



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los
trabajadores de una compañía de seguros ubicada en
Miraflores en el año 2019**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Renato Renzo Samamé Salazar

**Asesor:
Dra. Mirza Marvel Cequea**

Lima, mayo de 2021



Dedicatoria

A mi madre, a quien la amo mucho y siempre está conmigo guiándome día a día, a mis hermanos por la exigencia y optimismo en mi formación profesional. En memoria de mi padre.

Renato Renzo Samamé Salazar





Agradecimiento

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos con la infinita bondad y amor que lo caracteriza.

A mis padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero, sobre todo, por su amor.



El Autor.



Resumen

Determinar de qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019. Se utilizó el tipo de investigación cuantitativo descriptivo, diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 141 colaboradores, donde se tomó como base los instrumentos de investigación de motivación y de desempeño laboral desarrollado por Toro (1998), Anaya y Suárez (2004) respectivamente. Se concluyó que la motivación, intrínseca y extrínseca, se correlaciona de manera positiva y significativa con el logro de Metas, siendo la motivación intrínseca la de mayor grado. Esto significa que a mayor motivación intrínseca en el trabajador mayor será su logro de metas, este resultado responde al objetivo general del estudio. Además, las dimensiones que caracterizan el desempeño laboral son competencia y le sigue las relaciones interpersonales. Esto significa que el trabajador es competente para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Asimismo, el trabajador percibe que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que la empresa necesita para lograr sus metas trazadas. Sin embargo, son las mujeres con mejores resultados en las dimensiones del desempeño laboral, siendo la dimensión competencia la que mejor valor promedio alcanza. Finalizando, que si existe una relación significativa entre la motivación con el desempeño laboral.

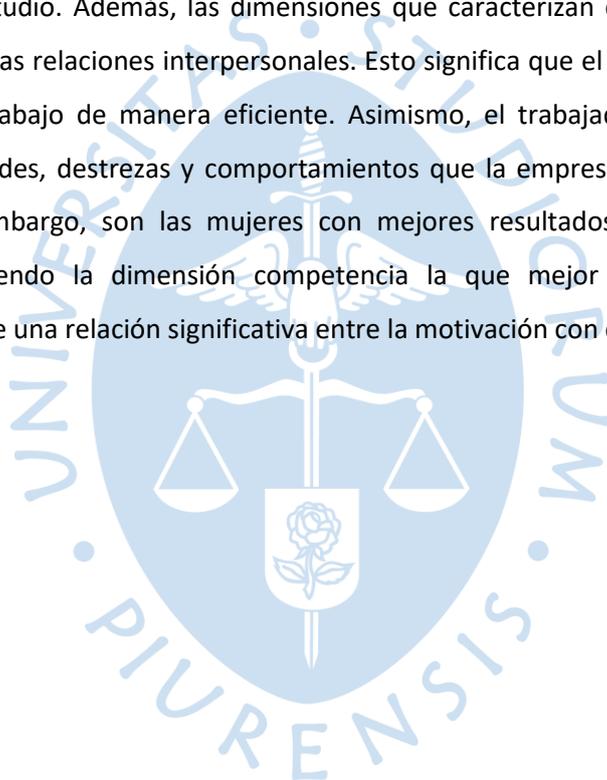
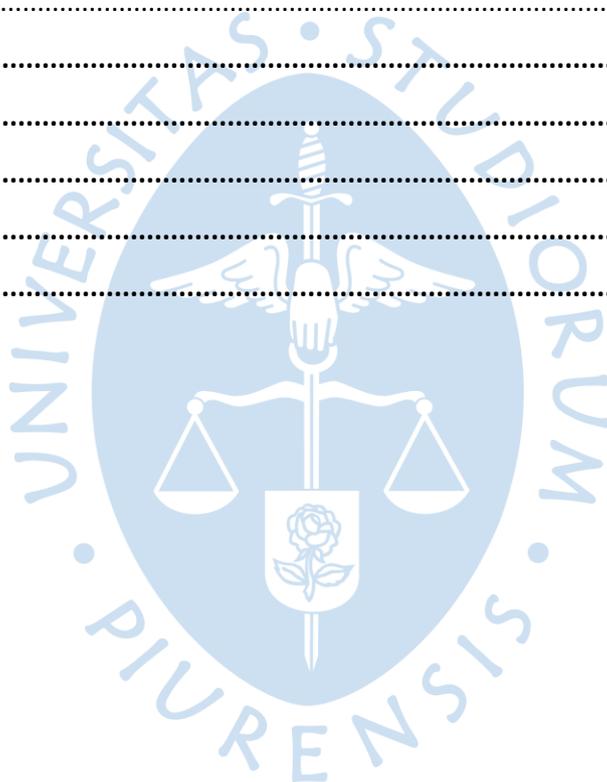




Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1 Generalidades.....	17
1.1 Área de especialización	17
1.2 Línea de investigación	17
1.3 Enfoque y paradigma	17
1.4 Tema.....	17
1.5 Título.....	17
Capítulo 2 Plan de investigación.....	19
2.1. Realidad problemática	19
2.2. Identificación y formulación del problema	23
2.2.1. <i>Problema general</i>	23
2.2.2. <i>Problemas específicos</i>	23
2.3. Objetivos de la investigación.....	24
2.3.1. <i>Objetivo general</i>	24
2.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	24
2.4. Justificación y viabilidad de la investigación	24
2.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	24
2.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	24
2.4.3. <i>Justificación Metodológica</i>	24
2.5. Delimitación de la investigación.....	25
2.5.1. <i>Delimitación Geográfica</i>	25
2.5.2. <i>Delimitación Sociodemográfica</i>	25
2.6. Limitaciones de la investigación.....	25
Capítulo 3 Marco teórico	27
3.1. Antecedentes	27
3.2. Motivación.....	27
3.3. Desempeño laboral	32
3.4. Bases teóricas	37
3.4.1. <i>Motivación</i>	37
3.4.2. <i>Desempeño laboral</i>	46
3.4.3. <i>Marco conceptual</i>	49
3.5. Formulación de hipótesis	51
3.5.1. <i>Hipótesis general</i>	51
3.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	51
3.6. Matriz de operacionalización de variables.....	52
Capítulo 4 Metodología	55
4.1. Tipo de investigación.....	55
4.2. Diseño de la investigación	55
4.3. Población y muestra	56
4.3.1 <i>Población</i>	56
4.3.2 <i>Muestra</i>	56

4.4. Validación y confiabilidad.....	57
4.5. Procedimiento	57
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	58
Capítulo 5 Resultados y discusión	61
5.1. Análisis de resultados.....	61
5.1.1. Análisis descriptivo univariado.....	61
5.2. Análisis multivariado	72
5.2.1. Motivación.....	72
5.2.1.1. Motivación extrínseca	74
5.2.1.2. Desempeño laboral.....	77
5.2.3. Variables socio demográficas según Motivación y Desempeño Laboral.....	91
5.3. Discusión	96
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Aportes.....	105
Lista de Referencias.....	107
Anexos.....	113



Lista de tablas

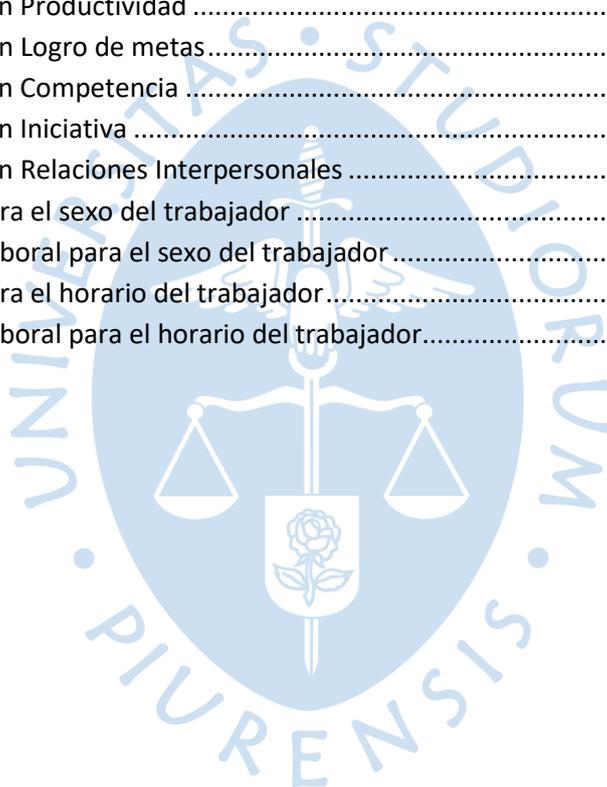
Tabla 1 Hallazgos de la motivación	31
Tabla 2 Hallazgos sobre el Desempeño laboral	36
Tabla 3 Teoría de Herzberg	40
Tabla 4 Teoría X y Teoría Y de McGregor	41
Tabla 5 Concepto de la teoría de las expectativas.....	42
Tabla 6 Expertos.....	57
Tabla 7 Escala de la encuesta de Motivación y Desempeño laboral	58
Tabla 8 Motivación intrínseca	66
Tabla 9 Motivación extrínseca	67
Tabla 10 Productividad	68
Tabla 11 Logro de metas.....	69
Tabla 12 Competencia.....	70
Tabla 13 Iniciativa	71
Tabla 14 Relaciones Interpersonales	72
Tabla 15 Estadística de fiabilidad de la Motivación Intrínseca	73
Tabla 16 Estadísticas del total de elementos de la Motivación Intrínseca	73
Tabla 17 Varianza total explicada de la Motivación Intrínseca.....	73
Tabla 18 Prueba de KMO y Bartlett de la Motivación Intrínseca.....	74
Tabla 19 Media de la Motivación Intrínseca.....	74
Tabla 20 Estadísticas de fiabilidad de la Motivación Extrínseca	74
Tabla 21 Estadísticas de total de elementos de la Motivación Extrínseca	75
Tabla 22 Varianza total explicada de la Motivación Extrínseca	75
Tabla 23 Prueba de KMO y Bartlett de la Motivación Extrínseca	75
Tabla 24 Media de la Motivación Extrínseca	76
Tabla 25 Media de la Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	76
Tabla 26 Estadísticas de fiabilidad de la Productividad	77
Tabla 27 Estadísticas de total de elementos de la Productividad.....	78
Tabla 28 Prueba KMO y Bartlett de la Productividad	78
Tabla 29 Varianza total explicada de la Productividad	78
Tabla 30 Media de la Productividad.....	79
Tabla 31 Estadísticas de fiabilidad de Logro de metas	79
Tabla 32 Estadísticas de total de elementos de Logro de metas	80
Tabla 33 Prueba KMO y Bartlett de Logro de metas.....	80
Tabla 34 Varianza total explicada de Logro de metas	80
Tabla 35 Media de Logro de metas.....	81
Tabla 36 Estadísticas de fiabilidad de Competencia	81
Tabla 37 Estadísticas de total de elementos de Competencia	82
Tabla 38 Estadísticas de fiabilidad de Competencia	82
Tabla 39 Varianza total explicada de Competencia	82
Tabla 40 Prueba KMO y Bartlett	83
Tabla 41 Media de Competencia	83
Tabla 42 Estadísticas de fiabilidad de Iniciativa	83
Tabla 43 Estadísticas de fiabilidad de Iniciativa	84

Tabla 44 Varianza total explicada de Iniciativa	84
Tabla 45 Prueba de KMO y Bartlett de Iniciativa	84
Tabla 46 Media de Iniciativa	84
Tabla 47 Estadísticas de fiabilidad de Relaciones Interpersonales	85
Tabla 48 Estadísticas de total de elementos de Relaciones Interpersonales	85
Tabla 49 Varianza total explicada de Relaciones Interpersonales	85
Tabla 50 Prueba de KMO y Bartlett de Relaciones Interpersonales	86
Tabla 51 Media de Relaciones Interpersonales	86
Tabla 52 Media de la Productividad, Logro de metas, Competencia, Iniciativa y Relaciones Interpersonales	86
Tabla 53 Relación entre Motivación y Desempeño Laboral	88
Tabla 54 Motivación para el sexo del trabajador.....	91
Tabla 55 Desempeño laboral para el sexo del trabajador	92
Tabla 56 Motivación para el horario del trabajador	93
Tabla 57 Desempeño laboral para el horario del trabajador.....	94



Lista de figuras

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	39
Figura 2 Teoría Antropológica de Pérez López.....	43
Figura 3 Edad.....	61
Figura 4 Sexo	62
Figura 5 Tiempo que labora en la empresa.....	63
Figura 6 Puesto que ocupa actualmente	64
Figura 7 Horario de trabajo.....	65
Figura 8 Media de la Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	77
Figura 9 Media de Productividad, Logro de metas, Competencia, Iniciativa y Relaciones Interpersonales	87
Figura 10 Motivación con Productividad	89
Figura 11 Motivación con Logro de metas.....	89
Figura 12 Motivación con Competencia	90
Figura 13 Motivación con Iniciativa	90
Figura 14 Motivación con Relaciones Interpersonales	91
Figura 15 Motivación para el sexo del trabajador	92
Figura 16 Desempeño laboral para el sexo del trabajador.....	93
Figura 17 Motivación para el horario del trabajador.....	94
Figura 18 Desempeño laboral para el horario del trabajador.....	95





Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar de qué manera la motivación se relaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019. Además, permitirá conocer las metas y objetivos individuales, ya que así, los colaboradores pueden aprender y poner en práctica los valores de la organización, y, en consecuencia, se genere un rendimiento eficaz reflejándose positivamente en satisfacer las motivaciones de los trabajadores (no todas las motivaciones, pero las principales como capacitación, bonos, reconocimiento, viajes, entre otros).

La investigación consiste en describir y/o explicar situaciones o contextos organizacionales, teniendo como finalidad básica de analizar su origen, desarrollo y comportamiento de los colaboradores. Además, es transversal porque busca recoger información relacionada en el transcurso del año 2019. El diseño es no experimental, debido a que se evalúa la situación presente de la empresa con respecto al rendimiento de sus trabajadores.

Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende cinco capítulos.

Iniciando con el **capítulo 1**, se refiere a las generalidades de la investigación que comprende el área de especialización, el enfoque, el tema y el título de estudio.

En el **capítulo 2**, se refiere al planteamiento del problema, comprende la explicación de la realidad problemática, los problemas y objetivos generales y específicos, justificación, las delimitaciones y las limitaciones de la investigación.

En el **capítulo 3**, se plantea el marco teórico, abarca los antecedentes de la investigación, bases teóricas, el marco conceptual, la hipótesis general e hipótesis específicas y la matriz de operacionalización de variables.

En el **capítulo 4**, se refiere a la metodología, es decir el tipo de investigación, al diseño metodológico, a la población y muestra, a la validación. Además, el procedimiento, las técnicas e instrumento de recolección de datos y las técnicas para el procesamiento de la información.

