevados a cabo a partir de un sistema que compara el desempeño de los trabajadores.

- **Método de verificación de campo:** cuando hablamos de verificación de campo entre a jugar un papel muy importante los supervisores quienes tienen el deber de evaluar a cada empleado que tengan a su cargo, por lo que también estaría a cargo de ponerle el puntaje respectivo, al culminar esto, toda la información recabada es enviada al departamento quien evaluaría y verificaría el grado de desempeño.

- **Método de evaluación en grupos:** en este caso se pueden utilizar distintos métodos de evaluación, siempre y cuando las utilizadas estén relacionadas con las características que comparan al desempeño del empleado con el de sus compañeros. Suelen ser muy útiles cuando se necesita tomar una decisión en cuanto a ciertos incrementos basados en los méritos, ya que estos permiten que ubiquen a los empleados de acuerdo al puntaje que se obtuvo.

- **Método de establecimiento de categorías:** como su nombre mismo lo indica, este método es empleado solo con el fin de establecer a cada empleado en la categoría que le corresponde ya sea del mayor al menor puntaje.

- **Método de distribución forzada:** el método indica distribuir a los empleados de acuerdo a como le parezca al evaluador, aunque los empleados no lleguen a estar de acuerdo por eso es llamado distribución forzada.

- **Método de distribución de puntos:** la distribución que se realiza en cuanto al puntaje de los trabajadores es de 100 como máximo, esto en base al puntaje que hayan alcanzado cada uno en el desempeño mostrado.

- **Método de comparaciones pareadas:** esto hace referencia a que la evaluación que se realice al final debe ser comparada con el resto de evaluadores quienes se encuentra evaluando al mismo grupo, es ahí donde entra la discusión de puntaje, ya que el obtener distintos puntos de vista de una misma persona hace más fácil el proceso de selección y clasificación.

Para Sherman (1998) los métodos los podemos agrupar en 3:

- **Métodos de características:** estos métodos están diseñados para medir el nivel de características referentes a la confianza, la creatividad y la iniciativa que se entrega al momento de realizar un trabajo encomendado, estos aspectos son considerados vitales para el desarrollo que se genere en el puesto que desempeña y para el beneficio de la organización en general. Se nombran los siguientes:

- Escalas Gráficas de Calificación: el subordinado califica al empleado de acuerdo a las características que encuentre dentro de la escala establecida.

- Escalas Mixtas: se basa en el cotejo de resultados con estándares ya determinados como son; mayor que, igual a, o peor que.

- Distribución forzada: el método se realiza en base a la exigencia que impulsa al evaluador a elegir entre todos empleados a seleccionarlos de manera par, para que estén uniformes al momento de que los resultados sean favorables o desfavorables.

- Formas Narrativas: hace referencia a un informe que debe entregar el evaluador describiendo el comportamiento que muestran el empleado en la empresa.

- **Método de comportamiento:** se basa en las descripciones en razón del comportamiento adecuado que deben tener los empleados, ello se mide en una escala de clasificación, este método es desarrollado para que quienes conforman la organización sepan específicamente cuales son las acciones que deben llevarse a cabo cuando toman algún puesto.

- **Método de incidente crítico:** Deja entrever el nivel de desempeño que tiene el empleado, también la conducta ya que esta puede ser positiva o negativa, por ende esto puede originar el éxito o fracaso de la empresa.

Características de las evaluaciones del desempeño

A lo largo de la historia se ha demostrado que los procesos con los que se evalúan a los empleados de las empresas nos siempre van a tener las mismas características, en cuanto a los modelos utilizados, para ello también cambian con el tiempo, todo esto varía desde las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados estratégicamente, todo esto con el fin de que los evaluados sepan los puntos en los que están fallando y poder así elevar de manera significativa y positiva su desempeño. Por otro lado es vital para la empresa idealizar modelos en los que los jueguen un papel importante los siguientes factores: calidad, confidencialidad y veracidad, todo ello con el objetivo de que haya una buena gestión administrativa conservando niveles de objetividad las cuales permitan que las opiniones sean superiores.

En las organizaciones los modelos de evaluaciones tienen que ser los adecuados siempre y cuando esto esté de acuerdo a la realidad de la organización, la herramienta utilizada es el inicio de un proyecto en el cual intervienen la integración que existe entre los equipos de trabajo y las personas en general, a todo esto, el resultado esperado sería el grado de desempeño y por ende el comportamiento que estos muestran en la empresa al momento de ser evaluados.

Druker (2002) al momento en que se analiza el desempeño laboral, Druker hace mención sobre fijar nuevos conceptos en cuanto al término referido, en la cual se deberían innovar herramientas de medición, precisando así definir el desempeño en términos que no sean financieros. (p.75).

Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2000) expone que en el momento que se desarrolla una evaluación al desempeño y esté se ejecuta de manera correcta, otorga mejoras significativas a corto, mediano y largo plazo. Mayormente, quienes vienen a ser los beneficiados directamente son los empleados, el gerente, y la empresa en general.

Lo que esto genera es una buena interacción con los trabajadores; con el objetivo de estos comprendan el desarrollo y ejecución de la evaluación para saber el grado de desempeño que vienen entregando a la organización.

Atribuye una dinámica superior a su política en cuanto a los recursos humanos, de manera que estos ofrezcan oportunidad a los trabajadores, impulsándolos a ser más productivos y mejorar sus relaciones con los demás trabajadores de la organización.

Conflictos en la Evaluación del desempeño.

Dessler, (2001), alega que, “cuando falla una evaluación de desempeño, se debe a distintas razones como: la definición del trabajo, evaluación del desempeño, y por último la presentación del informe al encargado general. En algunos casos el fallo se genera porque no se le informa debidamente a los trabajadores que es lo que realmente se quiere de ellos, qué es lo que la organización espera de ellos, para que puedan tener un buen desempeño a la hora de evaluarlos”.

Métodos Modernos de Evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2002) hace referencia a las evoluciones que los métodos han tenido y su autodirección en cuanto a las personas, basándose en la participación del personal para su propio desarrollo personal, aplicando así un mejoramiento continuo a futuro.

La evaluación participativa por objetivos comprende las siguientes características: participativa, envolvente y motivadora.

Dimensiones del Desempeño Laboral:

Manejo de conflictos:

Según Pereira (2012): el manejo de conflictos es un tema que vienen siendo tratado en las organizaciones actualmente, a manera de que los ambientes laborales disminuyan sus tensiones cuando se produzca algún tipo de desacuerdo e inconformidad entre los empleados, los cuales aparecen a causa de falta de comunicación, estilos de supervisión, etc. Por ello de vital importancia identificar el núcleo del problema ya que esto permite deducir que tan destructivo o constructivo se considera el conflicto por medio de la implementación de parámetros como la presencia o ausencia de la motivación entre las personas.

El manejo que se le proporciona a los conflictos desde el momento en el que se inicia, es el de desarrollar y aplicar distintas técnicas de discusión en la cual se describan a detalle los inconvenientes para poder ser tomados en cuenta y subsanarlos, es necesario intercambiar ideas sobre los gustos y preferencias que tienen cada una de las partes que generan el conflicto.

Al realizar un análisis detallado de los conflictos por roles, estos se basan en dos tipos de factores, el primero que es, el factor organizacional, el cual tiene el objetivo de ubicar a un individuo en la línea jerárquica, con el fin de determinar sus características, en cuanto al desempeño de sus actividades. El segundo factor es al nivel de las relaciones personales en donde

se hacen notar las personalidades de cada individuo y la manera en la que interactúan con el resto del personal, dando a conocer el tipo de comunicación y saber si este contribuye aminorando o aumentando los conflictos que se presenten en los miembros de la organización. (p. 5).

Trabajo en equipo:

Según Martínez (2019): El trabajo en equipo está sujeto a las relaciones que se tienen con otras personas, complementando a ello, objetivos que se tengan en común. Cuando se trabaja en equipo, salen a flote las aptitudes de los miembros aumentando la eficacia que puede tener en sus resultados futuros.

En un equipo de trabajo se crean lazos de atracción interpersonal, fijando una serie de normas que los miembros del equipo cumplan, en donde el líder es fundamental para poder establecer relaciones positivas.

Se puede afirmar que trabajar en equipo es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral ya que potencia la motivación de los trabajadores, lo que conlleva a un mejor desenvolvimiento de sus habilidades lo que favorece a la organización. (p.1)

Características del trabajo en equipo

Trabajar en equipo implica a un grupo de personas con distintas personalidades que tengan un mismo objetivo, los cuales se esforzarán por cumplir con dicho proyecto.

Ventajas del Trabajo en Equipo

- Se estimula la creatividad: en los equipos de trabajo lo que se busca es que los integrantes puedan generar ideas creativas y sobre todo soluciones a problemas futuros que se puedan generar.
- Aumenta la motivación: existen diversos momentos en que los integrantes muestran debilidades, pero el pertenecer un grupo ayuda a la motivación por llegar al objetivo, ya que dentro del círculo que lo rodea siempre está quien anime a seguir adelante.

- Se desarrolla la comunicación: en el trabajo en equipo siempre existe el cruce de ideas, se comparten distintas opiniones, esto alimenta la comunicación y ayuda a que esta pueda ser mucho más fluida, lo que mejora notoriamente un clima laboral.
- Aumenta la eficiencia: los diferentes roles y las distintas habilidades que presentan los integrantes del grupo, hace que se complementen de manera que las metas se alcancen en menor tiempo por lo tanto un aumento en su productividad.
- Mejora el sentido de pertenencia: es importante que las personas pertenecientes se sientan parte fundamental de su equipo ya que esto generaría más lealtad por parte de los empleados hacia la organización. (p.2)

Productividad:

Según Nemur (2016): La productividad se define como el arte de tener la capacidad de crear, generar, o mejorar bienes y servicios. En los términos económicos simples, se mide la eficiencia de la producción. El rendimiento de una organización depende mucho de la productividad, lo mismo pasa con el desempeño productivo de una nación en general, por lo que se genera de cierta modo más ganancias lo cual es mayormente el objetivo fundamental de toda empresa.

A lo largo del tiempo han surgido distintas descripciones en cuanto a la productividad, en la que resaltan la innovación, habilidades, competencia, inversiones y sobre todo iniciativa como una fuente de la productividad, estas son consideradas fuentes de productividad en cualquier tipo de escenario económico.

- Innovación, es el arte de aprovechar nuevas ideas, como la tecnología, nuevos productos, hacer cosas de formas distintas.
- Inversión, hace mención al capital físico, maquinaria y equipamiento.

- La competencia establece un entorno asegurando a las empresas que muestren mayor eficiencia obtengan recursos más elevados y sobre todo incentivos necesarios que impulsen su crecimiento.
- La iniciativa hace referencia al hecho de aprovechar las oportunidades nuevas que se presenten en nuevas compañías. (p.1)

Productividad y Manejo de Tiempo

La productividad se considera que está directamente relacionado de manera proporcional al manejo del tiempo, ya que se considera que este es el mayor recurso al momento de optimizar la productividad.