En el **capítulo 5**, contiene los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores en presentaciones de tablas, figuras e interpretaciones.

Finalmente, la investigación concluye que sí existe una relación positiva y significativamente entre la motivación y el desempeño laboral, es decir tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca se correlaciona con la productividad, el logro de metas, la competencia, la iniciativa y las relaciones interpersonales. Cabe recalcar que los trabajadores sienten que la empresa no les permite desarrollar nuevas estrategias para el trabajo y, además, no les permite tomar la iniciativa en dar ideas innovadoras. Por último, los hallazgos encontrados en esta investigación, muestra que la dimensión de

la motivación que prevalece en el desempeño laboral es la motivación intrínseca, esto significa que, lo que motiva al trabajador radica en la realización de una actividad tan solo por la inherente satisfacción que le produce realizarla.



Capítulo 1 Generalidades

1.1 Área de especialización

Administración de Empresas.

1.2 Línea de investigación

Recursos Humanos.

1.3 Enfoque y paradigma

Cuantitativo y positivista.

1.4 Tema

Variable 1: Motivación.

Variable 2: Desempeño laboral.

1.5 Título

Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019.





Capítulo 2

Plan de investigación

2.1. Realidad problemática

La problemática de las organizaciones por el entorno laboral ha ido en aumento, ya que existe una vinculación directa entre la motivación y el resultado de las empresas. Por esta razón, Zenteno y Durán (2016), investigaron la relevancia de los factores del clima laboral tales como desempeño, motivación y satisfacción, para esto se emplearon técnicas estadísticas de análisis. Por consiguiente, los factores identificados en primera línea fueron: remuneración y justicia; equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo; calidad y efectividad. No obstante, surgieron aspectos en el proceso, tales como: comunicación; sustentabilidad ambiental; reducción del miedo e incremento de la confianza; seguridad laboral, y apoyo para el desempeño. Finalmente, los elementos más importantes e influyentes son los de la primera línea.

En una empresa, los colaboradores son recursos muy importantes, por lo que, la organización no podrá lograr las metas establecidas sin los trabajadores, que son recursos naturales claves para obtener un desarrollo empresarial sostenible y, uno de los aspectos fundamentales para conseguir el éxito en el tiempo es la calidad de los empleados. No obstante, para lograr los objetivos de forma óptima se debe mantener la supervivencia y el crecimiento de los trabajadores. Por esta razón, para Sinambela (2020), los recursos humanos son uno de los factores esenciales que deben desarrollarse para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Pues, para poder mantener y mejorar el rendimiento del personal, las instituciones se deben encargar de diversos aspectos tales como, el estrés laboral y la carga de trabajo, ya que, si no se presta la atención adecuada a dichos elementos, estos generarán obstáculos que afectarán a la motivación y al desempeño laboral.

Las evaluaciones de desempeño (ED) han sido utilizadas por las organizaciones para evaluar el desempeño de los empleados, es decir puede ser una herramienta poderosa para motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la empresa a través de su uso en recompensar, promover, desarrollar y mejorar las capacidades de la fuerza laboral. Por ende, el desafío hoy en día no solo consiste en contratar al mejor empleado para realizar un buen trabajo, sino también en motivar a los empleados actuales a mejorar su desempeño y aprovechar la productividad de la organización (Jedaia y Mehrez, 2020).

Para Jedaia y Mehrez (2020), las organizaciones necesitan aprovechar y desarrollar habilidades, competencias, la calidad de sus recursos, capacitación y experiencia para competir y tener éxito en su campo. La gestión del desempeño se refiere a un proceso donde los gerentes y supervisores

aseguran que el desempeño de los empleados y el trabajo asignado se realiza probablemente en alineación con los objetivos de la organización. Además, ED es una manera eficiente de descubrir fortalezas y debilidades que enfrenta cualquier empleado, es decir esto ayudará a mantener una fuerza laboral adecuada y así podrás recompensar a los empleados con mayor rendimiento a través de recompensas y desarrollar a los empleados con menor rendimiento a través de capacitación y desarrollo para superar su debilidad.

Los recursos laborales pueden desempeñar un papel importante como motivación extrínseca, ya que están dispuestos a compensar el esfuerzo realizado para reducir la demanda de trabajo y promover la realización de objetivos. No obstante, también pueden considerarse como una motivación intrínseca, porque satisfacen las necesidades básicas del ser humano como autonomía, relación y competencia. En ambos casos, este proceso estimula un estado positivo respecto al trabajo, es decir la motivación fomenta un buen desempeño en el trabajador. Sin embargo, Miao, Rhee y Jun (2020), explican que la motivación intrínseca tiene mayor influencia para el logro de un buen rendimiento laboral, y que la motivación extrínseca tiene menos influencia en el desempeño laboral que la motivación intrínseca, es decir esto se debe a que se da una retroalimentación al colaborador, proporcionándole información útil que les permite aprender, desarrollar y mejorar en el trabajo.

Los colaboradores que tienen una alta motivación tienden a tener un buen desempeño; por el contrario, aquellos que tienen bajo rendimiento es por diversos factores entre ellos una baja motivación. Por lo que, el nivel de desempeño de los trabajadores se puede observar a partir de la motivación dada por la empresa al personal. Sin embargo, Hafni (2020), sugiere que la gerencia debe tener un canal claro de comunicación con los empleados, para que les sea más fácil conocer las necesidades de los empleados. Por ello, los trabajadores son un factor importante en cualquier empresa, debido a que la clave del éxito de una organización se basa en que los empleados estén comprometidos y se sientan realizados con las funciones y actividades que desempeñan en su lugar de trabajo. No obstante, una empresa sin personal no es nada. Por lo tanto, los trabajadores son una pieza fundamental para las organizaciones, por lo cual las instituciones deben reconocer que hay que motivar continuamente a los colaboradores (Cubas, 2016).

Para Hendijani, Bischak, Arvai y Dugar (2016), la motivación es un conjunto de procesos psicológicos internos y aspectos ambientales que pueden analizarse dependiendo de las características de la persona y del contexto en el que se encuentre, además, uno de los impulsores externos de la motivación es la recompensa que es utilizado para influir en los individuos y así mejorar su rendimiento. Por lo que, las empresas emplean recompensas financieras (aumentos de salario, planes de incentivos o bonos) y premios de reconocimiento para fomentar la motivación y el desempeño

entre sus trabajadores. Pero al abordar la motivación en general, es decir la motivación intrínseca y extrínseca, la recompensa obstaculiza al colaborador, cuando la persona solo cumple el objetivo por satisfacerse de manera interna. Finalmente, se concluye que el efecto de la recompensa externa y la motivación intrínseca en la motivación general indican que ambos pueden mejorar la motivación de la persona, esto quiere decir que las recompensas mejoran la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores.

Para Seedoyal y Dell (2018), las instituciones han controlado la información en herramientas de tecnología (IT) utilizadas por los trabajadores dentro de su empresa. Sin embargo, esto ha cambiado en muchas empresas. debido a la difusión generalizada de dispositivos móviles. Por lo que, las personas se animan cada vez más a usar sus dispositivos tanto para uso personal como profesional. Por consiguiente, este fenómeno va a permitir a los colaboradores utilizar sus dispositivos móviles para fines laborales y es conocido como Trae tu propio dispositivo (TPD). Por lo tanto, los recursos laborales como el TPD dan lugar a un alto rendimiento, disfrute laboral y alto compromiso laboral, es decir un rol motivacional intrínseco desencadena el aprendizaje del personal, además de su desarrollo y crecimiento que es lo mismo que genera una motivación extrínseca. Finalmente, al utilizar el BYOD, se encontró que el desempeño laboral percibido es significativo respecto a la motivación laboral.

En la actualidad, se observa que existe una crisis en el sector laboral y cada vez se está tornando un tema muy complicado para la sociedad. No obstante, como está establecido en la ley N° 28518 – Ley sobre las modalidades formativas, que son diferentes tipos de convenios que relacionan el aprendizaje de la persona con el desempeño de las actividades programadas de capacitación y formación profesional, donde el colaborador debe cumplir un máximo de cuarenta y ocho horas o treinta y seis horas a la semana, ya sea el caso de prácticas profesionales o preprofesionales respectivamente (Ministerio de Trabajo, 2005).

Según, I. Canales (comunicación personal, 12 de junio 2019) realmente cree que las empresas no respetan los horarios establecidos por la ley mencionada anteriormente. Por lo que, cada día la persona está muriendo en vida, debido a que ellos (las personas) se concentran en que sus tareas encargadas a diario estén correctamente realizadas y eso hace que el personal realice más de las 6 u 8 horas diarias. Además, existen organizaciones en el Perú, donde en fechas de cierre de mes, los trabajadores se quedan en la oficina hasta aproximadamente 11 o hasta 2 de la mañana para poder presentar el informe a la gerencia, pero, a estos trabajadores se les otorga más flexibilidad en el horario de entrada, es decir pueden compensar las horas. Sin embargo, el horario para trabajar es de 8 a 6 de la tarde, en este caso, entran a las 9 o 9:30 de la mañana, pero en otras instituciones no es así, por

ejemplo, hay organizaciones que, al trabajar más horas, se les recompensa económicamente, pero hay otras empresas que ni siquiera brindan esas facilidades.

Según, M. Campos (comunicación personal, 17 de junio 2019) las personas que trabajan más, hacen que de cierta manera no tengan una vida personal ni tiempo para realizar sus actividades personales, por lo que, cierto porcentaje de los trabajadores renuncia por estrés laboral y buscan trabajo en otras organizaciones que les convenga en el sentido de poder trabajar sin presiones; esto genera una fuerte presión laboral, puesto que, las empresas exigen que todos los colaboradores puedan trabajar bajo presión, pero lo que no se sabe, es que se está haciendo mucho daño, debido a que, al trabajar bajo presión origina que, el sistema nervioso de cada una de las personas se altere y conlleve a que las personas se estresen.

El estrés para las personas es un estado de cansancio mental y corporal originado por la exigencia de un desempeño superior a lo que normalmente hace la persona y esto puede provocar trastornos tanto físicos como mentales (García, 2012).

Para Sabbagha, Ledimo y Martins (2018), la motivación del trabajador y la satisfacción laboral son los principales aspectos que influyen en la retención del personal, es decir los colaboradores tienden a formarse expectativas sobre si, y en qué medida sus acciones contribuyen al logro de sus metas. En consecuencia, el nivel de esfuerzo no solo depende de los motivos de la persona, sino también de su percepción de la situación laboral. No obstante, una empresa puede hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del personal. Sin embargo, algunos trabajadores pueden tener una predisposición hacia la insatisfacción, o la institución no puede reconocer las facetas exactas que motivan al personal.

En el contexto del sector bancario sudafricano, se halló que las recompensas monetarias son un motivador fundamental en el desempeño laboral de los colaboradores. Sin embargo, Sabbagha, Ledimo y Martins (2018), sugirieron que el reconocimiento es significativo y valorado por los trabajadores y que los motiva a desempeñarse en un mercado emergente y permanecer dentro de una empresa. Finalmente, se llegó a la conclusión de que existe mucha confusión sobre qué recompensas son necesarias para motivar al personal del sector bancario.

La escasa motivación laboral afecta el desempeño de los trabajadores tanto en la prestación de servicios como en el rendimiento del sistema. Para Khim (2016), la motivación se puede conceptualizar como el grado de una persona con voluntad de ejercer y mantener un esfuerzo hacia las metas de la empresa. Por consiguiente, los colaboradores pueden ser motivados por diferentes aspectos como, por ejemplo, porque han sido capacitados para el trabajo y sienten que tienen la habilidad de desempeñarse correctamente y a la vez recibir un retorno monetario, como un incentivo

financiero o también, tener un reconocimiento o buena reputación. Por lo tanto, la motivación varía según el género y existen numerosos aspectos que impulsan la motivación y el desempeño (incentivos, desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento y una educación constante). Finalmente, las condiciones de trabajo influyen a gran escala en la motivación y en el desempeño del personal.

Los investigadores de ventas han establecido desde el principio que la motivación es un determinante clave en el desempeño del vendedor, ya que puede ser impulsada por el tipo de recompensa (externo o interno). No obstante, un aspecto importante es el uso del poder de los gerentes de ventas, puesto que es un intercambio social entre el vendedor y el gerente. Para ello, se utilizó cinco bases sociales: recompensa, coercitivo (castigos), legítimo (reglas), referente (admiración) y experto (experiencia). Finalmente, Mallin y Ragland (2017), concluyeron que los gerentes de ventas pueden afectar el desempeño del vendedor de manera externa mediante el uso de poder coercitivo y legítimo, y de manera interna mediante el uso de poder coercitivo, legítimo y de referencia.

En resumen, el comportamiento de cada persona está orientado hacia los objetivos de una organización. Por lo que, mediante el uso de la orientación y la motivación, la empresa puede manejar los motivos, ya que los colaboradores de las instituciones van variando cada vez más, por lo tanto, es importante identificar la singularidad de las obligaciones. Finalmente, la motivación es un aspecto, en donde la organización debe tener un papel importante; sin ello es difícil poder alcanzar la motivación, el crecimiento y, por ende, la realización de los planes trazados.

2.2. Identificación y formulación del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una compañía de seguros?

2.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan a la motivación laboral?
2. ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral?
4. ¿Qué dimensiones de la motivación tienen mayor incidencia en el desempeño laboral?

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

Evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una compañía de seguros.

2.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las dimensiones que caracterizan a la motivación.
2. Identificar las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral.
3. Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral.
4. Establecer las dimensiones de la motivación que tienen mayor incidencia en el desempeño laboral.

2.4. Justificación y viabilidad de la investigación

2.4.1. Justificación Teórica

La investigación planteada contribuirá a entender mejor la relación entre la motivación y el desempeño laboral, es decir, la finalidad de esta investigación es demostrar la relación entre las variables de estudio a través de las teorías de la motivación como la de Herzberg (factores motivadores y de higiene) y la de Pérez López (teoría antropológica), lo que permitirá conocer los conceptos que harán posible comprender si el buen desempeño se ve influenciado por la motivación del colaborador.

2.4.2. Justificación Práctica

Los resultados de la investigación ayudarán a las organizaciones a comprender mejor las necesidades de los colaboradores con la finalidad de que la persona se encuentre motivada por las funciones que desempeña en su lugar de trabajo, generando un buen clima laboral y, cuando las empresas tengan problemas con la motivación, podrán asesorarlos de la mejor manera (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

2.4.3. Justificación Metodológica

Mediante la investigación se desarrollará un instrumento que permita medir la motivación en sus tres dimensiones: intrínseca, extrínseca y trascendente. Además, este estudio contribuirá a la relación entre la motivación y el desempeño laboral desde una perspectiva diferente, lo cual permitirá entender las diversas formas de motivar a los trabajadores respecto a su rendimiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

2.5. Delimitación de la investigación

El proyecto es transversal, porque su objetivo es analizar y visualizar la relación de dos variables de investigación (la motivación y el desempeño laboral) durante el transcurso del año 2019.

Para Bernal (2010), el diseño transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir las variables de estudio y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo en específico.

2.5.1. Delimitación Geográfica

La investigación se realizará en una compañía de seguros, esta empresa se dedica a contribuir en mejorar la calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividades multinacionales, tales como seguro de vida, vehicular, de crédito, de transporte, de riesgo, entre otros. La empresa se encuentra dividida en diferentes sedes una en Lince, Miraflores, San Isidro. No obstante, la investigación se realizará en la sede de Miraflores.

2.5.2. Delimitación Sociodemográfica

El estudio será aplicado a los trabajadores o colaboradores de una compañía de seguros que forman parte del sector de servicios y las áreas son administrativas, recursos humanos y financiera. La sede que será estudiada es la que está ubicada en el distrito de Miraflores, esta sede cuenta con doscientos veinte trabajadores.

2.6. Limitaciones de la investigación

Uno de los obstáculos más importante de este proyecto es la obtención de los datos, pues ésta es una información confidencial, ya que no se sabrá que personas de la empresa están o no motivadas. Estos datos recogidos servirán para evaluar el rendimiento de los colaboradores frente a la motivación durante el transcurso del año 2019 en una compañía de seguros.

Por último, los colaboradores, que serán el objeto de estudio, ellos pueden responder subjetivamente y de manera influenciada por los gerentes, por lo que, esta investigación se realizará de manera anónima para así obtener una buena información a analizar.



Capítulo 3 Marco teórico

3.1. Antecedentes

La motivación y desempeño laboral son objeto de estudio en la investigación, donde ambas giran en torno al comportamiento de los trabajadores o colaboradores frente a sus obligaciones o funciones de acuerdo con su motivación. Por ello, se mencionarán aquellos proyectos capaces de explicar y rescatar lo principal de cada una de las variables de estudio referente a la administración de empresas.

3.2. Motivación

Hafni (2020) realizó un estudio que tuvo como objetivo determinar el efecto de la motivación laboral, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño docente. La muestra de este estudio fue de 190 personas, a las cuales se les aplicó un cuestionario y para el análisis de los datos, se empleó un análisis estructural para visualizar los patrones de relaciones entre las variables con el objetivo de conocer los efectos. De este modo, los resultados señalaron que tanto en la motivación laboral y como en el rendimiento había una influencia positiva pero no significativa. Esto se debe a que los profesores con certificación (37.74%) estaban altamente motivados, lo cual no generó una relación significativa entre la motivación y el desempeño, porque cabe resaltar que se necesita mejorar la motivación a los maestros sin certificación (65.26%) empleando bonificaciones, ya que estos incentivos no cumplieron con lo esperado para satisfacer las necesidades básicas.

Igualmente, Cepriadi (2020) realizó una investigación que tuvo como objetivo analizar el efecto de la motivación en el rendimiento empresarial de los criadores de pollos de engorde en Riau, Indonesia. Por lo que, este estudio fue descriptivo con una muestra de 163 criadores de pollos, a los cuales, se les aplicó una encuesta, teniendo como resultado que las variables de la motivación (supervisión, recompensa, logro, premio, responsabilidad) tienen una influencia significativa en las variables de rendimiento (trabajo, planificación, aumento de ingresos, buena comunicación), en otras palabras, cuanto mayor sea la motivación, mejor será el desempeño de los trabajadores.

Del mismo modo, Sohrabi, Ramezani, Pourbairamian y Norozi (2020) realizaron un estudio que tuvo como objetivo estudiar la motivación, la satisfacción laboral y sus relaciones en el personal del hospital, siendo un estudio transversal y la muestra estuvo conformada por 175 empleados del hospital, los cuales fueron seleccionados a través de un método de muestreo aleatorio, teniendo como resultados que la satisfacción laboral no mostró diferencias significativas, pero tiene una correlación

positiva con la motivación ($r = 0.572$). Finalmente, los factores de mayor relevancia para los colaboradores del hospital fueron la responsabilidad, el desarrollo y la relación interpersonal. Por ende, la motivación y la satisfacción laboral son factores muy influyentes para aumentar la productividad de una organización.

Por ello, Kolk, Dirks y Bogt (2018) realizaron una investigación que buscó examinar las relaciones entre diversos tipos de control de gestión, motivación y desempeño en el sector público. La muestra fue de 105 departamentos similares en el sector público, a los cuales se les aplicó una encuesta. Por lo que, cabe resaltar la influencia de los tipos de control de gestión en las mujeres con un 68% respecto a los hombres con un 32%. Debido a esto, la motivación intrínseca como la motivación extrínseca se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores. Finalmente, los resultados indicaron que el control de resultados puede mejorar la motivación y el rendimiento de los trabajadores en el sector público, pero que un factor esencial es la cultura de la organización, en la cual el personal se sienta satisfecho para desenvolverse adecuadamente.

Asimismo, Chico (2018) realizó una investigación sobre la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados en una entidad financiera en Lima. Este estudio tuvo una metodología descriptiva correlacional porque buscó determinar el grado de intensidad entre la motivación y el rendimiento. Además, en el desarrollo de la investigación se utilizó una muestra conformada por 54 empleados aplicándose la técnica de muestreo aleatorio simple para que los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados. Finalmente, se concluyó que la motivación influye positiva y significativamente en el desempeño laboral.

Reategui (2017) realizó una investigación sobre la influencia de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Integrado en San Martín. Donde, el objetivo fue indagar la influencia de las dos variables en los colaboradores de la empresa. El autor empleó la hipótesis que si existe influencia en ambas variables en los trabajadores. Además, la muestra fue constituida por 19 profesores, ya que usó un diseño correlacional. En consecuencia, se aplicó un cuestionario para la obtención de la información y su posterior procesamiento y análisis. Finalmente, la conclusión fue que si existe influencia en ambas variables respecto a los trabajadores.

En efecto, Gutiérrez y Salazar (2016) realizaron un estudio sobre la motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? Por lo tanto, se desarrollaron diferentes conceptos de la motivación laboral para explicar de manera asertiva las características y aspectos que pueden influir en el desempeño laboral. No obstante, la motivación presenta tres frentes esenciales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Por lo que, es

fundamental indicar que la motivación al ser un hecho de diversas causales repercutirá en distintos factores. Finalmente, las empresas deben tener en cuenta que la desmotivación laboral se genera cuando no existen objetivos claros y específicos, cuando no hay respuestas a los diversos problemas, al ocultar la verdad y no reconocer los trabajos que hayan sido resueltos de manera correcta, la no comunicación entre los diferentes niveles del organigrama con la finalidad de demostrar que el colaborador no forma parte del equipo de trabajo.

Es así como, Ghiselli, Law, Ma y Zhao (2016) realizaron una investigación que tuvo como objetivo analizar la motivación intrínseca para los trabajos de hospitalidad y los efectos de las características del trabajo en la satisfacción laboral cómo el estrés laboral y la satisfacción con la vida. Además, los datos se obtuvieron de las respuestas de la encuesta de 401 colaboradores que trabajan en seis hoteles exclusivos de servicio completo en China. Finalmente, los resultados mostraron que la autonomía, la identidad de la actividad y la importancia de la tarea disminuyeron el estrés laboral y la retroalimentación incrementó sobre la satisfacción en el trabajo laboral, por lo que, la importancia de las funciones mejoró la satisfacción con la vida. No obstante, las empresas deben analizar e indagar sus actividades y/o funciones para mejorar la motivación intrínseca de sus colaboradores.

En tal sentido, Cubas (2016) realizó una investigación sobre la motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la Institución Educativa ADEU Deportivo SAC – Chiclayo. El objetivo fue identificar la relación entre ambas variables en el personal a través de una investigación correlacional, por ende, el diseño del estudio es no experimental. Asimismo, teniendo como hipótesis fundamental; si existe relación significativa entre las variables en los trabajadores de la organización. Concluyendo que, sí hubo una relación entre la motivación y el rendimiento laboral.

Posteriormente, Machado, Meira, Brites, Farhangmehr, Rocha y Peterson (2016) realizaron un estudio sobre La satisfacción académica en el trabajo y motivación: resultados de un estudio a nivel nacional en la educación superior portuguesa. La muestra fue de 4529 académicos, a los cuales se les aplicó una encuesta. No obstante, los resultados indicaron que existe una creencia de que los factores pecuniarios son determinantes para la satisfacción laboral. Sin embargo, el salario por sí solo, rara vez es el motor más importante en las decisiones de la facultad para irse, ya que los factores más importantes para que los trabajadores se queden en la organización fueron la libertad académica, el tiempo de investigación, la ubicación geográfica de la escuela y oportunidades para el desarrollo profesional. Concluyendo así, que los colaboradores de instituciones públicas estaban medianamente motivados y satisfechos, por lo que, la relación es poco significativa.

Finalmente, Toro (1998) realizó un estudio sobre los indicadores necesarios para poder medir tres categorías motivación intrínseca, extrínseca y medios preferidos para obtener retribuciones referentes al trabajo. Por lo que, se diseñó un instrumento psicométrico que fue validado en Colombia, denominado Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), el CMT es un test para el diagnóstico de la motivación que consta de 5 factores (orientación a la tarea, al éxito, adaptabilidad social, internos y externos) que dan origen a diversas preguntas con una escala de 1 (que es de menor valor) a 5 (que es de mayor valor) para medir de manera asertiva la motivación en los colaboradores de la organización.

En resumen, el colaborador es el capital humano de una organización, siendo el activo más importante de la misma, lo cual es fundamental conocer los motivos que le generan satisfacción para mantenerlos comprometidos al buen funcionamiento de la empresa. A continuación, se presentarán los hallazgos de los principales autores sobre la motivación y su relación con el desempeño laboral (véase en la tabla 1).



Tabla 1*Hallazgos de la motivación*

Autores	Investigación	Muestra	Hallazgo	Aporte
Cepriadi (2020)	El efecto de la motivación empresarial en el rendimiento empresarial de los criadores de pollos de engorde en Riau, Indonesia	163 criadores de pollo en Riau, Indonesia.	La motivación tiene una influencia positiva y significativa con el rendimiento laboral.	Ofrece dimensiones para medir las dimensiones de estudio, tales como recompensa, supervisión y planificación.
Sohrabi, Ramezani, Pourbairamian y Norozi (2020)	Motivación y satisfacción laboral en los empleados del hospital de Sanandaj.	175 empleados del hospital de Sanandaj.	La motivación y la satisfacción laboral influyen positivamente en el desempeño laboral.	Los factores más relevantes para los trabajadores son la responsabilidad, el desarrollo y la relación interpersonal.
Kolk, Dirks y Bogt (2018)	El impacto de control de gestión en el empleado: Motivación y Desempeño en el sector público.	105 departamentos en el sector público.	La motivación intrínseca como la extrínseca se relacionan positivamente con el desempeño laboral.	El control de resultados y la cultura organizacional puede mejorar la motivación y el rendimiento de los colaboradores.
Machado, Meira, Brites, Farhangmehr, Rocha y Peterson (2016)	La satisfacción académica en el trabajo y motivación: resultados de un estudio a nivel nacional en la educación superior portuguesa.	4529 académicos en la educación superior portuguesa.	La relación entre la motivación, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento es poco significativa.	No solo los factores pecuniarios (salario, incentivos) son determinantes para el trabajador sino también, otros aspectos como la infraestructura, el tiempo de investigación y las oportunidades de crecer.
Ghiselli, Law y Ma (2016)	Motivar a los empleados de primera línea: el papel de las características del trabajo y la satisfacción con la vida.	401 colaboradores que trabajan en seis hoteles exclusivos de servicio completo en China.	La motivación intrínseca de los empleados en los seis hoteles exclusivos en China es baja.	Factores como la autonomía y la importancia de las tareas, disminuyeron el estrés laboral y la retroalimentación incrementó la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Desempeño laboral

Sinambela (2020) realizó un estudio que tuvo como objetivo examinar y analizar el efecto de la carga de trabajo sobre el estrés laboral, la motivación y el rendimiento de los empleados. Por lo que, el método empleado en esta investigación es descriptivo y el objeto del estudio fueron todos los empleados que laboraban en la Cooperativa Mitra Lestari con una muestra de 75 personas utilizando así, el muestreo no probabilístico, teniendo como resultados una carga de trabajo positiva en relación con la motivación y el desempeño de los colaboradores con un valor estadístico de 1.128. Finalmente, la carga de trabajo negativa afecta significativamente al estrés laboral, por ende, repercute en la motivación y en el desempeño laboral de los empleados.

Igualmente, Kartika (2020) realizó una investigación que buscó determinar si hay una relación positiva e influencia significativa entre la motivación y la satisfacción laboral parcial y simultáneamente sobre el desempeño de instructores agrícolas en el distrito de Bedagai. La muestra en este estudio fue de 110 extensionistas agrícolas, a los cuales se les aplicó un cuestionario, además, se utilizó el análisis de regresión múltiple para verificar la influencia de la motivación laboral con el rendimiento, teniendo como resultado que la motivación laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño de los instructores agrícolas, por lo que, el colaborador se siente motivado y satisfecho en la organización.

Del mismo modo, Anwar y Budi (2018) realizaron una investigación cuyo propósito fue explicar si las variables de satisfacción laboral y motivación impactan en el desempeño de los trabajadores. Además, las técnicas de análisis empleadas fueron una encuesta y un cuestionario como herramienta principal. Por lo que, la satisfacción de los colaboradores tuvo un gran impacto en el compromiso de los empleados y, en consecuencia, la motivación para el éxito tuvo una gran influencia en la calidad del desempeño. Finalmente, los hallazgos revelaron que ambas variables impactan significativamente en el desempeño de los trabajadores.

Sabbagha, Ledimo y Martins (2018) realizaron un estudio que buscó determinar si la motivación de los empleados y la satisfacción laboral podrían predecir la retención de personal en un país extranjero. La muestra fue de 341 trabajadores de una división de bancos de divisas de Sudáfrica (siendo las mujeres un 62.8% con mayor representación en el estudio), y se les aplicó una encuesta empleando un análisis estructural para explicar el efecto de las variables, teniendo como resultados que tanto la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores se relacionan significativamente con la retención del personal en el sector bancario, es decir cuanto más sea la motivación del colaborador, mayor será la permanencia en la organización.