Los países muy a menudo miden su desempeño económico en comparación a otros países, en la que consideran que el desempeño debe estar acorde a un determinado tiempo, lo que significa que aquellos países que no hayan cumplido con sus objetivos económicos en el período establecido se posicionarían en un puesto más bajo respecto al resto de países que si hayan cumplido con sus objetivos establecidos. (p.2)

2.3. Glosario de Términos

- **Automatizarse:** Adaptarse al mejoramiento y simplificación de procesos, con el fin de integrarlos internamente, ahorrando tiempo y dinero a través de sistemas informáticos.
- **Antagonismo:** Oposición, rivalidad o competencia que se genera, existe entre personas, grupos o entidades.
- **Autodirección:** Principal capacidad de fijarse sus propias metas y de dirigir sus pasos hacia ellas según estrategias de su propia elección.
- **Autorrealización:** Es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales que forman parte del desarrollo y potencial humano.

- **Bitácora diaria:** información o bocetos desarrollados, guardados en un cuaderno que resulte ser de gran utilidad para un trabajo.
- **Comparaciones pareadas:** consiste en diferenciar y definir dos grupos de objetos con el fin de tener una visión clara y concisa.
- **Competencias Genéricas:** se refieren a competencias transversales, transferibles a multitud de funciones y tareas.
- **Desempeño contextual:** es también llamado comportamiento de ciudadanía organizativa, las cuales incluye actividades como el voluntariado, la persistencia, colaboración, y el apoyo de los objetivos de la organización, las cuales se consideran de gran importancia debido a que brindan apoyo en cuanto al ámbito social, psicológico y medio ambiente de trabajo, mejorando así el clima laboral en donde la persona se desenvuelve.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento que muestra una persona o trabajador al momento de realizar funciones, responsabilidades o cargos especiales que le han sido asignadas, permitiéndole esta manera demostrar sus habilidades y capacidades en el ámbito laboral.
- **Escasa Imparcialidad:** Se refiere al insuficiente criterio de justicia para algún tipo de toma de decisiones tomadas con objetividad.
- **Estructura Organizativa:** Sistema empleado para determinar una jerarquía dentro de una organización, verifica cada puesto, su función, y el lugar en donde se reporta dentro de la organización.
- **Equipo de trabajo:** Grupo de personas organizadas que involucran la actividad productiva y esfuerzo humano para alcanzar un objetivo en común.
- **Gestión del desempeño:** Herramienta utilizada para promover el talento entre los empleados con el objetivo de mejorar los resultados de los equipos y motivar su talento.

- **Imprescindible:** hace referencia a todo aquello que se considera importante, que no se puede excluir, su presencia es esencial en determinadas circunstancias o situaciones.
- **Motivación:** Está basada en la voluntad e intención que sostiene un ser humano, lo cual lo impulsa a esforzarse con el único propósito de cumplir con sus objetivos.
- **Niveles de objetividad:** Rango o medida en la que se emplean la emisión de un comentario en la cual solo se está limitado a indicar las características observables que posee dicho objeto.
- **Parámetros conductuales:** Dato considerado imprescindible y orientativo que valora una determinada situación en cuanto a la conducta del hombre.
- **Potencial Humano:** Capacidad que tienen los individuos para crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales que cada persona desarrolla de acuerdo a su actitud y entusiasmo.
- **Productividad:** Se asocia a la eficacia y al período, ya que cuanto menos sea el período invertido para llegar al resultado esperado, mayor será la cualidad productiva referente al sistema.
- **Resultados eficaces:** Es la capacidad de alcanzar un objetivo o propósito el cual produce un resultado esperado.
- **Subordinado:** Es la relación de dependencia que existe entre un elemento y otro, el cual acata el mando por un tema de jerarquía.
- **Valores corporativos:** Son elementos propios de cada organización, correspondientes a su cultura organizacional, como sus características competitivas, condiciones del entorno y expectativas del individuo.

CAPÍTULO III

Hipótesis y Variables

2.3. Hipótesis General

La Motivación influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chíncha–2019.

2.4. Hipótesis Específicas

- a) La Satisfacción Laboral sí influye en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha, 2019
- b) El Clima Organizacional influye significativamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha, 2019
- c) El Reconocimiento influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC, Chíncha, 2019.

3.3. Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente: Motivación laboral

Definición conceptual:

Silva, Santos, Rodríguez y Rojo (2008) se define a la motivación como “una situación que genera emociones positivas, en una persona notablemente cuando hay algún tipo de retribución que por supuesto le genere una satisfacción en base a alguna necesidad” (p.91)

3.3.2 Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual:

Campbell (1990) en su teoría postula que: “los determinantes del desempeño laboral consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidades y

motivación, sumado a ello sus antecedentes como capacitaciones y reforzamientos; los que actúan como un impacto consecuente sobre la ejecución”. (p.497)

3.4. Operacionalización de variables

Tabla N°1 Operacionalización de variables

| Variables | Indicadores |
|---|--|
| Variable independiente: Motivación laboral | 1.1 Satisfacción laboral 1.2 Clima Organizacional 1.3 Reconocimiento |
| Variable dependiente: Desempeño laboral | 2.1 Manejo de conflictos 2.2 Trabajo en equipo 2.3 Productividad |

Fuente: Elaboración propia

3.5. Matriz de Consistencia

Tabla N°2 Matriz de consistencia

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES Y SUBVARIABLES | INDICADORES |
|--|---|---|---|--|
| <p>Problema Central</p> <p>¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019?</p> | <p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> | <p>Hipótesis General:</p> <p>La motivación influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> | <p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente:</p> <p>X = La motivación</p> | <p>V. Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral - Clima organizacional - Reconocimiento |
| <p>Problemas secundarios:</p> <p>¿De qué manera la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019?</p> <p>¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019?</p> <p>¿De qué manera el reconocimiento influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019?</p> | <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Establecer la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> <p>Medir la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> <p>Analizar el nivel de influencia del reconocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> | <p>Hipótesis específicas:</p> <p>La satisfacción laboral sí influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> <p>El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> <p>El reconocimiento influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera S.A.C., Chincha-2019.</p> | <p>V. Dependiente:</p> <p>Y = Desempeño laboral</p> | <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de conflictos. - Trabajo en equipo - Productividad |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1. Tipo de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que la información que proporciona debe ser útil para la creación de distintas alternativas para la solución de problemas planteados en un plazo definido.

Según Carrasco (2007), la investigación aplicada se diferencia optando por inmediatos propósitos prácticos muy bien establecidos, en otras palabras, el objetivo es transformar, modificar o producir determinados cambios que estén acordes a la realidad. (p.43)

4.2. Nivel de investigación

El trabajo presentado está basado en un tipo de investigación descriptiva y correlacional, por lo que es de enfoque cuantitativo en la que se describe y explica el grado de influencia o relación que existe entre las variables de investigación planteadas de manera concreta acorde con la realidad del universo.

Descriptiva:

Según Hernández (2006) es de carácter descriptivo ya que “mide, evalúa y recolecta información en base a distintas variables entre ellas aspectos, dimensiones o componentes del acontecimiento que se va a investigar”. (p.102)

El proceso de recopilación de datos corresponde al enfoque cuantitativo

Correlacional:

Según Hernández (2006) “lo que se requiere es saber el vínculo que hay entre distintos conceptos o variables dentro de un ámbito en particular”. (p.104) como viene a ser la relación que existe entre la V1 y la V2.

Enfoque cuantitativo:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la recopilación de datos se utiliza para la recolección de datos de manera que se pueda probar la hipótesis, en base a la medición y el análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones, comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

4.3. Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal

Un diseño no experimental Según Carrasco (2007), “son variables no manipulables y no experimentales. Su objetivo es el de analizar y estudiar los sucesos y manifestaciones que se presentan en la realidad después de que ocurran”. (p. 71)

Según Carrasco (2007) “el diseño es transversal ya que se utiliza para realizar estudios de investigación sobre eventos acorde a la realidad, en un tiempo concreto.” (p.72)

Dónde:

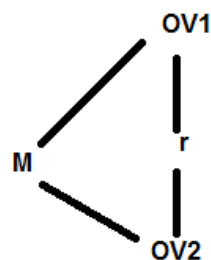
M: Muestra

O: Observación

V1: motivación laboral

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables



4.4. Unidad de análisis

Es denominado también elemento de población, ya que en puede existir más de un elemento poblacional en una misma encuesta.

En esta ocasión la unidad de análisis que interviene en esta investigación será el personal administrativo de la Empresa la Calera SAC.

4.5. Población de estudio

La población de estudio estará compuesta por un total de 85 empleados.

4.6. Tamaño de muestra

La muestra se determinó con el objetivo de ejecutar las conclusiones tomando como base al personal administrativo con relación a las variables: Desempeño laboral del personal administrativo de la Empresa la Calera SAC.

4.7. Selección de muestra

Se tomó una muestra probabilística, aleatoriamente simple en base a los usuarios, los cuales en este caso con 85.

Del mismo modo, se busca determinar el total de muestras de elementos con las que se trabajará respectivamente, para ello se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la población.

N = Población total: 85 usuarios

Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

$p = 0.50$ (probabilidad de éxito)

$q = 0.50$ (probabilidad de fracaso)

$e = 0.05$ error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50) (0.50) (85)]}{[(0.05)^2 - (85 - 1)] + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$n = 70$ usuarios

Tamaño de muestra será de 70 usuarios

4.8. Técnicas de recolección de datos.

Existen distintas técnicas con las que obtendremos la información necesaria en base a las variables que se indicaron anteriormente, para ello se aplican las siguientes:

- a. **La técnica del análisis documental:** en esta técnica se utiliza como instrumento la recopilación de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como referencia las fuentes información y distintos documentos de la organización en relación a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** el instrumento utilizado es el cuestionario, en la que los personajes principales son los empleados de la empresa; este cuestionario se desarrollará mediante preguntas que se deberán responder con transparencia, ya que mediante esta herramienta se obtendrán los datos necesarios de la variable: Motivación y Desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa.

4.9. Análisis e interpretación de la información.

Los datos que se obtuvieron anteriormente fueron mediante las técnicas e instrumentos estratégicamente aplicados a los trabajadores, en la que todos los datos recopilados fueron ordenados y tabulados posteriormente, para luego empezar a analizarlos respectivamente.

La información que fue ordenada y tabulada será analizada en base a la estadística descriptiva, en la cual se emplearán tabla de frecuencias y gráficos, con lo que se podrá interpretar de una manera más clara el resultado arrojado por cada pregunta.

De igual manera, para la comparación de las hipótesis, se suscitarán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), en la cual se utilizarán como estadística de prueba la correlación, todo ello con el principal objetivo de demostrar la relación que existe entre las variables presentadas en el estudio.

El resultado arrojado de la comparación de las hipótesis, permitió que podamos obtener fundamentos para poder formular las conclusiones en base a la investigación, y, así llegar al origen del trabajo el cual nos permitía resolver las interrogantes y problemas planteados.