Es así como, Mallin y Ragland (2017) realizaron un estudio que buscó determinar los efectos basados en el poder sobre la motivación y el rendimiento del vendedor en Indiana. La muestra fue de 128 vendedores y se les aplicó una encuesta mediante el análisis de regresión múltiple para comprobar la hipótesis si es que verdaderamente las bases del poder de los gerentes de ventas influyen y/o se relaciona con la motivación y el desempeño de los vendedores. Finalmente, se concluyó que estas bases del poder (recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto) si influyen en la motivación del trabajador, por lo tanto, repercute en su rendimiento, es decir si existe una relación significativa entre estas variables, pero lo más importante es que el gerente utilice adecuadamente estas bases, ya que puede contribuir positivamente en el colaborador, pero sino ejerce la autoridad, los efectos podrían ser negativos para la organización.

Asimismo, Bobadilla (2017) realizó una investigación sobre el clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores Tecnológicos de Huancayo. El objetivo principal de este estudio fue identificar la relación que existe en ambas variables. Para ello, se usaron y validaron los instrumentos de cada una de las variables y, por ende, se aplicó a 104 profesores procedentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad; a partir de ello, se mostró que existe una relación entre ambas variables demostrada a través de los estadígrafos Chi cuadrada y coeficiente de contingencia.

De modo similar, Marin y Placencia (2017) realizaron una investigación que tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú, puesto que, este estudio fue descriptivo con una muestra de 136 trabajadores, a los cuales, se les aplicó una encuesta, teniendo como resultado que el nivel de motivación laboral fue medianamente motivado con un 49,3%. Por un lado, los factores higiénicos con mayores promedios fueron las relaciones interpersonales tanto con los jefes como con los compañeros. Por otro lado, los factores motivacionales con mayores promedios fueron el trabajo en sí mismo como estímulo positivo y la responsabilidad. No obstante, el nivel de satisfacción laboral fue medianamente satisfecho con un 56.6% y, el componente con mayor promedio fue la relación personal generada con sus compañeros, mientras que los componentes con menores promedios fueron presión en el trabajo y variedad de tareas. Finalmente, la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva.

Hidrugo y Pucce (2016) realizaron una investigación sobre el rendimiento laboral y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel. El objetivo principal de este proyecto fue conocer la relación entre ambas variables del área administrativa. Y, la muestra fue de 1137 magistrados del distrito Jurisdiccional de Lima. Por lo que, se usó el método para

recolectar la información de análisis, la cual consistió en trabajo campo aplicándose un cuestionario y una guía de entrevista. Finalmente, la conclusión fue que hay una correlación perfecta y positiva entre ambas variables.

En tal sentido, Neves, Przychanski, Rodrigues, Schadeck y Tybusch (2015) realizaron una investigación que buscó reflexionar sobre la importancia de la motivación en el clima laboral y sus consecuencias cuando la desmotivación surge en la empresa. Sin embargo, es una investigación de diversos casos en concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ângelo, Brasil. Por ello, la técnica utilizada fue cuantitativa y con cuestionarios realizados a los trabajadores, señalando los hechos que motivan a los colaboradores en su desempeño. Finalmente, los resultados demostraron que la necesidad de afiliación es la que más motiva a los empleados frente al rendimiento, así como la dificultad que los altos directivos tienen de motivar a sus trabajadores.

Igualmente, Carballé (2015) realizó un estudio sobre La estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. Por lo que, en la presente investigación se hizo el estudio en dos entidades (Centro de interfase y Universidad de Sancti Spíritus) que permitió conocer los aspectos principales sobre la motivación, así como, los factores que la impactan y cómo incide en el desempeño laboral. En efecto, el propósito fue sugerir propuestas que aumente la motivación de los colaboradores por tener un buen desempeño y generar el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad. En consecuencia, los aspectos que predominan son: las buenas relaciones que existen tanto personales como intergrupales, trabajar con los planes de capacitación para que los trabajadores satisfagan su superación. Finalmente, se debió incrementar la participación de los empleados en las diversas actividades de la empresa.

Posteriormente, Reynaga (2015) realizó una investigación sobre Motivación y desempeño laboral en el hospital Pesce de Andahuaylas. Como objetivo, fue identificar la relación entre ambas variables. Buscando implementar mejoras en cuanto a la percepción del trabajador. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 100 personas entre hombres y mujeres. Concluyendo así, que ambas variables tienen un rol importante en la organización, lo cual existe una relación positiva en los trabajadores.

Finalmente, Anaya y Suárez (2004) realizaron un estudio sobre el desempeño laboral, elaborando un modelo de medición, ya que no existe exactamente un modelo o una guía para evaluar el comportamiento del colaborador dentro de una empresa. Los instrumentos de medición utilizados en la investigación sobre el desempeño corresponden a una encuesta compuesta por diversas preguntas con una escala de medición de 1 (que es el menor valor) a 5 (que es el mayor valor), dividida en ochos partes tales como, diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo,

relaciones sociales, reconocimiento, valoración social, oportunidades de promoción y recompensas extrínsecas. Estos aspectos ayudarán de manera asertiva poder medir el rendimiento de los trabajadores de una empresa.

En resumen, evaluar el desempeño de un colaborador es un factor esencial para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias con el fin de mejorar el desarrollo integral de la persona, por medio de planes de acción entre la organización y el trabajador. A continuación, se presentarán los hallazgos de los principales autores sobre el desempeño laboral y como la motivación influye en el rendimiento. (véase en la tabla 2).



Tabla 2

Hallazgos sobre el Desempeño laboral

Autores	Investigación	Muestra	Hallazgo	Aporte
Sinambela (2020)	El efecto de la carga de trabajo sobre el estrés laboral, la motivación laboral y el rendimiento de los empleados.	75 empleados que laboraban en la Cooperativa Mitra Lestari.	Una carga de trabajo positiva influye significativamente con la motivación y el desempeño laboral.	Una carga de trabajo negativa genera estrés laboral, repercutiendo negativamente en la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores.
Sabbagha, Ledimo y Martins (2018)	La predicción de la retención del personal del empleado: Motivación y satisfacción laboral.	341 trabajadores de una división de bancos de divisas en Sudáfrica.	La motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores se relacionan significativamente con la retención del personal.	Mientras el colaborador reciba una motivación constate, se sentirá satisfecho por el desempeño que realiza y, por ende, permanecerá en la organización.
Mallin y Ragland (2017)	Los efectos de Power-Base en la motivación del vendedor y Rendimiento: una vista de contingencia.	128 vendedores en Indiana.	Las bases del poder influyen en la motivación del trabajador, por lo tanto, repercute en su rendimiento laboral.	Las bases de poder como recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto; son factores que el gerente de utilizar para mejorar el desempeño laboral.
Marin y Placencia (2017)	La Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.	136 colaboradores de los Socios en Salud sucursal Perú.	La motivación se relaciona positivamente con el rendimiento laboral, pero el personal está medianamente satisfecho.	La relación interpersonal y la responsabilidad son aspectos fundamentales para motivar a los trabajadores.
Carballé (2015)	La estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad.	2 entidades (Centro de interfase y Universidad de Sancti Spíritus) en Cuba.	La motivación se relaciona positivamente con la productividad.	Los factores como la relaciones personales e intergrupales y mayor responsabilidad influyen positivamente en la motivación de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Bases teóricas

3.4.1. Motivación

La motivación fue conceptualizada por Chiavenato (2009), como el resultante entre el colaborador y la posición del entorno en la que se encuentra, es decir esto va a depender de la situación que viva la persona en ese instante, lo que conllevará una relación entre el trabajador y la posición que en ese momento motive a la persona, entonces, mediante la interacción la persona se motiva y esto va a depender de la situación en la que se encuentra, y si esta situación no la vive como debería, ya que así no se podrá motivar porque no habrá interacción.

Del mismo modo, la motivación fue definida por Robbins y Judge (2009) como los procesos que incurren en la intensidad, dirección y el esfuerzo que realiza la persona para poder lograr un objetivo a corto y/o largo plazo. Sin embargo, estos objetivos no son generales o personales, sino organizacionales, debido a que este último refleja el interés del comportamiento del colaborador frente al trabajo.

Igualmente, la motivación fue definida por Herzberg y fue citado por Amorós (2007) como el resultado afectado por dos aspectos: factores de motivación y factores de higiene, ya que estos serán los que ayudarán generalmente a cumplir las obligaciones del trabajador, por lo que, si los factores de higiene no se cumplen o son inadecuados, causan una molestia en el colaborador, es decir si fallan los factores económicos, de seguridad, de condiciones laborales, el trabajador no se podrá motivar mediante el reconocimiento, la autorrealización y los logros y esto conllevará a la renuncia del trabajador.

De modo similar, la motivación fue conceptualizada por Maslow y fue citado por Alles (2007) como aquel estímulo que tiene el trabajador para satisfacer sus necesidades, es decir es aquel instinto o impulso que la persona quiere satisfacer de cualquier manera a través de la importancia de los componentes de una pirámide.

En la base de la pirámide, están primero, las obligaciones básicas; segundo, las obligaciones de seguridad y protección, como por ejemplo vestimenta, agua, casa, escuela, etc. Tercero, las relacionadas con nuestro carácter social entre ellas tenemos a establecer relaciones sociales, presumir vehículos, clase social, etc. Cuarto, las de estima hacia uno mismo, es decir la autoestima y, por último, en la cúspide de la pirámide están las necesidades de autorrealización, aquellas que te permiten desarrollarte como persona y como profesional.

3.4.1.1. Teorías de la motivación

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En esta teoría se puede encontrar cinco niveles de distintas necesidades jerárquicas, por lo que, conforman una base de pirámide y, unas van a ser superiores que otras (Alles, 2007).

Primero, las Necesidades básicas son esenciales para conservar la autorregulación; como, por ejemplo: la obligación de respirar, ingerir agua y alimentos y, la obligación de dormir y suprimir los desechos. Posteriormente, las Necesidades de seguridad aparecen cuando las obligaciones anteriores permanecen. Como, por ejemplo: la protección física, de empleo y moral. Luego, las Necesidades de afecto se pueden satisfacer mediante los sentimientos de las personas. Como, por ejemplo: la amistad y el amor.

Por consiguiente, las Necesidades de estima están conformadas por dos obligaciones, entre ellas: la estima alta que es la obligación del respeto a uno mismo (Confianza y libertad) y, la estima baja es la obligación del respeto hacia las demás personas (Estatus y reconocimiento). Finalmente, la Autorrealización es una obligación psicológica que la persona posee, puesto que se ubica en la cúspide de las jerarquías, ya que es a través del cumplimiento de las metas trazadas, encontrando así, un sentido valioso a la vida mediante el crecimiento (véase en la figura 1).

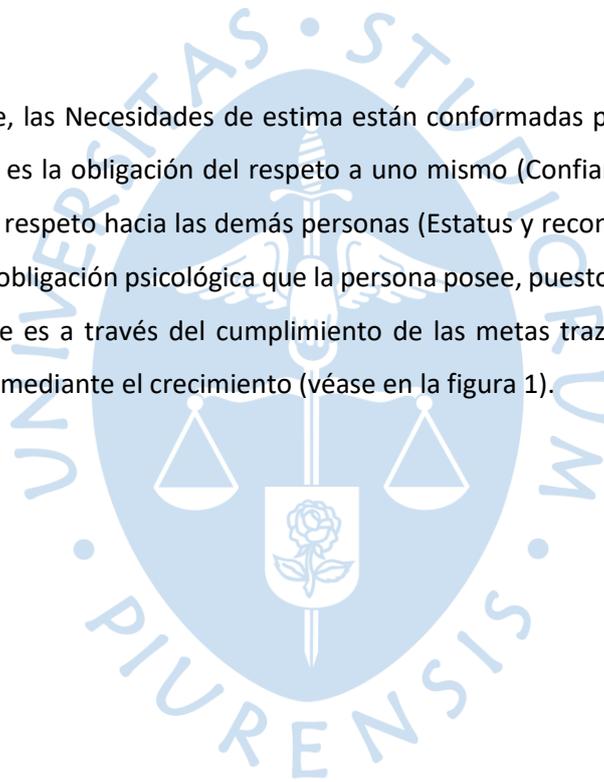


Figura 1*Pirámide de Maslow**Fuente: (Alles, 2007)*

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría que realizó Herzberg en 1967 y que fue citado por Amorós (2007) centrándose en lo empresarial a través de herramientas de investigación, las personas se visualizan en un ambiente laboral acorde sus gustos en la empresa en que laboran y, los aspectos que prevalecen usualmente son la condición de trabajo, la comunicación interpersonal. Asimismo, se puede corroborar que estos aspectos que desalientan a las personas son distintos a los factores que motivan a los colaboradores, los cuales se dividen en dos factores; (véase en la tabla 3).

Factores Higiénicos: Son aquellos aspectos ajenos a la persona, lo cual genera insatisfacción, puesto que, esto no quiere decir que el trabajador no se esfuerce en sus actividades, pero si las realiza adecuadamente, el colaborador se sentirá bien.

Factores motivadores: son aquellas tareas que ejercen los trabajadores e impactan gradualmente en la motivación de las personas.

Tabla 3*Teoría de Herzberg*

Factores de Higiene	Factores Motivadores
Factores económicos: Sueldos.	Tareas encomendadas: Manifestar la propia personalidad.
Condiciones físicas en el trabajo: Entorno físico seguro.	Sentimiento de autorrealización: Contribuir en la realización de algo de valor.
Seguridad: Reglas de trabajo.	Reconocimiento: De una labor bien hecha.
Factores sociales: Relacionarse con los demás.	Logro: Realizar cosas interesantes.
Estatus: Privilegios.	Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas.

Fuente: (Amorós, 2007)

En la teoría de Herzberg, que fue citado Amorós (2007) donde se puede visualizar el resultado que son las definiciones que significan engrandecer la labor, es decir hay que tener un concepto de las actividades que se desarrollarán en la empresa, sin embargo, esto se puede obtener logrando los diferentes principios, tales como: Suprimir vigilancias, elevar el compromiso de las actividades, facultar al departamento de trabajo de manera completa, brindar más jurisdicción e independencia, anunciar los resultados positivos y negativos, identificar las mejores y dificultosas actividades y facultar funciones para un desarrollo empresarial.

Teoría de McClelland

Del mismo modo, McClelland explica la teoría considerando tres aspectos y fue citado por Alles (2007) donde sostiene que es posible enseñarles a las personas a incrementar su necesidad de logro y, en consecuencia, a mejorar su desempeño.

Logro: Aquellos estímulos que posee la persona para ser mejor, es decir aquello que te lleva a alcanzar el éxito personal y profesional, por lo que, se indaga para conseguir actividades más difíciles y así, incrementar los planes trazados.