CAPÍTULO V

Presentación de Resultados

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

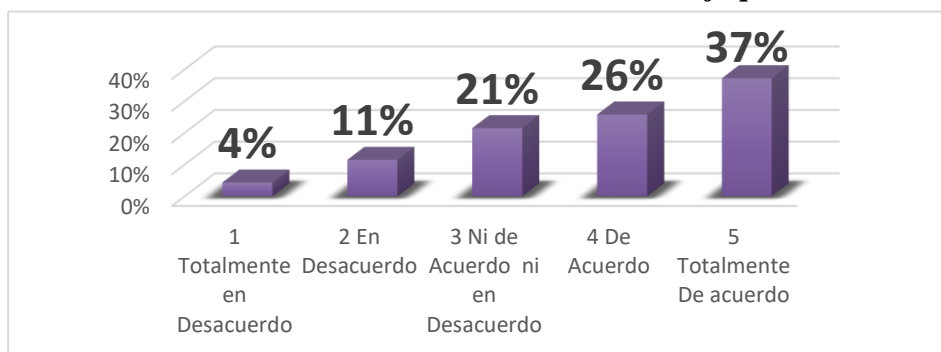
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N°3 *¿Considera Ud. que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 3 | 4% |
| 2 En Desacuerdo | 8 | 11% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 15 | 21% |
| 4 De Acuerdo | 18 | 26% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 26 | 37% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°1: *Es necesaria una condición de trabajo para una buena satisfacción laboral*



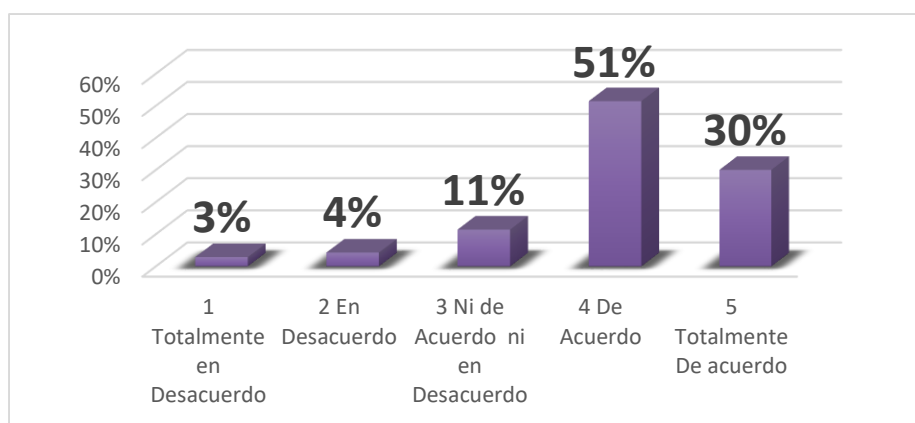
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 37% está totalmente de acuerdo que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral, mientras que el 26% está de acuerdo, sin embargo, un 21% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 04% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°4 ¿Considera Ud. que es necesaria una buena satisfacción laboral?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 2 | 3% |
| 2 En Desacuerdo | 3 | 4% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 8 | 11% |
| 4 De Acuerdo | 36 | 51% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 21 | 30% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°2: Es necesaria una buena satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

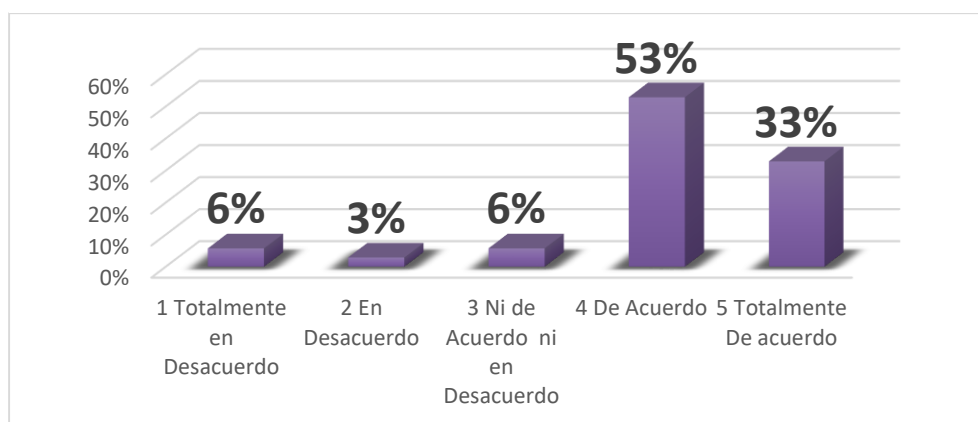
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 30% está totalmente de acuerdo que es necesaria una buena satisfacción laboral, mientras que el 51% está de acuerdo, sin embargo, un 11% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 04% está en desacuerdo y el 03% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°5 *¿Considera Ud. que las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 2 En Desacuerdo | 2 | 3% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 4 De Acuerdo | 37 | 53% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 23 | 33% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3: *Las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral*



Fuente: Elaboración propia

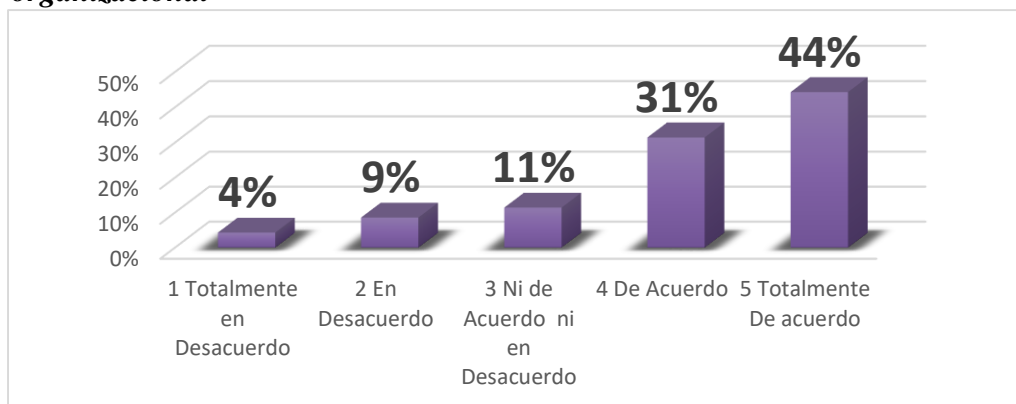
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 33% está totalmente de acuerdo que las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral, mientras que el 53% está de acuerdo, sin embargo, un 06% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 03% está en desacuerdo y el 06% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°6 *¿Considera Ud. que si existen buenas relaciones habrá un mejor clima organizacional?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 3 | 4% |
| 2 En Desacuerdo | 6 | 9% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 8 | 11% |
| 4 De Acuerdo | 22 | 31% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 31 | 44% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4 : *Las buenas relaciones forman de un mejor clima organizacional*



Fuente: Elaboración propia

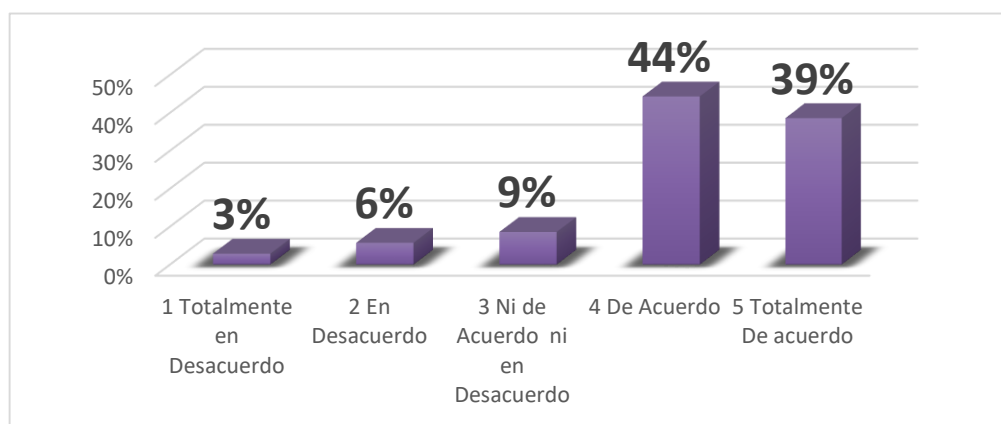
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 44% está totalmente de acuerdo que si existen buenas relaciones habrá un mejor clima organizacional, mientras que el 31% está de acuerdo, sin embargo, un 11% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 09% está en desacuerdo y el 04% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°7 *¿Considera Ud. que la cooperación es un factor importante para un buen clima organizacional?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 2 | 3% |
| 2 En Desacuerdo | 4 | 6% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 6 | 9% |
| 4 De Acuerdo | 31 | 44% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 27 | 39% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5: *La cooperación es un factor para un buen clima organizacional*



Fuente: Elaboración propia

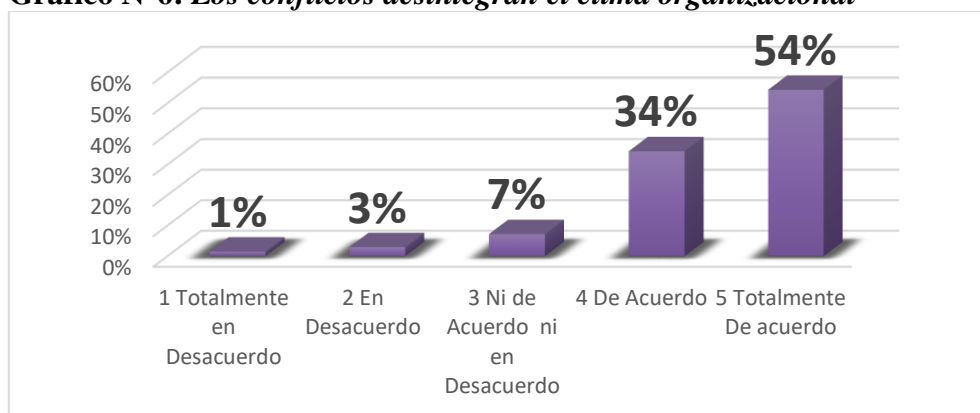
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 39% está totalmente de acuerdo que la cooperación es un factor importante para un buen clima organizacional, mientras que el 44% está de acuerdo, sin embargo, un 09% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 06% está en desacuerdo y el 03% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°8 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 1 | 1% |
| 2 En Desacuerdo | 2 | 3% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 5 | 7% |
| 4 De Acuerdo | 24 | 34% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 38 | 54% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°6: Los conflictos desintegran el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

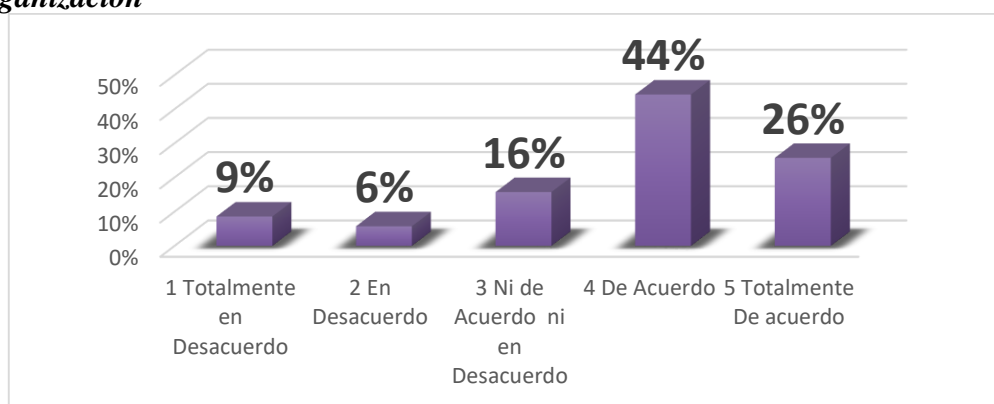
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 54% está totalmente de acuerdo que en la organización los conflictos desintegran el clima organizacional, mientras que el 34% está de acuerdo, sin embargo, un 07% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 03% está en desacuerdo y el 01% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°9 ¿Considera Ud. que las diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 6 | 9% |
| 2 En Desacuerdo | 4 | 6% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 11 | 16% |
| 4 De Acuerdo | 31 | 44% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 18 | 26% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°7: Los diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización



Fuente: Elaboración propia

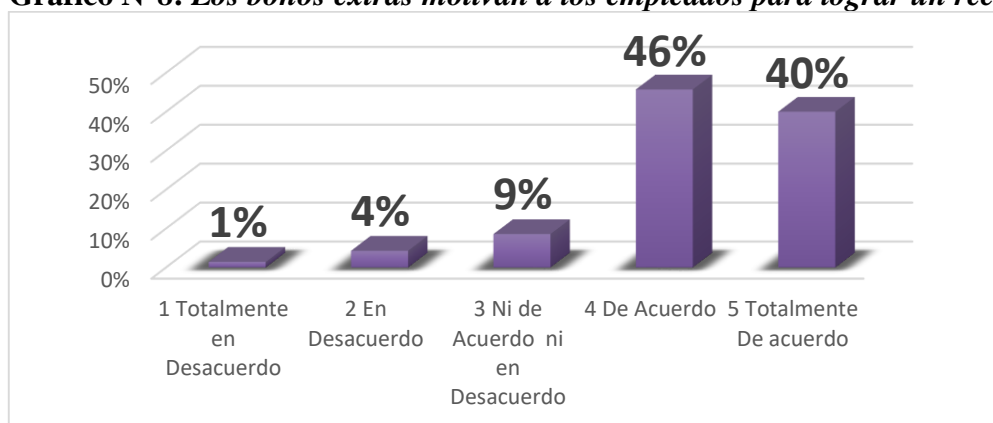
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 26% está totalmente de acuerdo que las diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización, mientras que el 44% está de acuerdo, sin embargo, un 16% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 06% está en desacuerdo y el 09% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°10 ¿Considera Ud. que los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 1 | 1% |
| 2 En Desacuerdo | 3 | 4% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 6 | 9% |
| 4 De Acuerdo | 32 | 46% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 28 | 40% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°8: Los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

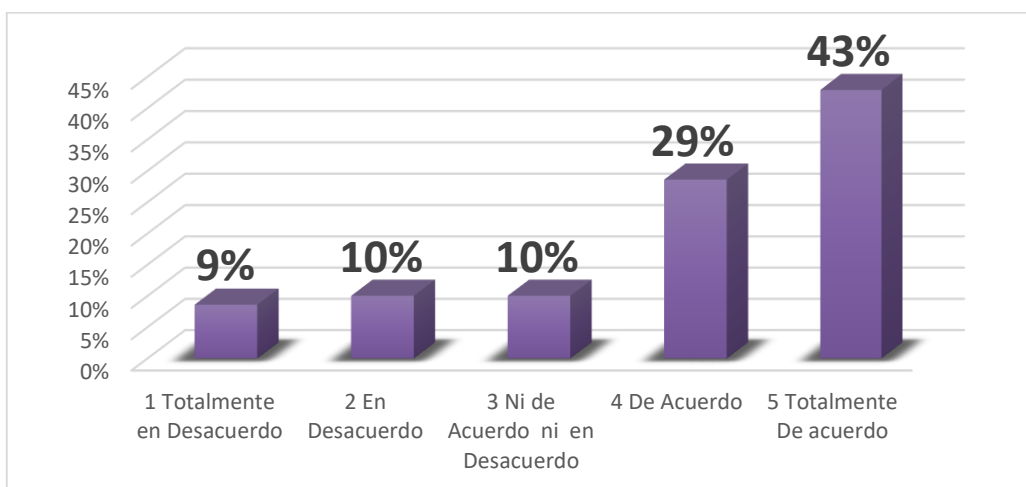
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 40% está totalmente de acuerdo que los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento en la empresa, mientras que el 46% está de acuerdo, sin embargo, un 09% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 04% está en desacuerdo y el 01% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°11 *¿Considera Ud. que los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 6 | 9% |
| 2 En Desacuerdo | 7 | 10% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 7 | 10% |
| 4 De Acuerdo | 20 | 29% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 30 | 43% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9: *Los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento*



Fuente: Elaboración propia

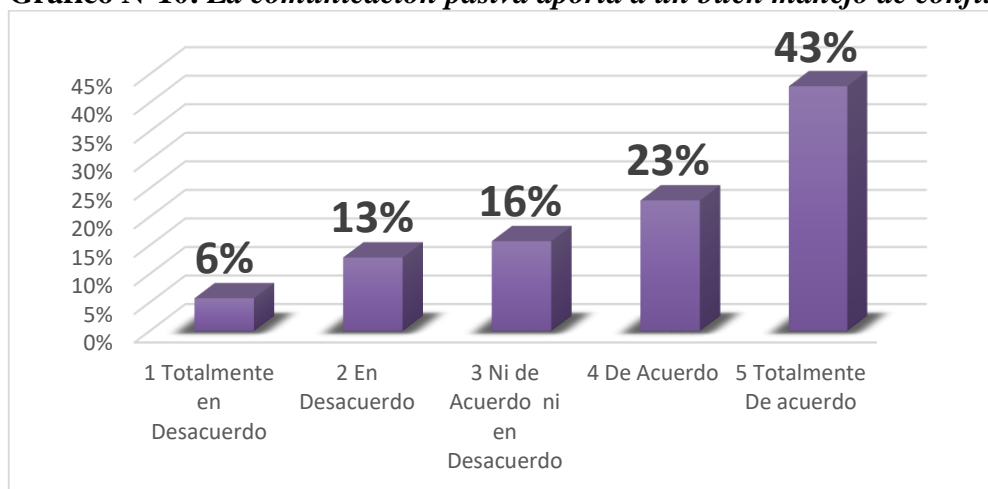
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 43% está totalmente de acuerdo que los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento en la empresa, mientras que el 29% está de acuerdo, sin embargo, un 10% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 10% está en desacuerdo y el 09% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°12 *¿Considera Ud. que la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 2 En Desacuerdo | 9 | 13% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 11 | 16% |
| 4 De Acuerdo | 16 | 23% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 30 | 43% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°10: *La comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos*



Fuente: Elaboración propia

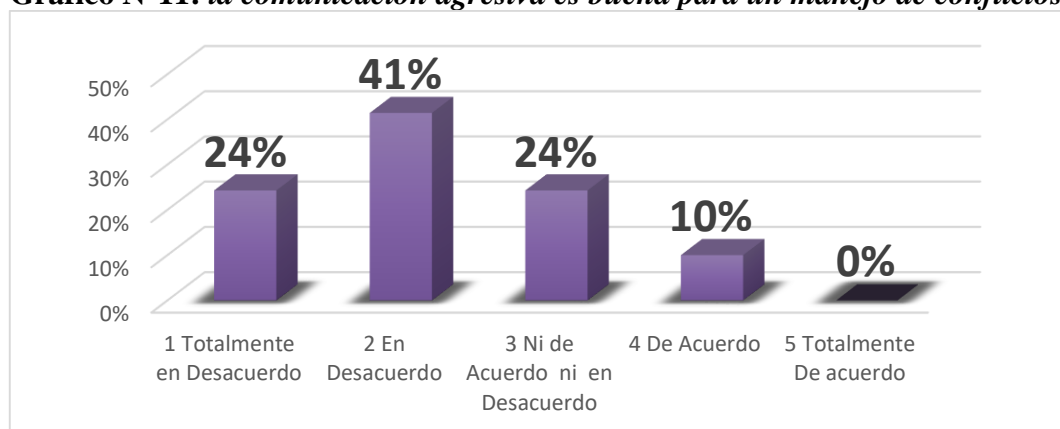
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 43% está totalmente de acuerdo que en la organización la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos, mientras que el 23% está de acuerdo, sin embargo, un 16% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 13% está en desacuerdo y el 06% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°13 *¿Considera Ud. que la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 17 | 24% |
| 2 En Desacuerdo | 29 | 41% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 17 | 24% |
| 4 De Acuerdo | 7 | 10% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°11: *la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos*



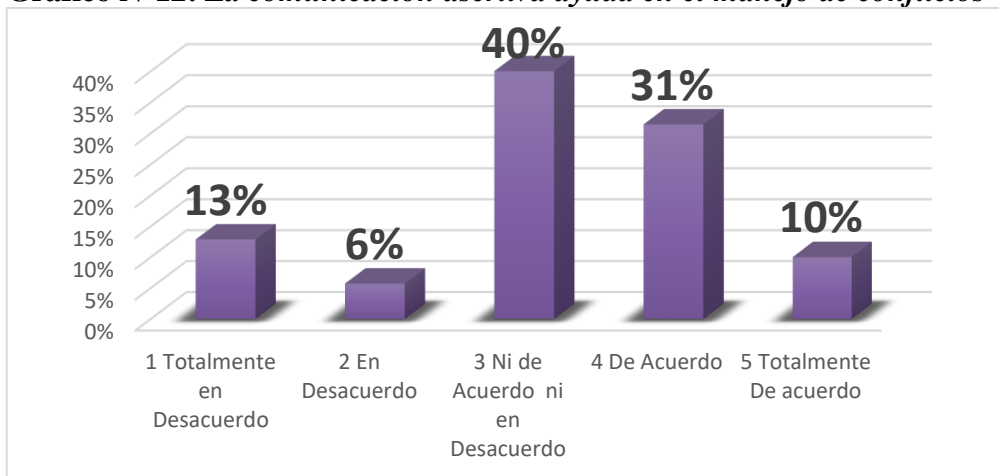
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 0% está totalmente de acuerdo que en la organización la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos, mientras que el 10% está de acuerdo, sin embargo, un 24% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 41% está en desacuerdo y el 24% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°14 ¿Considera Ud. que la comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflictos?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 9 | 13% |
| 2 En Desacuerdo | 4 | 6% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 28 | 40% |
| 4 De Acuerdo | 22 | 31% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 7 | 10% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°12: La comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflictos

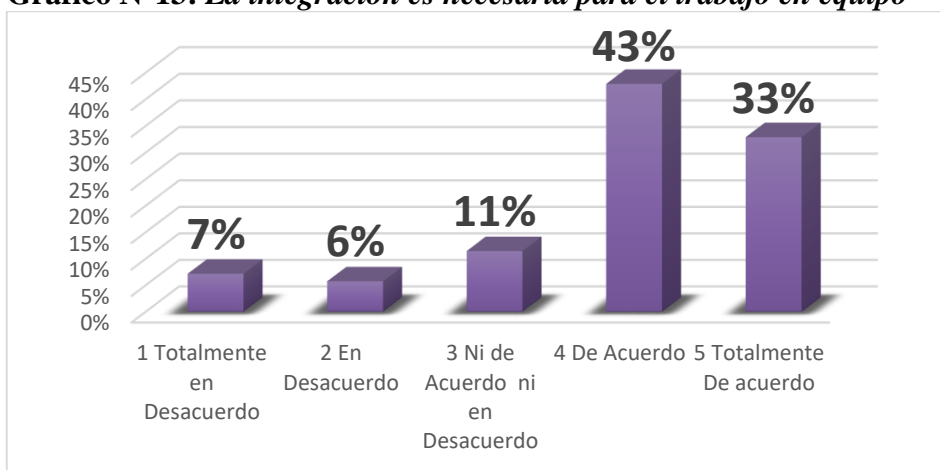
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 10% está totalmente de acuerdo que en la organización la comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflictos, mientras que el 31% está de acuerdo, sin embargo, un 40% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 06% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°15 ¿Considera Ud. que la integración es necesaria para el trabajo en equipo?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 5 | 7% |
| 2 En Desacuerdo | 4 | 6% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 8 | 11% |
| 4 De Acuerdo | 30 | 43% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 23 | 33% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°13: La integración es necesaria para el trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

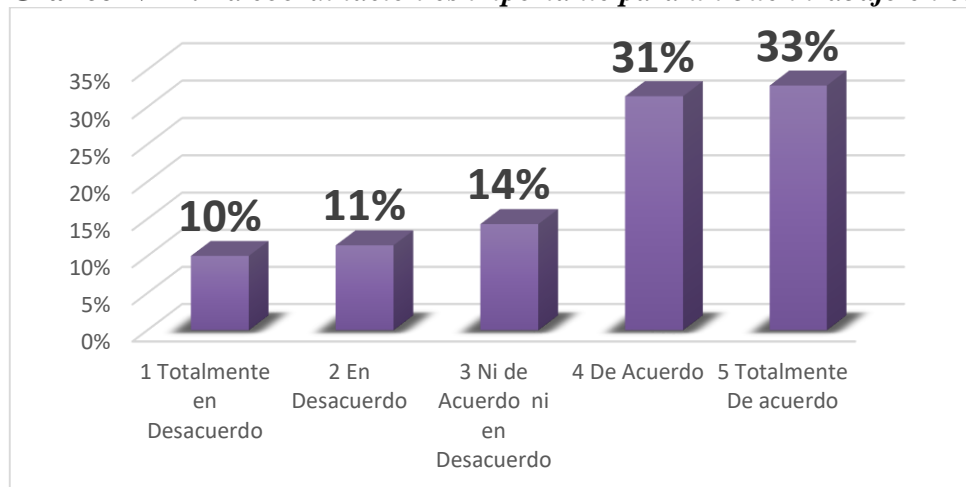
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 33% está totalmente de acuerdo que en la organización la integración es necesaria para el trabajo en equipo, mientras que el 43% está de acuerdo, sin embargo, un 11% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 06% está en desacuerdo y el 07% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°16 *¿Considera Ud. que la coordinación es importante para un buen trabajo de equipo?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 7 | 10% |
| 2 En Desacuerdo | 8 | 11% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 10 | 14% |
| 4 De Acuerdo | 22 | 31% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 23 | 33% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°14: *La coordinación es importante para un buen trabajo en equipo*



Fuente: Elaboración propia

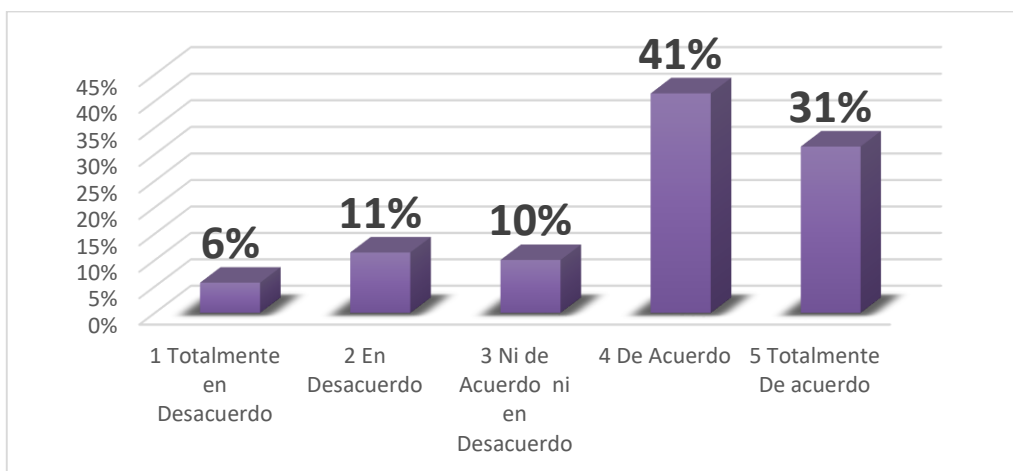
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 33% está totalmente de acuerdo que en la organización la coordinación es importante para un buen trabajo de equipo, mientras que el 31% está de acuerdo, sin embargo, un 14% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°17 *¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas?*

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 2 En Desacuerdo | 8 | 11% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 7 | 10% |
| 4 De Acuerdo | 29 | 41% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 22 | 31% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°15: *En la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas*



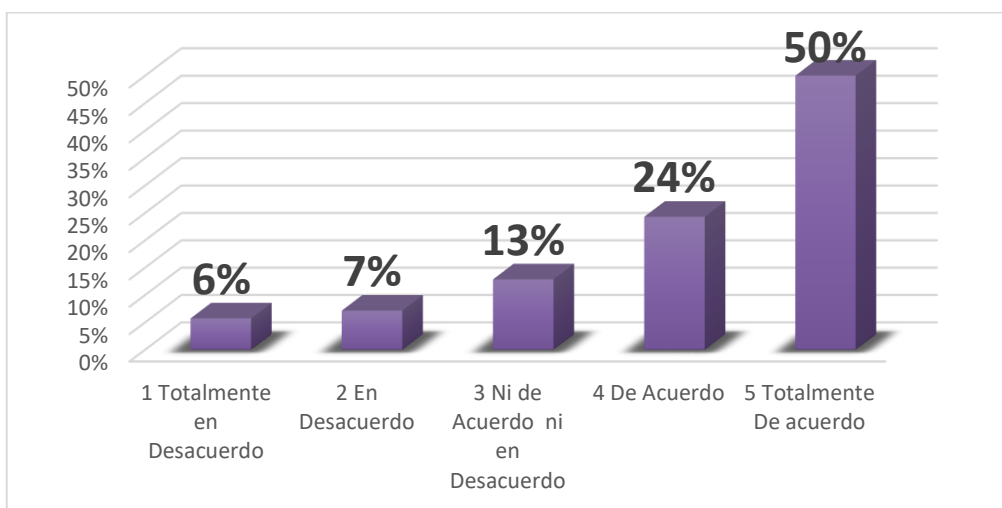
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 31% está totalmente de acuerdo que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas, mientras que el 41% está de acuerdo, sin embargo, un 10% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 06% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°18 ¿Considera Ud. que para una buena productividad debe existir eficiencia?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 2 En Desacuerdo | 5 | 7% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 9 | 13% |
| 4 De Acuerdo | 17 | 24% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 35 | 50% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°16: Para una buena productividad debe existir eficiencia

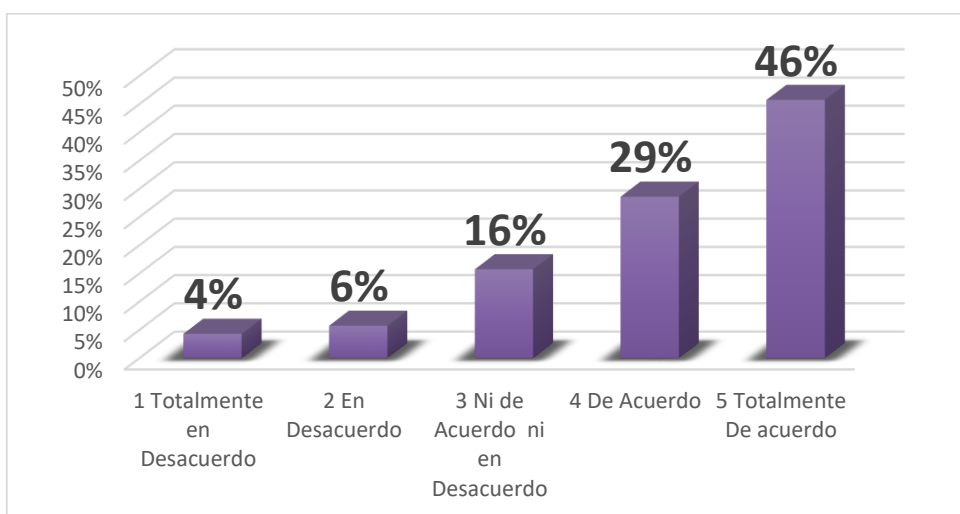
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 24% está totalmente de acuerdo que para que haya una buena productividad debe existir eficiencia en la empresa, mientras que el 24% está de acuerdo, por otro lado, un 13% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, igualmente, el 07% está en desacuerdo y el 06% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°19 ¿Considera Ud. que la efectividad contribuye a una buena productividad?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 3 | 4% |
| 2 En Desacuerdo | 4 | 6% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 11 | 16% |
| 4 De Acuerdo | 20 | 29% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 32 | 46% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°17: la efectividad contribuye a una buena productividad

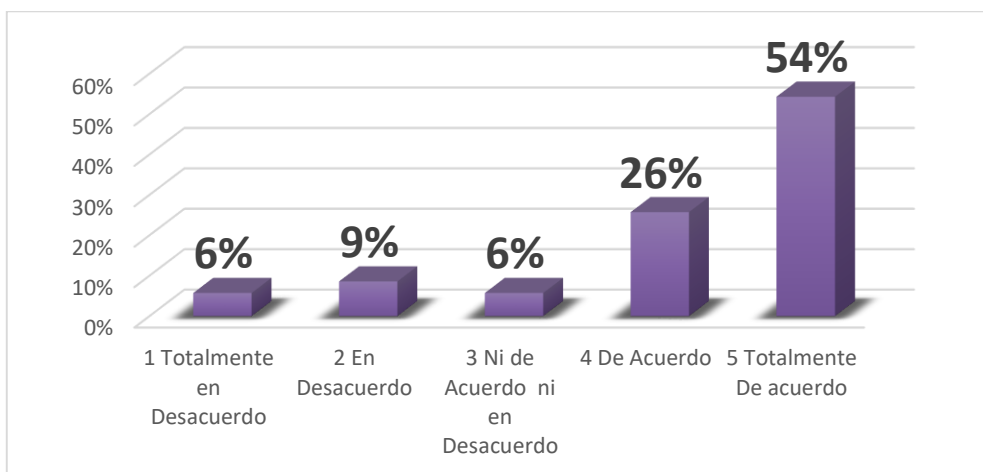
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada, el 46% está totalmente de acuerdo que la efectividad contribuye a una buena productividad para la empresa, mientras que el 29% está de acuerdo, por otro lado, un 16% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, igualmente, el 06% está en desacuerdo y el 04% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N°20 ¿Considera Ud. que la calidad es un elemento importante para la productividad?

| Escala | Número | % |
|----------------------------------|--------|------|
| 1 Totalmente en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 2 En Desacuerdo | 6 | 9% |
| 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo | 4 | 6% |
| 4 De Acuerdo | 18 | 26% |
| 5 Totalmente De acuerdo | 38 | 54% |
| Total | 70 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18: La calidad es un elemento importante para la productividad

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 54% está totalmente de acuerdo que la calidad es un elemento importante para la productividad de la empresa, mientras que el 26% está de acuerdo, igualmente un 06% de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 02% está en desacuerdo y el 06% está totalmente en desacuerdo.

5.2. Prueba de Hipótesis

La **Prueba Chi–Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

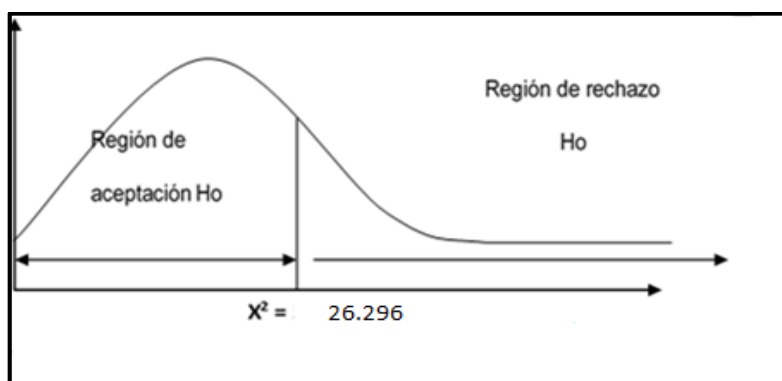
| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----------|-------|
| A | B | C | D | E | n_1 |
| F | G | H | I | J | n_2 |
| K | L | M | N | O | n_3 |
| P | Q | R | S | T | n_4 |
| U | V | W | X | Y | n_5 |
| n_6 | n_7 | n_8 | n_9 | n_{10} | n |

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

Gráfico 19: Región de rechazo de la hipótesis nula

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

a) Hipótesis Específicas.

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La Satisfacción Laboral influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC.

Hipótesis Nula H₀

La Satisfacción Laboral no influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC.

Tabla N°21: Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica

| 1¿Considera Ud. que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral? | 10 ¿Considera Ud. que la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos? | | | | | |
|--|---|---|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | totalmente de acuerdo |
| | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | totalmente de acuerdo |
| | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | 0 | 4 | 0 | 2 | 2 | 8 |
| | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 15 |
| | 0 | 0 | 6 | 8 | 4 | 18 |
| | 1 | 3 | 3 | 4 | 15 | 26 |
| | 3 | 9 | 11 | 16 | 31 | 70 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°22: Frecuencias esperada de la primera Hipótesis Específica

| 1; ¿Considera Ud. que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral? | 10 ¿Considera Ud. que la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos? | | | | | |
|--|---|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | | | Total |
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | totalmente de acuerdo | |
| | Totalmente en desacuerdo | 0,13 | 0,39 | 0,47 | 0,69 | 1,33 |
| | En desacuerdo | 0,34 | 1,03 | 1,26 | 1,83 | 3,54 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0,64 | 1,93 | 2,36 | 3,43 | 6,64 |
| | De acuerdo | 0,77 | 2,31 | 2,83 | 4,11 | 7,97 |
| | totalmente de acuerdo | 1,11 | 3,34 | 4,09 | 5,94 | 11,51 |
| | Total | 3,00 | 9,00 | 11,00 | 16,00 | 31,00 |
| | | | | | | 70,00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°23 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

| No | Fo | Fe | Fo-Fe | (Fo-Fe) ² | (Fo-Fe) ² /Fe |
|----------------------------|----|-------|-------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 1 | 0,13 | 0,87 | 0,76 | 5,91 |
| 2 | 0 | 0,39 | -0,39 | 0,15 | 0,39 |
| 3 | 0 | 0,47 | -0,47 | 0,22 | 0,47 |
| 4 | 1 | 0,69 | 0,31 | 0,10 | 0,14 |
| 5 | 1 | 1,33 | -0,33 | 0,11 | 0,08 |
| 6 | 0 | 0,34 | -0,34 | 0,12 | 0,34 |
| 7 | 4 | 1,03 | 2,97 | 8,83 | 8,58 |
| 8 | 0 | 1,26 | -1,26 | 1,58 | 1,26 |
| 9 | 2 | 1,83 | 0,17 | 0,03 | 0,02 |
| 10 | 2 | 3,54 | -1,54 | 2,38 | 0,67 |
| 11 | 1 | 0,64 | 0,36 | 0,13 | 0,20 |
| 12 | 2 | 1,93 | 0,07 | 0,01 | 0,00 |
| 13 | 2 | 2,36 | -0,36 | 0,13 | 0,05 |
| 14 | 1 | 3,43 | -2,43 | 5,90 | 1,72 |
| 15 | 9 | 6,64 | 2,36 | 5,56 | 0,84 |
| 16 | 0 | 0,77 | -0,77 | 0,60 | 0,77 |
| 17 | 0 | 2,31 | -2,31 | 5,36 | 2,31 |
| 18 | 6 | 2,83 | 3,17 | 10,06 | 3,56 |
| 19 | 8 | 4,11 | 3,89 | 15,10 | 3,67 |
| 20 | 4 | 7,97 | -3,97 | 15,77 | 1,98 |
| 21 | 1 | 1,11 | -0,11 | 0,01 | 0,01 |
| 22 | 3 | 3,34 | -0,34 | 0,12 | 0,04 |
| 23 | 3 | 4,09 | -1,09 | 1,18 | 0,29 |
| 24 | 4 | 5,94 | -1,94 | 3,77 | 0,64 |
| 25 | 15 | 11,51 | 3,49 | 12,15 | 1,06 |
| Fuente: elaboración propia | | | | | 34,99 |

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

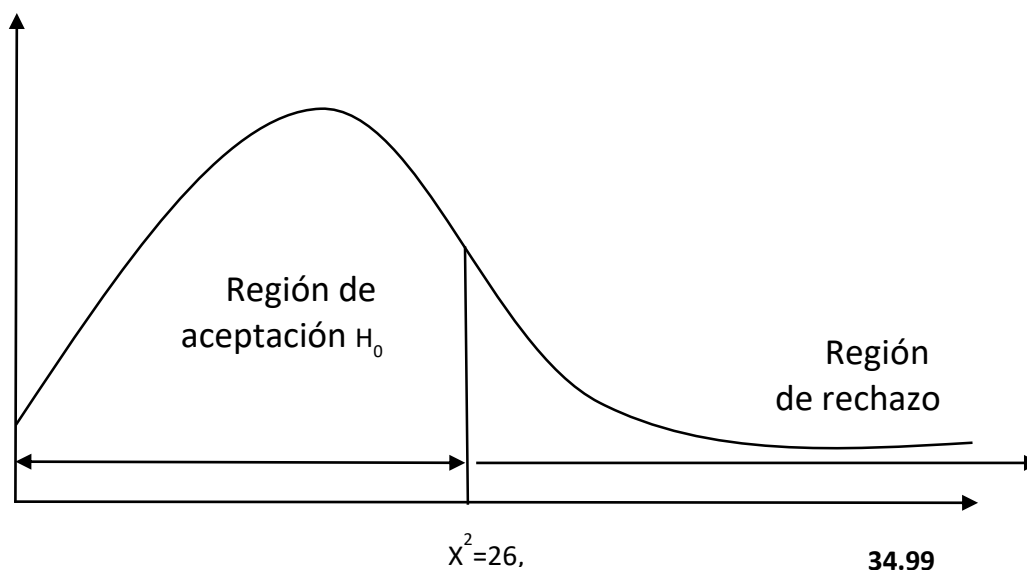
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

Gráfico 20: Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 34.99, en la que el resultado se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La satisfacción laboral no influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC” por lo que queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La satisfacción laboral influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC.

b) Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

El Clima Organizacional influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC.

Hipótesis Nula H₀

El Clima Organizacional no influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC

Tabla N°24: Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---------------|--------------------------|-------|
| 6 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional? | 15 ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas? | | | | | | |
| | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | | |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | En desacuerdo | 0 | De acuerdo | totalmente de acuerdo | Total |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | De acuerdo | 1 | 2 | 1 | 15 | 5 | 24 |
| | totalmente de acuerdo | 3 | 5 | 2 | 11 | 17 | 38 |
| | Total | 4 | 7 | 6 | 30 | 23 | 70 |

Fuente: elaboración propia

Tabla N°25 Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica

| | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| 6 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional? | 15 ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas? | | | | | |
| | | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | totalmente de acuerdo |
| | Totalmente en desacuerdo | 0,06 | 0,10 | 0,09 | 0,43 | 0,33 |
| | En desacuerdo | 0,11 | 0,20 | 0,17 | 0,86 | 0,66 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0,29 | 0,50 | 0,43 | 2,14 | 1,64 |
| | De acuerdo | 1,37 | 2,40 | 2,06 | 10,29 | 7,89 |
| | totalmente de acuerdo | 2,17 | 3,80 | 3,26 | 16,29 | 12,49 |
| | Total | 4,00 | 7,00 | 6,00 | 30,00 | 23,00 |
| | | 70,00 | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°26 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

| No | Fo | Fe | Fo-Fe | (Fo-Fe) ² | (Fo-Fe) ² /Fe |
|----------------------------|----|-------|-------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 0 | 0,06 | -0,06 | 0,00 | 0,06 |
| 2 | 0 | 0,10 | -0,10 | 0,01 | 0,10 |
| 3 | 1 | 0,09 | 0,91 | 0,84 | 9,75 |
| 4 | 0 | 0,43 | -0,43 | 0,18 | 0,43 |
| 5 | 0 | 0,33 | -0,33 | 0,11 | 0,33 |
| 6 | 0 | 0,11 | -0,11 | 0,01 | 0,11 |
| 7 | 0 | 0,20 | -0,20 | 0,04 | 0,20 |
| 8 | 0 | 0,17 | -0,17 | 0,03 | 0,17 |
| 9 | 1 | 0,86 | 0,14 | 0,02 | 0,02 |
| 10 | 1 | 0,66 | 0,34 | 0,12 | 0,18 |
| 11 | 0 | 0,29 | -0,29 | 0,08 | 0,29 |
| 12 | 0 | 0,50 | -0,50 | 0,25 | 0,50 |
| 13 | 2 | 0,43 | 1,57 | 2,47 | 5,76 |
| 14 | 3 | 2,14 | 0,86 | 0,73 | 0,34 |
| 15 | 0 | 1,64 | -1,64 | 2,70 | 1,64 |
| 16 | 1 | 1,37 | -0,37 | 0,14 | 0,10 |
| 17 | 2 | 2,40 | -0,40 | 0,16 | 0,07 |
| 18 | 1 | 2,06 | -1,06 | 1,12 | 0,54 |
| 19 | 15 | 10,29 | 4,71 | 22,22 | 2,16 |
| 20 | 5 | 7,89 | -2,89 | 8,33 | 1,06 |
| 21 | 3 | 2,17 | 0,83 | 0,69 | 0,32 |
| 22 | 5 | 3,80 | 1,20 | 1,44 | 0,38 |
| 23 | 2 | 3,26 | -1,26 | 1,58 | 0,49 |
| 24 | 11 | 16,29 | -5,29 | 27,94 | 1,72 |
| 25 | 17 | 12,49 | 4,51 | 20,38 | 1,63 |
| Fuente: elaboración propia | | | | | 28,34 |