Poder: Aquella obligación que influye en las personas, es decir, aquellos trabajadores les gusta que los demás los consideren importantes para la empresa para así, obtener buena reputación.

Afiliación: Aquella obligación que te permite conseguir distintas relaciones interpersonales, por lo que, indagan el trabajo en equipo para estar cómodos.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Igualmente, la teoría de McGregor que fue citado por Robbins y Judge (2009) que esta teoría es utilizada en las empresas, por un lado, la teoría X son aquellas personas que no realizan actividades por ningún impulso, ya que se les consideran perezosos y, por otro lado, la teoría Y son aquellas personas que realizan sus actividades con empeño, puesto que, es común en ellos, (véase en la tabla 4).

Tabla 4

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Teoría X	Teoría Y
No quiere trabajar.	El trabajo surge naturalmente.
No quiere responsabilidad.	Prefieren autonomía.
Tiene poca creatividad.	Son creativos.
Deben ser controlados y obligados a trabajar.	La motivación ocurre en todos los niveles.

Fuente: (Robbins y Judge, 2009)

Teoría de las Expectativas.

La teoría de Vroom es utilizada en las empresas, en donde, la persona que se conserva a largo plazo posee expectativas de vida altas, lo cual el resultado está basado en creencias y costumbres con el objetivo de adquirir un alto nivel de recompensas (Robbins y Judge, 2009) (véase en la tabla 5).

Tabla 5*Concepto de la teoría de las expectativas*

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas.	Principios del comportamiento de los trabajadores	Cumplir estrictamente con las tareas.
Incentivos generales.	Remuneración.	Son atractivos para la incorporación.
Incentivos individuales y de grupo.	Definir y organizar el trabajo.	Obtener el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo.	Obtener el trabajo, relaciones personales.	Puede influir en la permanencia de la empresa.
Aceptación del grupo.	Identificación con el trabajo.	Cumplimiento estricto.
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos.	InteORIZACIÓN de los objetivos de la empresa.	Permanencia, esfuerzo por encima del mínimo.

*Fuente: (Robbins y Judge, 2009)***Teoría del establecimiento de metas de Locke.**

Esta teoría de Locke es explicada y utilizada en diversas organizaciones, ya que Locke propone que las intenciones de trabajo deben ser en base a una meta y que esto es una fuente importante en la motivación laboral (Amorós, 2007). Es decir, las metas dicen al trabajador lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar para poder lograr esa meta.

En otras palabras, mientras aceptas metas difíciles, dan como resultado un alto desempeño, mientras que las metas fáciles, solo te dan un resultado momentáneo y un desempeño bajo. En conclusión, lo que se busca es que exista una retroalimentación en el colaborador, lo cual una persona piensa que puede lograr la meta y que quiera alcanzarla.

Teoría Antropológica de Pérez López.

Según, (Pérez, 2006) la teoría antropológica está basada en la teoría de McGregor, ya que explica que esta teoría es producida por la búsqueda de unas consecuencias externas a la acción de la persona o ya sea, por consecuencias internas a la acción. Pero, el valor agregado es que la acción de una persona sirve para interaccionar con los demás y todo esto tiene diferentes resultados que pueden tener una fuente de motivación (véase en la figura 2).

Figura 2*Teoría Antropológica de Pérez López**Fuente: (Pérez, 2006)*

Por lo que, el autor para poder recoger las consecuencias de las acciones clasificó tres tipos de resultados: Resultados extrínsecos, que es la propia interacción, luego, los Resultados internos, que es el aprendizaje del agente activo y finalmente, los Resultados externos, que es el aprendizaje del agente reactivo. Sin embargo, estos tres tipos de resultados, pueden llegar a ser motivo o motivaciones y, son tres tipos: Motivación intrínseca, que son aquellos aspectos que determina el logro de aprendizajes de la persona, luego la Motivación extrínseca, que son aquellos aspectos que determinan el logro de satisfacciones que se originan por las interacciones y por último, la Motivación trascendente, que son aquellos aspectos que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona (Pérez, 2006).

3.4.1.2. Importancia de la motivación

La motivación en una entidad es esencial, ya que están establecidas para cumplir las obligaciones de los trabajadores mediante impulsos que cambien su conducta para mejorar su rendimiento. Sin embargo, la organización que cuente con personas de alto nivel de motivación accede a que los colaboradores desarrollen las tareas generando un beneficio monetario, reflejándose en el cumplimiento de sus objetivos. Entonces, si la empresa cuenta con diversas estrategias, esto le permitirá mejorar y/o desarrollar la productividad de las personas (Cubas, 2016).

En la psicología empresarial actual, ya no se utiliza el concepto de instinto para explicar la motivación y la conducta humana, sino que cada persona muestra patrones al momento de actuar y lo importante es poder analizarlo para ver en qué grado motiva al colaborador. El

aprendizaje, la motivación y el incentivo se relacionan entre sí, debido a que son los principales determinantes para medir la conducta o el desempeño frente a una meta trazada, es decir que tanto conoce el colaborador sus funciones y como se desempeña para ver si se motiva de manera interna o externa al trabajador (Reeve, 2010).

3.4.1.3. Características de la motivación

Entre las principales características de la motivación se encuentran las siguientes (Reeve, 2010):

1. Mientras mayor es el deseo o la necesidad se incrementará en gran medida la motivación.
2. La motivación supera a las razones.
3. Tanto la conducta como el comportamiento de las personas son elementos que influyen directamente sobre la motivación y el grado de esta en el individuo.
4. La motivación impulsa el desarrollo de las nuevas soluciones y del ingenio.
5. Por medio de la motivación se logra establecer nuevos esquemas de interacción entre los individuos.

3.4.1.4. Factores que influyen en la motivación

Los factores que influyen en la motivación son el dinero, el liderazgo, la autoestima, la interacción social, el estatus social, la autonomía y el compromiso, que serán mencionados, basándose en el modelo EFQM (Maderuelo, 2002).

Dinero.

El dinero es un motivador universal, con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzo, es decir se puede acumular para prevenir necesidades futuras. Las personas en este sentido no trabajan por el dinero en sí mismo, sino que trabajan porque es un medio para obtener cosas (Quintanar, 2005).

La gestión de los salarios por parte de la empresa debe ser equitativa, ya que suele atraer diversos problemas. Hoy en día, este tema es muy controversial, debido a que no existe una equidad en los salarios en los mismos niveles jerárquicos (Peña, 2015).

Liderazgo.

Según, Robbins y Judge (2009), el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de unas metas y, esta puede ser influenciada de manera formal, es decir aquella que muestra desde una posición jerárquica directiva en una empresa. Además, como los puestos directivos siempre tienen un grado de autoridad asignada, la persona asume un rol de liderazgo sólo por la posición en la que se encuentra.

Principal factor que determina el éxito o el fracaso tanto de la persona como de los proyectos de la empresa, ya que los líderes desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito y la permanencia en la organización a largo plazo (Maderuelo, 2002).

Autoestima.

Según, Branden (1995) la autoestima es la experiencia de que se puede llevar una vida con significado y con el cumplimiento de sus metas. Sin embargo, un factor importante es la confianza en nuestra capacidad de pensar y afrontar las dificultades de la vida.

La opinión que la persona tiene de sí mismo es en cuanto al trabajo, más no en lo personal, por lo que, se basan en la excelencia de su ejecución y de la forma como la sociedad reconozca la importancia de la labor que están desempeñando (Alles, 2007).

La autoestima es relacionada a través de tres grupos de variables, tales como: la libertad relativa para actuar en el trabajo, la autoridad y la responsabilidad y, por último, la oportunidad de la interacción social.

Interacción social.

Es fundamental señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social abstracto, sino de aquellas clases de contacto social que va acorde con la personalidad de cada colaborador, es decir para unas personas es mejor tener y aprovechar las relaciones afectivas y para otras personas será la posibilidad de influir en los demás o en todo caso, poder tener la protección de sus superiores (Quintanar, 2005).

Estatus social.

El prestigio de una persona en la mayoría de los casos va a depender de la ocupación o en el nivel jerárquico en la que se encuentre. Es decir, una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona va en busca de esta, por lo que, su identificación es más sencilla clasificarla, esto va a permitir tener mayor posesión económica, porque vas ascendiendo profesionalmente (Quintanar, 2005).

Autonomía.

Las personas que tienen un puesto bajo o intermedio con casi nada de decisión, son las que pueden aplicar a una autonomía a través de un incentivo. No obstante, la libertad es un principio motivante eficaz en los trabajadores, ya que esta recompensa va de la mano con la delegación. Entonces para que las personas vean la autonomía como un incentivo, hay que permitir que estos colaboradores realicen sus funciones a su modo, siempre y cuando tengan una supervisión, para que no haya errores futuros, como, por ejemplo: la hora de entrada y de salida, cuanto se demoran por cada tarea y como toman las decisiones (Peña, 2015).

Compromiso.

Surge cuando una persona que, por la realización de diversos intereses, permanece con una actitud constante frente a la acción, ya sea por afectividad que es aquella relación entre la persona y la empresa, seguimiento que es aquel deber que poseen los colaboradores para cumplir sus funciones y normativo que es la obligación que tienen los trabajadores por desarrollar sus tareas (Juaneda y González, 2007). No obstante, esto va a depender de cuanto sea el empeño u obligación que tenga el trabajador, porque si no muestra interés en las funciones que realiza, esta demás motivarlas, más bien se perdería tiempo en tratar de que se empeñen, pero si el colaborador muestra interés, esto va a repercutir positivamente en la empresa.

3.4.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral fue conceptualizado por Robbins y Judge (2009), que la empresa en la actualidad se enfoca en el rendimiento de los trabajadores cuando efectúan las tareas, las cuales contienen un concepto sobre el puesto de trabajo. Hoy en día, las empresas requieren de más información.

Igualmente, el desempeño laboral fue definido por Chiavenato (2009), como la conducta de la persona en la búsqueda de las metas planteadas, eso incluye la estrategia personal para cumplir los planes trazados. Para que un colaborador realice sus actividades y cumpla con los resultados que la empresa se proyecta, debe de identificarse con los objetivos que tiene la empresa.

Del mismo modo, el desempeño laboral fue conceptualizado por Mondy (2010), como un sistema formal de revisión individual del personal como de equipos de trabajo, es decir es fundamental la evaluación en equipos de trabajo. Sin embargo, en la mayoría de las empresas se centran en el enfoque de la evaluación de desempeño en el empleado individual.

3.4.2.1. Importancia del desempeño laboral

Por su parte, Pedraza, Amaya y Conde (2010) considera que es importante brindar estabilidad laboral a los colaboradores que ingresan a las empresas tratando de otorgarles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

Además, plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la empresa, en los diferentes episodios conductuales que una persona lleva a cabo en un período de tiempo. Este conjunto de conductas en distintos momentos a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral es fundamental, ya que generan distintos principios para equilibrar a las personas, accede a aumentar el nivel de rendimiento, para creando diversos puestos y así, determinar la obligación de capacitar y buscar dificultades a corto plazo, para que la entidad indague soluciones (Brune, 2013).

3.4.2.2. La evaluación del desempeño

Brune (2013) considera que existen distintos sistemas de evaluación, donde se usarán diversos medios de valoración, sin embargo, todo esto dependerá del trabajador que realizará el proceso. Por lo tanto, es fundamental que las personas cuenten con los datos necesarios para que tengan un rendimiento óptimo. Las metas trazadas para una evaluación son:

1. Mantener estándares de eficiencia y productividad.
2. Establecer estrategias de mejora continua.
3. Elaborar los resultados como materia de recursos humanos.
4. Admitir herramientas de medición del desempeño del colaborador.
5. Enfocar el dpto. recursos humanos como el eje para incrementar la productividad.
6. Otorgar oportunidades de nuevos puestos de trabajo.

3.4.2.3. Características para la evaluación del desempeño laboral

Es importante conocer las características del desempeño laboral porque estas te van a permitir una mejor evaluación del colaborador dentro de la empresa, lo cual el directivo utilizará estrategias para la mejora de los procesos que proyectará un crecimiento en la productividad y competitividad en el trabajador, garantizando la existencia en el entorno a largo plazo (Prieto, 2014).

Iniciativa.

Según, Jaurlaritz (2004) tener iniciativa significa plantearse metas que te lleven a la planificación de proyectos, además de poder expresar tus ideas, lo que implica que es propio de una persona. Por lo tanto, esto genera autoconfianza en el colaborador al momento de poder expresar lo que piensa y siente frente a una situación, ya que puede utilizar la experiencia tanto personal como profesional para basarse en argumentos bien fundamentados, lo cual generará un aspecto positivo en la persona.

Sin embargo, la iniciativa tiene carácter holístico y sistemático, ya que se trata de desarrollar

un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, emociones, actitudes y valores que no pueden entenderse de manera aislada, sino como un todo en la interacción que se genera al momento de expresar las ideas.

Competencia.

Según, Vargas, Cassanova y Montanaro (2001) la competencia es una capacidad laboral, que se puede medir y que es fundamental para hacer un trabajo eficiente, es decir para obtener los resultados planeados por la empresa. Además, la competencia se conforma por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los colaboradores deben manifestar para que la empresa logre sus metas trazadas.

No obstante, desde el punto de vista humano, las competencias son capacidades humanas, que están sujetas a ser medidas, por lo que, hay que satisfacerlas ya que esto aumentaría los rendimientos de cada persona en el trabajo.

Productividad.

Según, Felsing y Runza (2002) explican que la productividad laboral es la acción y/o acto más importante de la organización como capital humano, pero esencialmente los trabajadores que usan su experiencia y conocimientos a cambio de estar en constante innovación y así mejorar la calidad del servicio, lo cual va a desencadenar un crecimiento de productividad en la empresa, es decir en términos coloquiales al colaborador se le debe considerar como un activo, más no como un costo o un gasto.

Sin embargo, las empresas necesitan de buenos gerentes con una visión futurista, que haga crecer tanto al personal como los resultados de la organización para así, permanecer en el entorno, con la finalidad de utilizar incentivos y reconocimientos para que poco a poco la productividad del trabajador aumente, generando mayor competitividad y ganancia para la entidad.

Logro de metas.

Según, García (2012) cuando la persona puede conseguir lo que desea, es por sí solo una motivación propia, pero cuando lo que se desea se convierte en una aspiración, eso se convierte en una acción real, es decir convierte los deseos en objetivos o metas concretas. Por lo tanto, estas metas deben ser claras para la persona y para la empresa, ya que estos objetivos son la visión de lo que se quiere conseguir.

No obstante, el logro de metas requerirá una serie de tareas o funciones para que pueda llevarse a cabo la acción, pero hay que evaluar que estas tareas sean alcanzables y medibles en el tiempo, con el fin de poder lograr la meta propuesta y, esto va acompañado de que el colaborador necesita de un factor externo para que el trabajador se sienta motivado para poder desempeñarse de la mejor manera y así, la empresa pueda conseguir resultados positivos.

Relación Interpersonal.

Según, Arce y Malvas (2013) en la sociedad las personas están en constante contacto con otras personas, con las que deben aprender a construir una relación armónica y civilizada. En lo que respecta al ámbito laboral, las habilidades de relaciones humanas facilitan que las personas se adapten a los cambios del entorno y que puedan lograr las metas trazadas en la empresa.

Sin embargo, las relaciones interpersonales es el trato recíproco de comunicación del colaborador con los demás, es decir con las demás personas dentro de la empresa. Por lo que, si el ambiente de trabajo es el adecuado, los trabajadores se sienten cómodos y, esto origina un efecto positivo en la persona, ya que mejora la realización de sus funciones, a través de la relación con construye con sus compañeros de trabajo y con sus superiores.

3.4.2.4. Métodos para la evaluación del desempeño

Existen diversos métodos de evaluación del rendimiento, los cuales varían de una empresa a otra (Brune, 2013) este autor hace la distinción entre los métodos tradicionales de evaluación y los nuevos enfoques. Los métodos tradicionales de evaluación más comunes son: El gráfico de calificador, el de lista de comprobación, de comparación de parejas y de rangos. Los nuevos enfoques hacia la evaluación se clasifican como: Del incidente crítico, del estudio de campo, de evaluación en grupo, de evaluación por compañeros y de selección.

3.4.3. Marco conceptual

Los conceptos de los autores, que servirán como guía para la investigación con la finalidad, obtener información útil para un proyecto y, además, de visualizar la relación positiva o negativa de la motivación y el desempeño laboral. Estos conceptos, serán tomados en cuenta para aplicarse en la empresa estudiada, ya que permitirá entender mejor como se van a relacionar estas variables en los colaboradores de la aseguradora, porque ellos están en contacto con la sociedad, debido a que se le ofrece al cliente un seguro de vida, vehicular, crediticio, etc.

3.4.3.1. Motivación

La motivación es aquel estímulo que tiene el trabajador para satisfacer sus necesidades, es decir es aquel instinto o impulso que la persona quiere satisfacer de cualquier manera a través de la importancia de los componentes de una pirámide. Además, es el resultado afectado por dos aspectos: factores de motivación y factores de higiene, ya que estos serán los que ayudarán generalmente a cumplir las obligaciones del trabajador (Amorós, 2007).

Por lo que, las dimensiones que se van a aplicar a esta investigación, en base a la teoría Antropológica (Pérez, 2006).

1. Motivación Intrínseca, son aquellas ligadas a las capacidades que la persona tiene de hacer las cosas y esto va a depender del aprendizaje, conocimiento, seguridad, estabilidad, entre otros.
2. Motivación Extrínseca, son aquellas que satisfacen desde fuera de la persona, es decir la posesión de cosas o establecer una relación sensible con las cosas y esto va a depender del salario, incentivos, cosas materiales, ascensos, entre otros.

Para esta investigación, no se tomará en cuenta la dimensión de la motivación trascendente, debido a que es una dimensión difícil de medir y por motivos de tiempo, solo se consideró la motivación intrínseca y extrínseca.

3.4.3.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es la conducta de la persona en búsqueda de lograr las metas planteadas, eso incluye utilizar estrategias personales y profesionales. Entonces, para que un colaborador realice sus actividades y cumpla con los resultados debe proyectarse. No obstante, es fundamental la evaluación en equipos de trabajo, ya que se podrá evaluar al trabajador de manera individual y de manera colectiva (Chiavenato, Mondy; 2009, 2010). Por lo que, las dimensiones que se van a aplicar en esta investigación son:

1. Productividad, es el acto más importante de la empresa, ya que los trabajadores usan su experiencia y conocimientos, y esto va a depender del uso del tiempo, del mínimo de errores, de la eficiencia, entre otros (Felsing y Runza, 2002).
2. Logro de metas, es cuando la persona convierte los deseos en objetivos o metas concretas a un corto, medio y largo plazo, y esto va a depender de la planificación, del uso del tiempo, del compromiso, de la organización, entre otros (García, 2012).
3. Iniciativa, es plantearse metas que te lleven a la planificación de proyectos, además de poder expresar tus ideas, lo que implica que es propio de una persona y esto va a depender de las ideas, de adaptarse al cambio, de la proactividad, de las estrategias, entre otros (Jaurilaritza, 2004).
4. Competencia, es una capacidad laboral, que se puede medir y que es fundamental para hacer un trabajo eficiente, es decir para obtener los resultados planeados por la empresa y esto va a depender de la aportación de ideas, del compromiso, de la responsabilidad, de la toma de decisiones, entre otros (Vargas, Cassanova, y Montanaro, 2001).
5. Relación Interpersonal, es el trato recíproco de comunicación del colaborador con los demás, es decir con las demás personas dentro de la empresa y esto va a depender del desarrollo de relaciones, de la comunicación fluida, del respeto, entre otros (Arce y Malvas, 2013).

3.5. Formulación de hipótesis

3.5.1. Hipótesis general

Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros.

3.5.2. Hipótesis específicas

1. La motivación intrínseca influye en la productividad de los trabajadores de una compañía de seguros.
2. La motivación intrínseca influye en el logro de metas de los trabajadores de una compañía de seguros.
3. La motivación intrínseca influye en la competencia de los trabajadores de una compañía de seguros.
4. La motivación intrínseca influye en la iniciativa de los trabajadores de una compañía de seguros.
5. La motivación intrínseca influye en la relación interpersonal de los trabajadores de una compañía de seguros.
6. La motivación extrínseca influye en la productividad de los trabajadores de una compañía de seguros.
7. La motivación extrínseca influye en el logro de metas de los trabajadores de una compañía de seguros.
8. La motivación extrínseca influye en la competencia de los trabajadores de una compañía de seguros.
9. La motivación extrínseca influye en la iniciativa de los trabajadores de una compañía de seguros.
10. La motivación extrínseca influye en la relación interpersonal de los trabajadores de una compañía de seguros.

3.6. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Técnicas e Instrumentos
Motivación	La motivación es considerada como el impulso que conlleva a la persona a seleccionar y efectuar una acción (Chiavenato, 2009).	Los individuos sienten el impulso de realizar su trabajo en la empresa donde laboran. En este impulso intervienen la motivación intrínseca y extrínseca (Cubas, 2016).	Motivación Extrínseca. Motivación Intrínseca.	Salarios. Condiciones Físicas trabajo. Incentivos. Reconocimiento Objetivos personales. Capacidades. Escarlar profesionalmente. Capacitaciones. Seguridad.	5, 6, 7, 8 1, 2, 3, 4	Escala de Likert: 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A Veces 4= Casi Siempre 5= Siempre	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.

Fuente: *Elaboración propia*

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Técnicas e Instrumentos
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo, por lo que, es una evaluación a nivel individual, es decir, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona (Mondy, 2010).	El rendimiento laboral es fundamental porque genera distintos principios para equilibrar a las personas, para así, incrementar el nivel de desempeño (Brune, 2013).	Competencia	Aporta ideas.	17, 18, 19, 20	Escala de Likert: 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A Veces 4= Casi Siempre 5= Siempre	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
			Iniciativa	Compromiso.			
				Responsabilidad.			
			Productividad	Ideas innovadoras.	21, 22, 23, 24		
				Entorno.			
			Logro de metas	Proactivo.	9, 10, 11, 12		
				Eficiencia Operativa.			
			Relación Interpersonal	Tiempos.	13, 14, 15, 16		
				Estrategias.			
				Tiempos.			
	Superación.	25, 26, 27, 28					
	Respeto.						

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 4

Metodología

La investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo y explicativo, donde se obtendrán datos sobre diversos factores de los colaboradores de la entidad a indagar y se efectuará un análisis y una medición de estos. Puesto que, es importante para así, visualizar los resultados de las encuestas que se aplicarán a los trabajadores de la organización. Asimismo, es un proceso para lograr el objetivo de estudio que es determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral a través de la descripción de los hechos encontrados en la investigación (Tamayo y Tamayo, 2003).

4.1. Tipo de investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2016) esta investigación consiste en describir y/o explicar situaciones o contextos organizacionales con la finalidad básica de analizar su origen, desarrollo y comportamiento en general de los colaboradores.

El alcance que más se adecúa a la investigación es transversal, puesto que, se busca recoger información relacionada en el transcurso del año 2019 con las variables planteadas anteriormente (motivación y desempeño laboral) y especificar las características más resaltantes de las tendencias proyectadas de un grupo de personas (Bernal, 2010).

Por ende, la investigación se centra en captar información sobre las variables de estudios y del mismo modo, evaluar y analizar los datos sobre estas. En efecto, es necesario recolectar una serie de datos capaces de abarcar la esencia del problema de la investigación.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, debido a que se evalúa la situación de una compañía de seguros con respecto al rendimiento de sus trabajadores respecto a sus objetivos, en un tiempo limitado, sin modificar de manera intencional la variable independiente para evaluar el efecto que tiene sobre la otra variable. Por lo que, es un estudio de caso de tipo cuantitativa no experimental, debido a que durante el desarrollo de esta no generará ninguna situación, por el contrario, se busca observar las ya existentes, es decir la variable independiente ocurre y no es

posible influir en su comportamiento o tendencias ni en los efectos de esta (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

4.3. Población y muestra

4.3.1 Población

La población está constituida por el conjunto de elementos que concuerdan con ciertas características establecidas por criterios de alcance, lugar y tiempo. La población estará constituida por distintas especificaciones, que son las personas pertenecientes a una organización las cuales tienen características similares (Bernal, 2010).

En este caso, la población está conformada por cuatrocientos sesenta y dos colaboradores pertenecientes a las áreas de ventas, finanzas, recursos humanos, contabilidad y marketing de la empresa estudiada. Los participantes de la investigación que se aplicarán al instrumento realizan los procesos de facturación, aprobación, documentación y seguimiento de los servicios brindados por la empresa, tales como la venta del servicio, el cobro correspondiente a las órdenes de compra y registro contable de estos.

4.3.2 Muestra

El muestreo que se empleará es el probabilístico - estratificado para tener conocimientos de las diversas áreas, lo cual, están conformados por los colaboradores de diversas áreas de la empresa, las cuales se encargan de la atención al cliente, evaluación de documentación y monitoreo de esta, facturación y seguimiento de los servicios requeridos.

Para Tamayo y Tamayo (2003), la muestra es la representación significativa de la población, de la cual se obtiene información para el desarrollo de la investigación, reflejando las características similares de los trabajadores para luego efectuar la medición de las variables de estudio. Se tomará como población a los trabajadores de la sede de Miraflores, ubicada en avenida Armendáriz, la cual está conformada por 220 colaboradores.

Estadística para tomar el tamaño de la muestra, donde:

n = Muestra

N = Población = 220

p = Eventos favorables (0,5)

q = Eventos desfavorables (0,5)

Nivel de significancia = 0.05

Z = 1,96

E = Margen de error (0,05)

En nuestro estudio, para el cálculo de la muestra, se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * \epsilon^2 + Z^2 * p * q} = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 220}{(220-1) * 0.05^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 141.$$

Por tanto, la muestra es 141 trabajadores.

4.4. Validación y confiabilidad

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2016) es el grado en el que el instrumento realmente mide la variable que pretendes medir, por lo que, el instrumento a utilizar en la investigación cuantitativa es la encuesta.

Además, se realizó la prueba a expertos (ver en anexos) para poder verificar si la encuesta a usar responde con los objetivos de la investigación y para esto las preguntas deben ser claras, concisas, concretas para el encuestado. Los expertos llegaron a la conclusión de que, el instrumento está bien redactado, es claro y conciso, por lo que, está apto para que se puede aplicar (véase en la tabla 6).

Tabla 6

Expertos

Expertos	Especialidad
Cesar Cáceres	Master en Dirección de Empresas, Universidad de Piura, Perú.
Cecilia Campana	Master universitario en Gobierno y cultura en las organizaciones, Universidad de Piura, Perú.
Carlos Lavalle	Doctor en Planificación de proyectos de desarrollo rural y gestión sostenible, Universidad de Piura, Perú.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Procedimiento

Esta investigación cuenta con una población de doscientos veinte trabajadores, con lo cual la muestra representativa es de ciento cuarenta y uno colaboradores, por lo que, se realizará una encuesta conformada por 28 ítems, en las cuales se recolectará información confiable. Se realizó una prueba de expertos, con tres profesores especializados para asegurar que las preguntas respondan al objetivo que se busca.

Además, se utilizará como medio de encuesta Google Forms y la información recolectada se procesará mediante el software SPSS y Excel, para obtener tablas comparativas, figuras y tablas como Chi – Cuadrado y T – Student para que se corrobore si existe relación entre ambas variables de los trabajadores de la empresa estudiada.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación es de naturaleza cuantitativa, por lo que, la técnica que se utilizará es la encuesta, ya que es el medio más empleado y se fundamenta en un cuestionario conformado por 28 preguntas. Este instrumento se divide en dos partes: el primero hace referencia a la motivación basado en el CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo) diseñado por Toro (1998) y, el segundo hace referencia al desempeño laboral basado en el modelo realizado por Anaya y Suárez (2004). Ambos instrumentos sirvieron como modelo para diseñar el instrumento empleado en la presente investigación y las preguntas fueron adaptadas para estudiar el fenómeno de la investigación. El cuestionario resultante fue sometido a una prueba piloto para verificar su validez y confiabilidad a través del Alfa de Cronbach y el Análisis Factorial.

Las variables serán medidas por la escala de tipo Likert que consiste en un conjunto de ítems, lo cual permite medir la actitud de la persona respecto a los ítems que responderá en la encuesta y este cuestionario se basará en cinco categorías (véase en la tabla 7). A cada categoría se le otorga valor numérico, por lo que, de esta forma el encuestado asignará una puntuación a las preguntas brindadas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Tabla 7

Escala de la encuesta de Motivación y Desempeño laboral

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

Fuente: Elaboración propia.