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

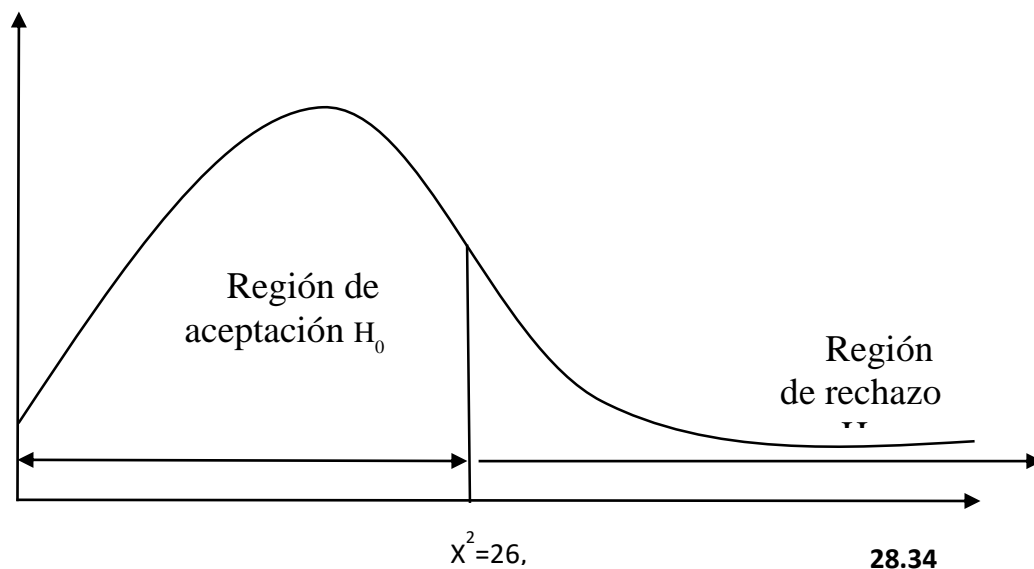
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

Gráfico 21: Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 28.34, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “El clima organizacional no influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC”.

c) **Tercera Hipótesis específica.**

Hipótesis Alternativa H₁

El Reconocimiento influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC”.

Hipótesis Nula H₀

El Reconocimiento no influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC

Tabla N°27: Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica

| 6 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional? | 15 ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas? | | | | | | |
|--|--|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|----|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | totalmente de acuerdo | Total | |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | De acuerdo | 1 | 2 | 1 | 15 | 5 | 24 |
| | totalmente de acuerdo | 3 | 5 | 2 | 11 | 17 | 38 |
| | Total | 4 | 7 | 6 | 30 | 23 | 70 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°28: Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica

| | | | | | | | |
|--|--|------|------------------|---|---------------|--------------------------|-------|
| 6 ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional? | 15 ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas? | | | | | | |
| | | | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | |
| | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | | De acuerdo | totalmente de acuerdo | Total |
| | Totalmente en desacuerdo | 0,06 | 0,10 | 0,09 | 0,43 | 0,33 | 1,00 |
| | En desacuerdo | 0,11 | 0,20 | 0,17 | 0,86 | 0,66 | 2,00 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0,29 | 0,50 | 0,43 | 2,14 | 1,64 | 5,00 |
| | De acuerdo | 1,37 | 2,40 | 2,06 | 10,29 | 7,89 | 24,00 |
| | totalmente de acuerdo | 2,17 | 3,80 | 3,26 | 16,29 | 12,49 | 38,00 |
| | Total | 4,00 | 7,00 | 6,00 | 30,00 | 23,00 | 70,00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°29: Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

| No | Fo | Fe | Fo-Fe | (Fo-Fe) ² | (Fo-Fe) ² /Fe |
|---------------------|----|-------|-------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 1 | 0,04 | 0,96 | 0,92 | 21,38 |
| 2 | 0 | 0,06 | -0,06 | 0,00 | 0,06 |
| 3 | 0 | 0,16 | -0,16 | 0,02 | 0,16 |
| 4 | 0 | 0,29 | -0,29 | 0,08 | 0,29 |
| 5 | 0 | 0,46 | -0,46 | 0,21 | 0,46 |
| 6 | 0 | 0,13 | -0,13 | 0,02 | 0,13 |
| 7 | 0 | 0,17 | -0,17 | 0,03 | 0,17 |
| 8 | 2 | 0,47 | 1,53 | 2,34 | 4,96 |
| 9 | 1 | 0,86 | 0,14 | 0,02 | 0,02 |
| 10 | 0 | 1,37 | -1,37 | 1,88 | 1,37 |
| 11 | 1 | 0,26 | 0,74 | 0,55 | 2,15 |
| 12 | 0 | 0,34 | -0,34 | 0,12 | 0,34 |
| 13 | 2 | 0,94 | 1,06 | 1,12 | 1,19 |
| 14 | 1 | 1,71 | -0,71 | 0,51 | 0,30 |
| 15 | 2 | 2,74 | -0,74 | 0,55 | 0,20 |
| 16 | 0 | 1,37 | -1,37 | 1,88 | 1,37 |
| 17 | 2 | 1,83 | 0,17 | 0,03 | 0,02 |
| 18 | 2 | 5,03 | -3,03 | 9,17 | 1,82 |
| 19 | 13 | 9,14 | 3,86 | 14,88 | 1,63 |
| 20 | 15 | 14,63 | 0,37 | 0,14 | 0,01 |
| 21 | 1 | 1,20 | -0,20 | 0,04 | 0,03 |
| 22 | 2 | 1,60 | 0,40 | 0,16 | 0,10 |
| 23 | 5 | 4,40 | 0,60 | 0,36 | 0,08 |
| 24 | 5 | 8,00 | -3,00 | 9,00 | 1,13 |
| 25 | 15 | 12,80 | 2,20 | 4,84 | 0,38 |
| Fuente: elaboración | | | | | 39,72 |

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

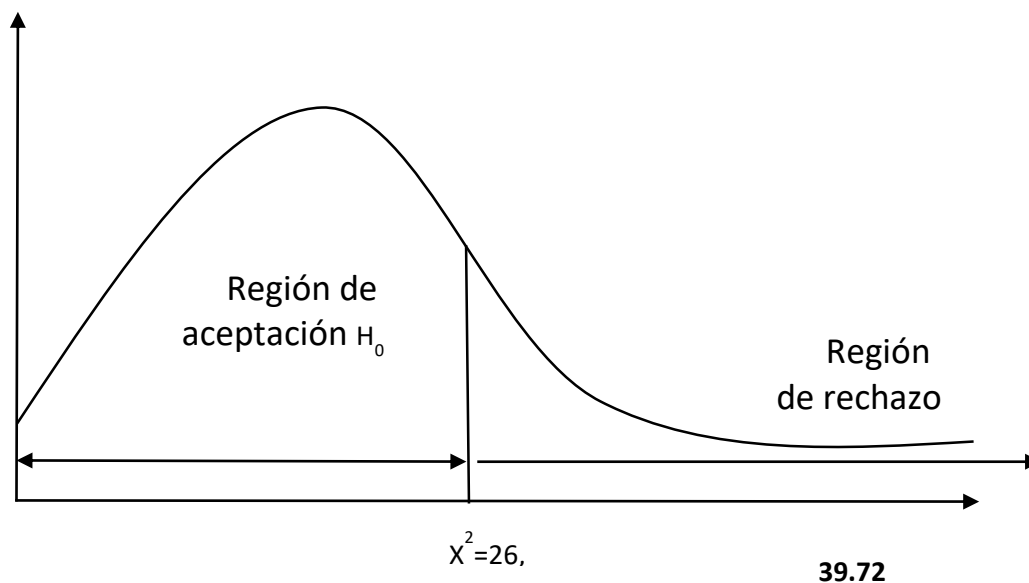
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

Gráfico 22: Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 39.72, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “El reconocimiento no influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “El reconocimiento influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC”.

d) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H₁

La Motivación influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC.

Hipótesis General Nula H₀

La Motivación no influye positivamente en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la empresa La Calera SAC.

Tabla N°30: Frecuencias observadas de la hipótesis General

| TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 | Nivel 5 | Total |
| Pregunta 1 | 3 | 8 | 15 | 18 | 26 | 70 |
| Pregunta 10 | 3 | 9 | 11 | 16 | 31 | 70 |
| Pregunta 6 | 1 | 2 | 5 | 24 | 38 | 70 |
| Pregunta 15 | 4 | 7 | 6 | 30 | 23 | 70 |
| Pregunta 8 | 1 | 3 | 6 | 32 | 28 | 70 |
| Pregunt1 17 | 3 | 4 | 11 | 20 | 32 | 70 |
| Total | 15 | 33 | 54 | 140 | 178 | 420 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°31: Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

| TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 | Nivel 5 | Total |
| Pregunta 1 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Pregunta 10 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Pregunta 6 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Pregunta 15 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Pregunta 8 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Pregunt1 17 | 2,50 | 5,50 | 9,00 | 23,33 | 29,67 | 70,00 |
| Total | 15 | 33 | 54 | 140 | 178 | 420 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°32: Chi cuadrada de la Hipótesis General

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

| No | Fo | Fe | Fo-Fe | (Fo-Fe) ² | (Fo-Fe) ² /Fe |
|----|----|-------|-------|----------------------|--------------------------|
| 1 | 3 | 2,50 | 0,50 | 0,25 | 0,10 |
| 2 | 8 | 5,50 | 2,50 | 6,25 | 1,14 |
| 3 | 15 | 9,00 | 6,00 | 36,00 | 4,00 |
| 4 | 18 | 23,33 | -5,33 | 28,44 | 1,22 |
| 5 | 26 | 29,67 | -3,67 | 13,44 | 0,45 |
| 6 | 3 | 2,50 | 0,50 | 0,25 | 0,10 |
| 7 | 9 | 5,50 | 3,50 | 12,25 | 2,23 |
| 8 | 11 | 9,00 | 2,00 | 4,00 | 0,44 |
| 9 | 16 | 23,33 | -7,33 | 53,78 | 2,30 |
| 10 | 31 | 29,67 | 1,33 | 1,78 | 0,06 |
| 11 | 1 | 2,50 | -1,50 | 2,25 | 0,90 |
| 12 | 2 | 5,50 | -3,50 | 12,25 | 2,23 |
| 13 | 5 | 9,00 | -4,00 | 16,00 | 1,78 |
| 14 | 24 | 23,33 | 0,67 | 0,44 | 0,02 |
| 15 | 38 | 29,67 | 8,33 | 69,44 | 2,34 |
| 16 | 4 | 2,50 | 1,50 | 2,25 | 0,90 |
| 17 | 7 | 5,50 | 1,50 | 2,25 | 0,41 |
| 18 | 6 | 9,00 | -3,00 | 9,00 | 1,00 |
| 19 | 30 | 23,33 | 6,67 | 44,44 | 1,90 |
| 20 | 23 | 29,67 | -6,67 | 44,44 | 1,50 |
| 21 | 1 | 2,50 | -1,50 | 2,25 | 0,90 |
| 22 | 3 | 5,50 | -2,50 | 6,25 | 1,14 |
| 23 | 6 | 9,00 | -3,00 | 9,00 | 1,00 |
| 24 | 32 | 23,33 | 8,67 | 75,11 | 3,22 |
| 25 | 28 | 29,67 | -1,67 | 2,78 | 0,09 |
| 26 | 3 | 2,50 | 0,50 | 0,25 | 0,10 |
| 27 | 4 | 5,50 | -1,50 | 2,25 | 0,41 |
| 28 | 11 | 9,00 | 2,00 | 4,00 | 0,44 |
| 29 | 20 | 23,33 | -3,33 | 11,11 | 0,48 |
| 30 | 32 | 29,67 | 2,33 | 5,44 | 0,18 |
| | | | | | 32,98 |