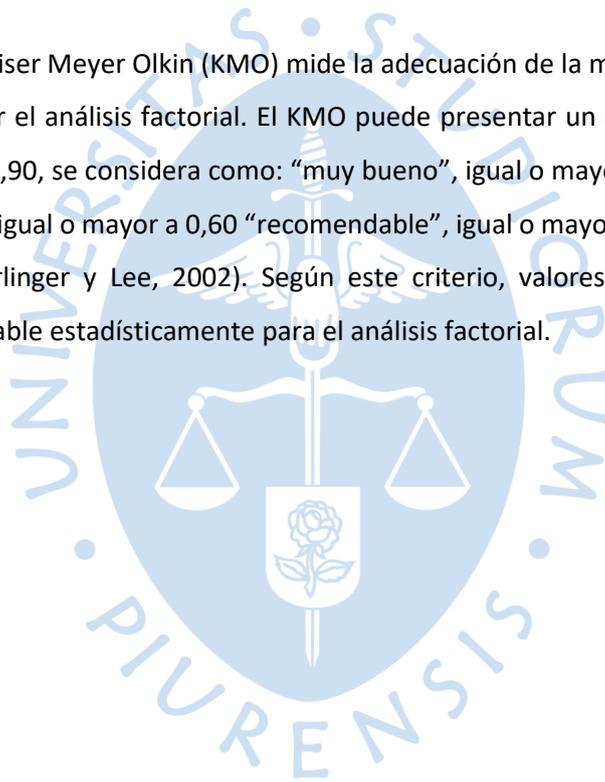
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis y procesamiento de los datos se empleará los softwares SPSS (26) y Excel. Además, se utilizará la técnica descriptiva y explicativa que será explicada a través de figuras, tales como gráfico de barras, de pastel y de líneas y así, obtener la relación de los datos. Además, para realizar un mejor análisis se empleará las tablas Chi – Cuadrado, T – Student, estos cuadros estadísticos permitirán un buen procesamiento de la información.

El alfa de Cronbach es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento a través de un conjunto de ítems que se espera que midan las dimensiones. El alfa de Cronbach puede presentar un rango de valores de 0 a 1, donde medidas mayor a 0,90, se considera como: “excelente”, mayor a 0,80 “bueno”, mayor a 0,70 “aceptable”, mayor a 0,60 “cuestionable”, mayor a 0,50 “pobre” y menor a 0,50 “inaceptable” (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999). Según este criterio, valores a partir de 0,60 pueden considerarse una consistencia adecuada.

La prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para probar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población de estudio, donde X^2 con grado de significancia es 0,00 es considerado adecuado (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999).

La prueba de Kaiser Meyer Olkin (KMO) mide la adecuación de la muestra, es decir indica que tan apropiado es aplicar el análisis factorial. El KMO puede presentar un rango de valores de 0 a 1, donde igual o mayor a 0,90, se considera como: “muy bueno”, igual o mayor a 0,80 “notable”, igual o mayor a 0,70 “regular”, igual o mayor a 0,60 “recomendable”, igual o mayor a 0,50 “pobre” y menor a 0,50 “inaceptable” (Kerlinger y Lee, 2002). Según este criterio, valores a partir de 0,60 pueden considerarse recomendable estadísticamente para el análisis factorial.





Capítulo 5 Resultados y discusión

5.1. Análisis de resultados

5.1.1. Análisis descriptivo univariado

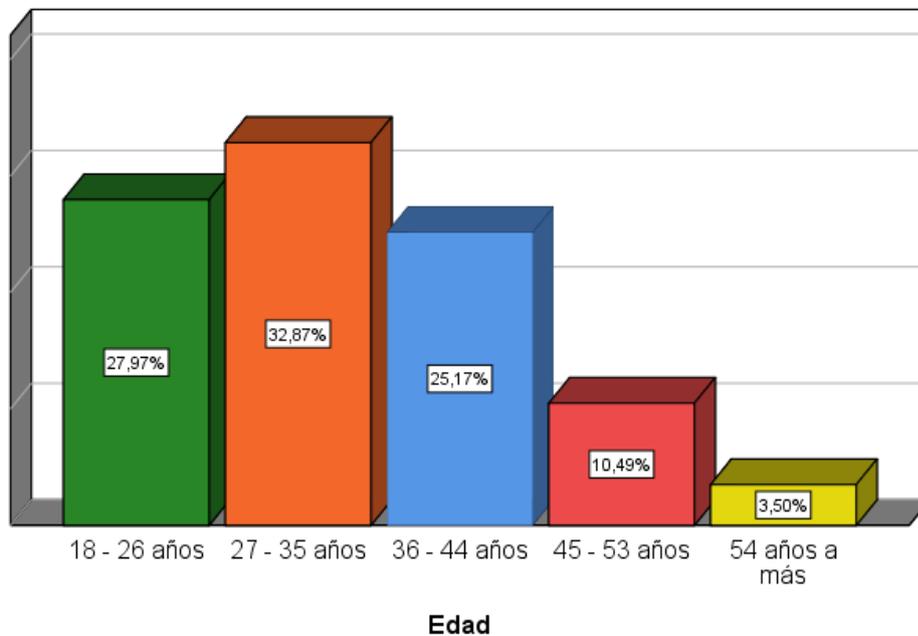
En este epígrafe se presentan las variables de estudio, tanto variables socio demográficas como los ítems que evalúan la Motivación y el Desempeño laboral.

Edad del trabajador

Los resultados obtenidos para esta variable se presentan en un gráfico de barras (véase en la figura 3), en la cual indica que se tiene un 32,87 % de los trabajadores, que participan en la investigación, en donde la edad comprendida es entre 27 y 35 años. Asimismo, hay 5 trabajadores, que representan el 3,5% que tienen una edad mayor a 54 años.

Figura 3

Edad



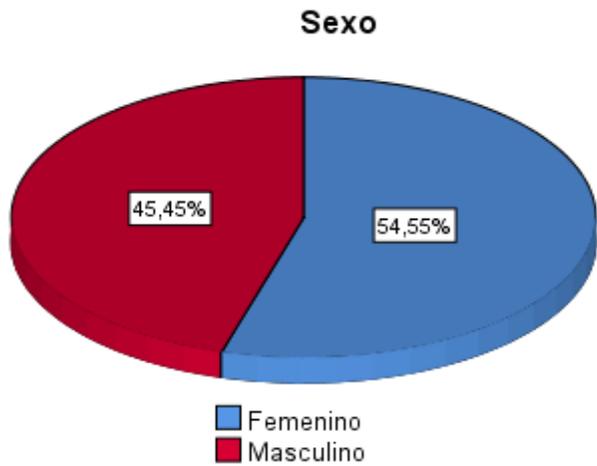
Fuente: Elaboración propia

Sexo del trabajador

Los resultados obtenidos para esta variable se presentan mediante un gráfico de torta (véase en la figura 4), en la cual señala una mayor presencia de trabajadores mujeres, con un 54,55%, respecto a trabajadores hombres.

Figura 4

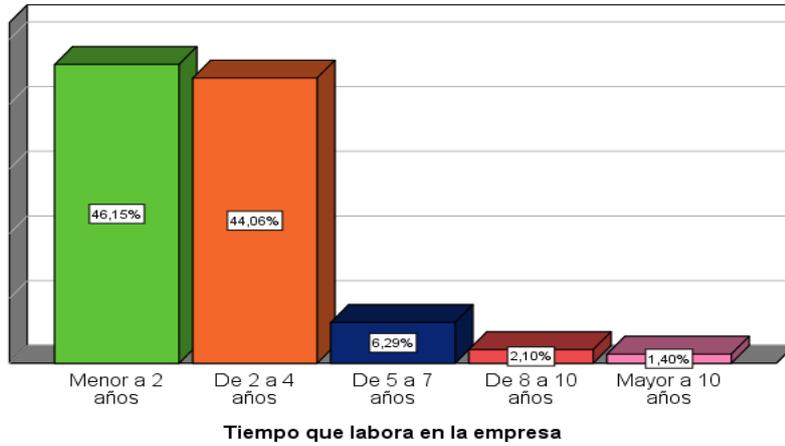
Sexo



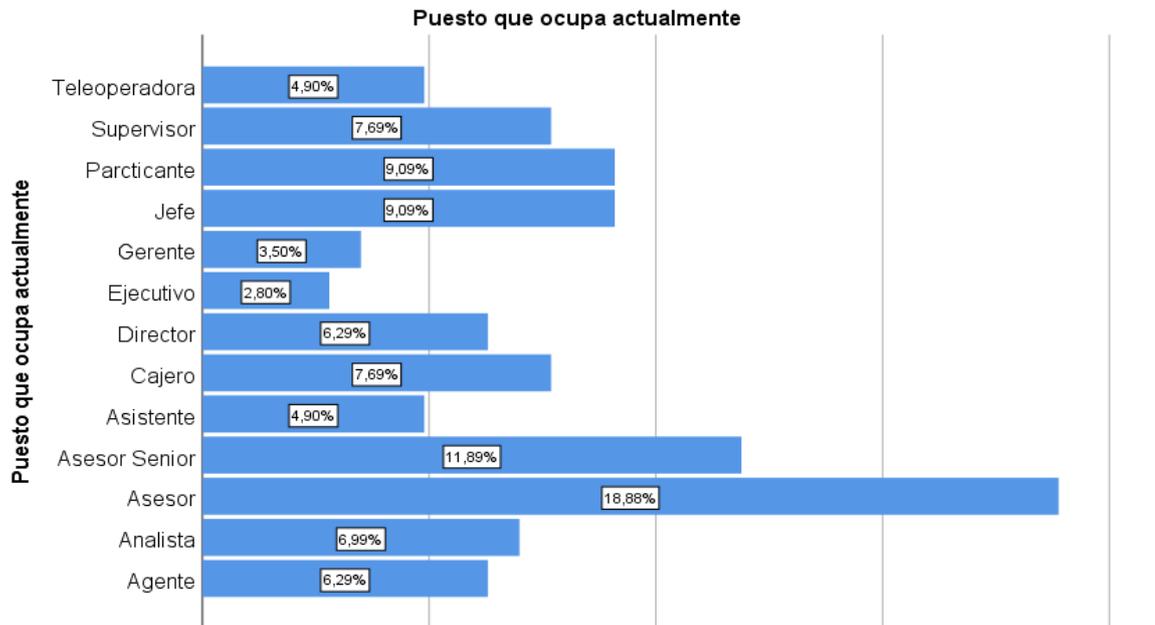
Fuente: Elaboración propia

Tiempo de trabajo en la empresa

Los resultados obtenidos para esta variable se muestran a través de un gráfico de barras (véase en la figura 5), en la cual indican que un alto porcentaje tiene poco tiempo en la empresa. Así, el 46,15% viene trabajando con un tiempo menor a 2 años. Además, de 2 a 4 años se tiene un 44,06% de los trabajadores y solo el 1,4% lleva más de 10 años en la empresa.

Figura 5*Tiempo que labora en la empresa**Fuente: Elaboración propia***Puesto actual**

Los resultados obtenidos para esta variable se presentan en un gráfico de barras (véase en la figura 6), en la cual señala que el puesto laboral que predomina en los trabajadores que participan en la investigación, es de Asesor con un 18,88%. En esta clasificación están los asesores financieros, comercial de salud, etc. Le sigue el puesto de Asesor Senior con un 11,88%.

Figura 6*Puesto que ocupa actualmente**Fuente: Elaboración propia***Horario de trabajo**

Los resultados encontrados para esta variable se presentan mediante un gráfico de barras (véase en la figura 7), en la cual indica que la jornada laboral que predomina es la de 20 horas a más por semana con un 87,41%.

Figura 7*Horario de trabajo**Fuente: Elaboración propia***Análisis de los ítems de la Motivación Intrínseca**

Los resultados encontrados para esta variable se presentan a través de una tabla (véase la tabla 8), la cual indica que aquella fuerza interna que impulsa al trabajador a la realización de una actividad por la inherente satisfacción que le produce realizarla está referido a los objetivos personales van en concordancia con la empresa, pues este indicador obtiene un 51% en el mayor valor para la escala de medida. En esa misma línea, está el indicador que mide si el trabajo que desempeña está de acuerdo con las capacidades del trabajador.

Tabla 8*Motivación intrínseca*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mis objetivos personales van en concordancia con la empresa.	0,0%	1,4%	21,0%	26,6%	51,0%
Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades.	0,0%	0,7%	11,9%	36,4%	51,0%
La empresa me proporciona la oportunidad de escalar profesionalmente.	5,6%	11,2%	28,7%	21,7%	32,9%
La empresa me brinda capacitaciones constantes.	3,5%	31,5%	47,6%	14,0%	3,5%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de la Motivación Extrínseca

Los resultados obtenidos para esta variable se muestran mediante una tabla (véase en la tabla 9), la cual señala que aquella fuerza externa al trabajador que lo incentiva a realizar una conducta a cambio de ganar un beneficio tangible que, puede ser administrado por otros o auto administrado viene dado por los beneficios económicos que recibe en su empleo y satisfacen sus necesidades básicas. Asimismo, un elemento importante es recibir reconocimiento por haber llegado a la meta trazada.

Tabla 9*Motivación extrínseca*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.	1,4%	2,1%	8,4%	36,4%	51,7%
Entro a sorteos de viajes por conseguir el objetivo anual de la empresa.	39,2%	15,4%	26,6%	14,7%	4,2%
Recibo reconocimiento por haber llegado a la meta trazada.	4,2%	4,9%	34,3%	37,8%	18,9%
Recibo algún incentivo monetario por haber realizado un buen trabajo.	39,9%	24,5%	27,3%	5,6%	2,8%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de la Productividad

Los resultados hallados para esta variable se presentan mediante una tabla (véase en la tabla 10), la cual indica que los trabajadores siempre realizan su trabajo en los tiempos preestablecidos, esta percepción está en 53,8% de los trabajadores. Asimismo, el 23,8% de los trabajadores percibe que organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo.

Tabla 10*Productividad*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Realiza su trabajo en los tiempos preestablecidos.	0,0%	1,4%	4,2%	40,6%	53,8%
Considera que realiza buenos trabajos con un mínimo de errores.	0,0%	11,9%	37,1%	38,5%	12,6%
Hace uso eficiente de los recursos para desempeñar su labor.	6,3%	21,7%	35,7%	23,8%	12,6%
Organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo.	0,7%	14,0%	34,3%	27,3%	23,8%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de Logro de Metas

Los resultados encontrados para esta variable se muestran a través de una tabla (véase en la tabla 11), la cual indica que el trabajador percibe, en el 43,4% de los casos, que siempre cumple las tareas encomendadas según el tiempo establecido. Asimismo, se tiene un 16,1% que siempre se compromete a la superación y al logro para el mejoramiento de su puesto y/o área.

Tabla 11*Logro de metas*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa de acuerdo al puesto de trabajo.	20,3%	18,2%	26,6%	25,2%	9,8%
Cumple las tareas encomendadas según el tiempo establecido.	0,0%	0,0%	7,7%	49,0%	43,4%
Se compromete a la superación y al logro para el mejoramiento de su puesto y/o área.	3,5%	16,8%	26,6%	37,1%	16,1%
Maneja una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas.	1,4%	10,5%	37,1%	38,5%	12,6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de Competencia

Los resultados obtenidos para esta variable se presentan en una tabla (véase en la tabla 12), la cual señala que los trabajadores, que participan en la investigación perciben con un 72,73%, que siempre realizan sus actividades responsablemente, así como la toma de decisiones que benefician a la empresa.

Importante señalar que hay un 21,68% de los trabajadores, que participan del estudio, que tiene una percepción de que nunca o casi nunca aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos del área de trabajo.

Tabla 12*Competencia*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de área de trabajo.	21,7%	19,6%	25,2%	24,5%	9,1%
Se compromete para lograr altos niveles de desempeño.	0,0%	5,6%	27,3%	34,3%	32,9%
Realiza sus actividades responsablemente.	0,0%	1,4%	4,2%	21,7%	72,7%
Toma decisiones que benefician a la empresa.	0,0%	2,8%	7,7%	18,9%	70,6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de Iniciativa

Los resultados encontrados para esta variable se muestran a través de una tabla (véase la tabla 13), la cual indica que el 31,47% de los trabajadores que participan en la investigación perciben que nunca muestra ideas innovadoras para mejorar las tareas y procesos del área. Asimismo, un 26,57% nunca se muestra asequible al cambio. Por otra parte, un 32,17% de los trabajadores percibe que a veces es proactivo ante las dificultades.

Tabla 13*Iniciativa*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Muestra ideas innovadoras para mejorar las tareas y procesos de su área.	31,5%	25,2%	25,9%	16,1%	1,4%
Se muestra asequible al cambio.	26,6%	16,8%	17,5%	20,3%	18,9%
Es proactivo antes las dificultades.	11,2%	25,9%	32,2%	24,5%	6,3%
Logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las actividades.	20,3%	19,6%	30,8%	23,8%	5,6%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ítems de Relaciones Interpersonales

Los resultados obtenidos para esta variable se presentan mediante una tabla (véase la tabla 14), la cual muestra que el indicador que mejor representa esta dimensión es sobre las indicaciones de sus superiores, con una percepción del 71,33% para el valor siempre. Asimismo, el 34,27% percibe que casi siempre respeta la opinión de sus compañeros.

Tabla 14*Relaciones Interpersonales*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores y compañeros de trabajo.	0,0%	7,0%	21,0%	41,3%	30,8%
Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja.	1,4%	4,9%	37,1%	41,3%	15,4%
Respeto las indicaciones de sus superiores.	0,0%	1,4%	4,2%	23,1%	71,3%
Respeto la opinión de sus compañeros.	0,0%	4,2%	31,5%	34,3%	30,1%

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis multivariado

Los análisis descritos en el apartado anterior para las dimensiones de la Motivación y desempeño laboral no permiten cruzar las variables porque están constituidas por varios ítems. En este apartado se realizan procesos estadísticos como el Alfa de Cronbach y el Análisis Factorial para reducir los indicadores de las dimensiones de estudio a una sola variable, por dimensión, y con ello realizar análisis bivariado que permita contrastar las hipótesis formuladas en la investigación. A continuación, se presentan los análisis para cada dimensión.

5.2.1. Motivación

5.2.1.1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca está definida como aquella fuerza interna que impulsa al trabajador a la realización de una actividad por la inherente satisfacción que le produce realizarla. En ese sentido los siguientes análisis buscan determinar las características del trabajador que le producen esa fuerza interior que necesita para alcanzar sus objetivos trazados. Dentro del instrumento aplicado, la motivación intrínseca está determinada por cuatro preguntas: P1, P2, P3, y P4. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 15*Estadística de fiabilidad de la Motivación Intrínseca*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,668	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,668. Asimismo, todas estas cuatro preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 16*Estadísticas del total de elementos de la Motivación Intrínseca*

<i>Estadísticas de total de elemento</i>	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Mis objetivos personales van en concordancia con la empresa.	,494
Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades.	,592
La empresa me proporciona la oportunidad de escalar profesionalmente.	,592
La empresa me brinda capacitaciones constantes.	,701

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el análisis factorial (AF) indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Motivación intrínseca. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 17*Varianza total explicada de la Motivación Intrínseca*

<i>Varianza total explicada</i>	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,100	52,497	52,497

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18*Prueba de KMO y Bartlett de la Motivación Intrínseca**Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,677
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	110,742
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

A la luz de los resultados se puede decir que el AF, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,677, que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, el AF muestra que el factor logra reproducir el 52,497% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta motivación:

Tabla 19*Media de la Motivación Intrínseca*

	Media	Desviación estándar
Motivación Intrínseca	3,78	,65

Fuente: Elaboración propia

Al ser el promedio mayor a 3, indica cierto grado de acuerdo con esta motivación. Esto significa que los trabajadores que participan en la investigación los motiva, de manera intrínseca, los objetivos personales que van en concordancia con la empresa, así como, el trabajo que desempeña está de acuerdo con las capacidades del trabajador.

5.2.1.2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca está definida como aquella fuerza externa al trabajador que lo incentiva a realizar una conducta a cambio de ganar un beneficio tangible. Dentro del instrumento aplicado, la motivación extrínseca está determinada por cuatro preguntas: P5, P6, P7 y P8. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 20*Estadísticas de fiabilidad de la Motivación Extrínseca**Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,642	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach señala una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,642. Asimismo, todas las preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 21

Estadísticas de total de elementos de la Motivación Extrínseca

Estadísticas de total de elemento

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.	,651
Entro a sorteos de viajes por conseguir el objetivo anual de la empresa.	,589
Recibo reconocimiento por haber llegado a la meta trazada.	,546
Recibo algún incentivo monetario por haber realizado un buen trabajo.	,482

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el análisis factorial (AF) indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Motivación extrínseca. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 22

Varianza total explicada de la Motivación Extrínseca

Varianza total explicada

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,950	48,742	48,742

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Prueba de KMO y Bartlett de la Motivación Extrínseca

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,636
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	85,185
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados se puede decir que el AF, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,636 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa, ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, el AF muestra que el factor logra reproducir el 48,742% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta motivación:

Tabla 24

Media de la Motivación Extrínseca

	Media	Desviación estándar
Motivación Extrínseca	3,08	,72

Fuente: Elaboración propia

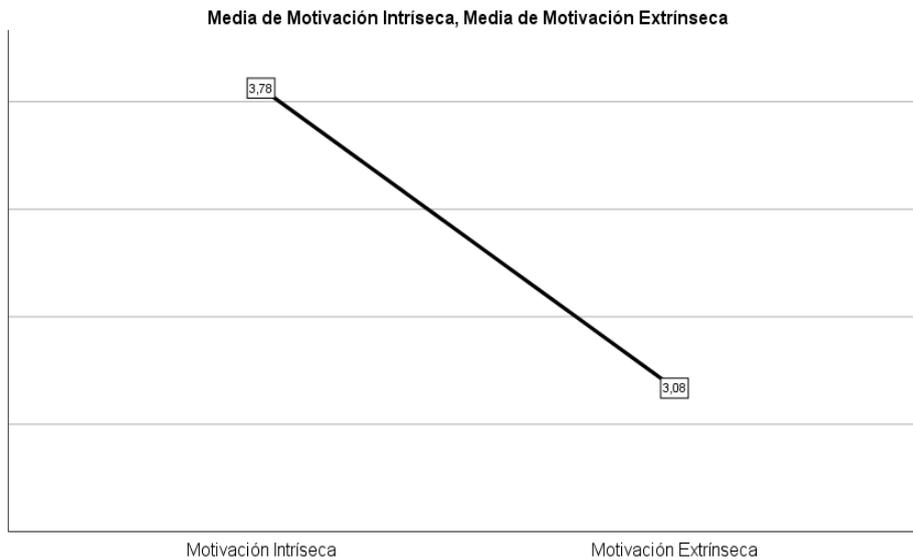
Al ser el promedio igual 3, indica que a veces los trabajadores que participan en la investigación los motiva, de manera extrínseca, los beneficios económicos que recibe en su empleo y satisfacen sus necesidades básicas. Asimismo, un elemento importante es recibir reconocimiento por haber llegado a la meta trazada. El siguiente figura y tabla nos resume las dos dimensiones de la Motivación:

Tabla 25

Media de la Motivación Intrínseca y Extrínseca

	Media
Motivación Intrínseca	3,78
Motivación Extrínseca	3,08

Fuente: Elaboración propia

Figura 8*Media de la Motivación Intrínseca y Extrínseca*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados señalan que la dimensión de la motivación que prevalece en los trabajadores es la motivación intrínseca. Esto significa que, lo que motiva al trabajador radica en la realización de una actividad tan solo por la inherente satisfacción que le produce realizarla.

5.2.2. Desempeño laboral

5.2.2.1. Productividad

Esta dimensión del desempeño laboral evalúa en el trabajador aspectos relacionados a los tiempos en que realiza su trabajo sin cometer errores, así como la eficiencia para desarrollar su labor. Esta dimensión recoge la información a través de cuatro preguntas: P9, P10, P11 y P12. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 26*Estadísticas de fiabilidad de la Productividad**Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,677	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,677. Asimismo, todas las preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27*Estadísticas de total de elementos de la Productividad**Estadísticas de total de elemento*

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Realiza su trabajo en los tiempos preestablecidos.	,704
Considera que realiza buenos trabajos con un mínimo de errores.	,561
Hace uso eficiente de los recursos para desempeñar su labor.	,603
Organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo.	,534

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el análisis factorial (AF) indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Productividad. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 28*Prueba KMO y Bartlett de la Productividad**Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,707
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	92,067
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29*Varianza total explicada de la Productividad**Varianza total explicada*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,050	51,242	51,242

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados se puede decir que el AF, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,707 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba

de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, el AF muestra que el factor logra reproducir el 51,242% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 30

Media de la Productividad

	Media	Desviación estándar
Productividad	3,68	,66

Fuente: Elaboración propia

Al ser el promedio igual a 3,68 esto indica que casi siempre los trabajadores realizan sus trabajos en los tiempos preestablecidos. Asimismo, consideran que realizan buenos trabajos con un mínimo de errores.

5.2.2.2. Logro de metas

Esta dimensión está constituida por cuatro ítems que miden de cómo el trabajador aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa de acuerdo con el puesto de trabajo, así como el manejo adecuado de la organización en su área de trabajo. Las preguntas para evaluar esta dimensión fueron de la pregunta 13 a la 16. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 31

Estadísticas de fiabilidad de Logro de metas

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,613	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,613. Asimismo, todas las preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 32*Estadísticas de total de elementos de Logro de metas*

<i>Estadísticas de total de elemento</i>	
	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa de acuerdo al puesto de trabajo.	,498
Cumple las tareas encomendadas según el tiempo establecido.	,636
Se compromete a la superación y al logro para el mejoramiento de su puesto y/o área.	,411
Maneja una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas.	,561

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el análisis factorial (AF) señala que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Logro de Metas. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 33*Prueba KMO y Bartlett de Logro de metas*

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,632
	Aprox. Chi-cuadrado	70,302
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 34***Varianza total explicada de Logro de metas*

Componente	<i>Varianza total explicada</i>		
	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,868	46,696	46,696

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados se puede decir que el AF, es aplicable porque se tiene un coeficiente KMO de 0,632 que es lo recomendable estadísticamente. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, el AF nos muestra que el factor logra reproducir el 46,696% de la información inicial.

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 35

Media de Logro de metas

	Media	Desviación estándar
Logro de Metas	3,54	,67

Fuente: Elaboración propia

Dado que el valor del promedio para esta dimensión es 3,54, esto indica que los trabajadores perciben que casi siempre se cumple con las tareas encomendadas de acuerdo con el tiempo establecido. Asimismo, el trabajador maneja una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas.

5.2.2.3. Competencia

Esta dimensión está formada por cuatro ítems que recogen del trabajador información sobre ser competente para desarrollar su trabajo. Las preguntas para evaluar esta dimensión fueron de la pregunta 17 a la 20. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 36

Estadísticas de fiabilidad de Competencia

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,196	4

Fuente: Elaboración propia

El estadístico resulta ser inadecuado para la escala de la dimensión evaluada. El procedimiento estadístico indica que se debe eliminar los ítems 17 y 18 para mejorar la escala, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37*Estadísticas de total de elementos de Competencia**Estadísticas de total de elemento*

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de área de trabajo.	,452
Se compromete para lograr altos niveles de desempeño.	-,194 ^a
Realiza sus actividades responsablemente.	,125
Toma decisiones que benefician a la empresa.	,197

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Al eliminar estos dos ítems se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 38*Estadísticas de fiabilidad de Competencia**Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,677	2

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido es adecuado. El AF aplicado a estos dos ítems indica que es posible formar una variable con estas dos preguntas. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 39*Varianza total explicada de Competencia**Varianza total explicada*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,520	76,011	76,011

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40*Prueba KMO y Bartlett*

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>			
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		44,338
	Gl		1
	Sig.		,000

Fuente: Elaboración propia

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las dos preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 41*Media de Competencia*

	Media	Desviación estándar
Competencia	4,62	,60

Fuente: Elaboración propia

El valor promedio para esta competencia es mayor a 4, esto significa que el trabajador percibe que es competente para el trabajo que realiza.

5.2.2.4. Iniciativa

Esta dimensión recoge información del trabajador referida a la innovación e iniciativa que muestra éste en su trabajo diario. La dimensión la constituye de la pregunta 21 a la pregunta 24. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 42*Estadísticas de fiabilidad de Iniciativa*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,439	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente encontrado es inadecuado para la escala utilizada. El proceso estadístico indica eliminar dos ítems: Se muestra asequible al cambio y Es proactivo antes las dificultades. Con las preguntas que quedan se recalcula el coeficiente de fiabilidad y se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 43*Estadísticas de fiabilidad de Iniciativa**Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	2

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido es adecuado. El AF aplicado a estos dos ítems indica que es posible formar una variable con estas dos preguntas. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 44*Varianza total explicada de Iniciativa**Varianza total explicada*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,544	77,216	77,216

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45*Prueba de KMO y Bartlett de Iniciativa**Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	49,370
	gl	1
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las dos preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 46*Media de Iniciativa*

	Media	Desviación estándar
Iniciativa	2,53	1,02

Fuente: Elaboración propia

El valor promedio es bajo, de acuerdo con la escala utilizada. Esto significa que el trabajador percibe que no hay un entorno que facilite la innovación e iniciativa.

5.2.2.5. Relaciones interpersonales

Esta dimensión evalúa en los trabajadores si se desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores, así como la existencia de una comunicación fluida con sus compañeros y superiores. La dimensión está formada por cuatro preguntas: P25, P26, P27 y P28. La siguiente tabla detalla