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

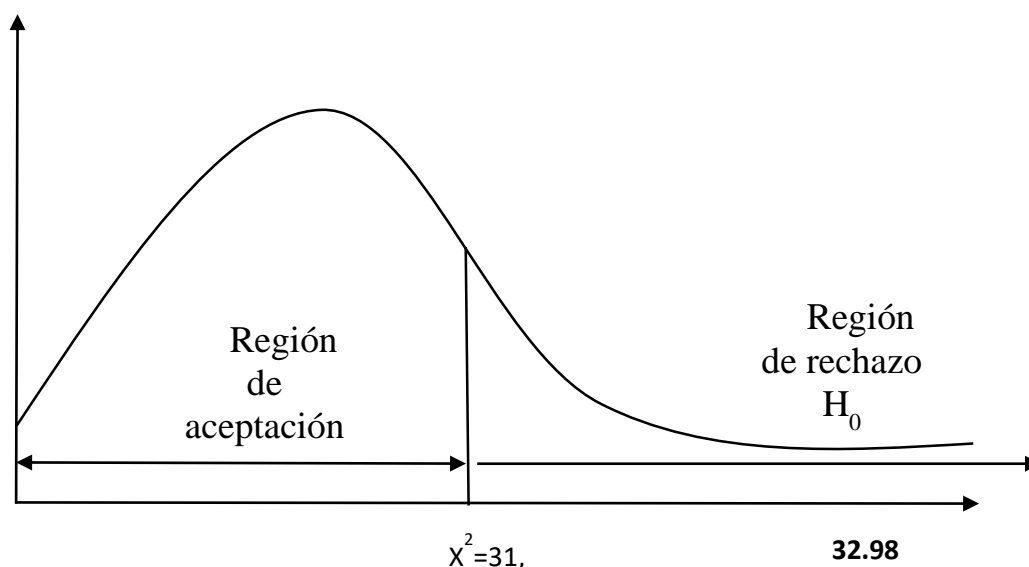
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2=31.41$

Gráfico 23: Chi cuadrada de la Hipótesis General

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 32.98, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La motivación influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC”.

Discusión de los Resultados

1. Tomando en cuenta los resultados arrojados por los gráficos se acepta la hipótesis alternativa general que determina la existencia de relación de dependencia entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa LA CALERA SAC.

Los resultados mantienen relación con lo que alega Perret (2016), quién señala que, todo ser humano posee recursos con los cuales puede trabajar para poder desempeñarse perfectamente en su puesto, estos recursos suelen estar constituidos de necesidades con lo que los empleados se sienten motivados para cumplir con los objetivos establecidos

Lo alegado está conforme con el estudio realizado.

2. Respecto a los resultados encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa la cual indica que existe relación de dependencia entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa LA CALERA SAC.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene López, Escribano y García (2005), quienes señalan que, la clave para el logro de los objetivos está basado en respuestas en base a las actitudes que muestran los individuos y los esfuerzos que realizan al desarrollarse, todo ello enfocado en una motivación, obteniendo así satisfacción por parte del empleador.

Lo mencionado se encuentra acorde con lo que en este estudio se halla.

3. A partir de los estudios realizados aceptamos la segunda hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa LA CALERA SAC.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Chiavenato (2011) quien señala que un ambiente de trabajo que se muestre entre los miembros de una organización es clave para una

buena relación entre ellos, lo que se considera una motivación para un mejor desempeño laboral y por ende satisfacción personal.

En consecuencia, el estudio realizado se encuentra en equilibrio con lo hallado.

4. En base a los resultados observados se acepta la tercera hipótesis alternativa general en la que se establece la relación existente de dependencia entre reconocimiento y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa LA CALERA SAC.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Medina, Gallegos y Lara (2008) quien señala que, para que una persona se sienta motivada, lo correcto es reconocer los aportes que éste realiza a la organización, en base a sus conocimientos, lo cual permite un mejor desenvolvimiento por parte de cada miembro de una organización y por ende, mejor desempeño laboral.

Lo expuesto se encuentra en relación con lo que arrojó el estudio.

Conclusiones

1. Se llevó a cabo un estudio donde se ha comprobado que la motivación se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa LA CALERA SAC, lo que significa que, podemos relacionar la motivación con el desempeño laboral de los empleados, lo cual se afirma y sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, en la que, según el resultado del chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N°24).
2. Dicha investigación demuestra que, la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC lo que implica que la forma de lograr la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N°21). Por lo que se concluye que a medida que se mejora la satisfacción laboral, mejora correlativamente el desempeño laboral en dicha empresa.
3. Se ha demostrado que, el clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC lo que implica que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N°22). Concluimos entonces, que a medida que se mejora el clima organizacional, mejora correlativamente el desempeño laboral en dicha empresa.

4. Se ha demostrado que, el reconocimiento se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa La Calera SAC lo cual implica que el reconocimiento se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N°23). Se concluye entonces que a medida que obtienen mayores reconocimientos, mejora el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.

Recomendaciones

1. Lo que se recomienda a la empresa La Calera SAC, es trabajar con su organización todo en base a la motivación, implementando programas motivacionales con el fin de que los trabajadores entren en confianza con sus supervisores, pudiendo opinar así sobre su satisfacción laboral y sobre todo las incentivos o reconocimientos que les gustaría obtener por parte de sus empleadores.
2. Establecer un proyecto de creación de incentivos no monetarios que sean propuestos por el mismo personal de la empresa La Calera SAC, donde los colaboradores estandaricen propuestas que hagan que estos reconocimientos logre involucrarlos más en sus puestos laborales y genere mayor confianza en ellos mismos, dichas propuestas deben ser orientadas por el área de recursos humanos para promover el entusiasmo dentro del clima laboral en la empresa.
3. Incentivar a las orientaciones para los supervisores o jefes de cada uno de los departamentos de la empresa en cuanto a comunicación eficaz, feedback y trabajo en equipo; generando mayores capacidades en el desarrollo de sus habilidades y a la vez seguridad y respaldo para nuevas propuestas de mejoras, considerando que estos elementos generan empoderamiento en los colaboradores.
4. Generar ambientes de trabajo favorables para que sientan la importancia que tienen dentro de la empresa y puedan realizar a gusto sus actividades, logrando alcanzar un alto rendimiento, ya que es un estímulo que despierta sentimientos de interés en los trabajadores.

Bibliografía

- Gonzales, D. (2008). *Psicología en la Motivación*. Editorial Ciencias Médicas. Habana-Cuba.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la Motivación*. Editorial Trillisd S.A. México D.F. – México.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11^a. Ed.). Editorial Pearson Educación. México
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5^a. Ed.). Editorial: McGraw-Hill. Colombia.
- Gomez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5^a. Ed.). Editorial Pearson Educación. Madrid.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14^a Ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
- Popper, KARL (1994) *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos, España.
- Rodríguez, M. (1991) *Teoría y diseño de la investigación científica*, Ediciones Atusparia, Perú
- Rodríguez, M. (2002) *La ciencia*, Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú
- Martínes, G. (2012) *Motivación - La gestión Empresarial*, Editorial Diaz de Santos.
- Tracy B. (2015) *Motivación – La biblioteca del Éxito*, Editorial Grupo Nelson.
- Estrada M. (1988) *Motivación al Trabajo*. (2^a. Ed). Editorial El Manual Moderno.
- López J. (2005) *Planificar la Formación con Calidad*, Editorial CISPRAxis, S.A
- Veláz J. (1996) *Motivos y Motivación en la Empresa*, Ediciones Diaz Santos S.A
- Urbina S. (1998) *Test Psicológicos*, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A

Anexos

Anexo N°01

V1 MOTIVACIÓN

| Nº | INDICADORES DEL ESTUDIO | ESCALA VALORATIVA | | | | |
|-----------------------------|--|-------------------|---|---|---|---|
| <i>Satisfacción laboral</i> | | | | | | |
| 1 | ¿Considera Ud. que es necesario una condición de trabajo favorable para una buena satisfacción laboral? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ¿Considera Ud. que la compatibilidad entre el personal es necesaria para una buena satisfacción laboral? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ¿Considera Ud. que las recompensas justas forman parte de una buena satisfacción laboral? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Clima Organizacional</i> | | | | | | |
| 4 | ¿Considera Ud. que si existen buenas relaciones habrá un mejor clima organizacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Considera Ud. la cooperación es un factor importante para un buen clima organizacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ¿Considera Ud. que los conflictos desintegran el clima organizacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Reconocimiento</i> | | | | | | |
| 7 | ¿Considera Ud. que las diplomas son un impulso para lograr un reconocimiento en la organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | ¿Considera Ud. que los bonos extras motivan a los empleados para lograr un reconocimiento? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Considera Ud. que los premios son una herramienta para motivar al reconocimiento? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ESCALA VALORATIVA

| RANGO | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo N° 02

V2 DESEMPEÑO LABORAL

| N° | INDICADORES DEL ESTUDIO | ESCALA VALORATIVA | | | | |
|-----------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|
| <i>Manejo de Conflictos</i> | | | | | | |
| 1 | ¿Considera Ud. que la comunicación pasiva aporta a un buen manejo de conflictos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ¿Considera Ud. que la comunicación agresiva es buena para un manejo de conflictos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ¿Considera Ud. que la comunicación asertiva ayuda en el manejo de conflicto? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Trabajo en equipo</i> | | | | | | |
| 4 | ¿Considera Ud. que la integración es necesaria para el trabajo en equipo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Considera Ud. que la coordinación es importante para un buen trabajo en equipo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ¿Considera Ud. que en la organización el equipo de trabajo tiene metas compartidas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Productividad</i> | | | | | | |
| 7 | ¿Considera Ud. que para una buena productividad debe existir eficiencia? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | ¿Considera Ud. que la efectividad contribuye a una buena productividad? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Considera Ud. que la calidad es un elemento importante para la productividad? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ESCALA VALORATIVA

| RANGO | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |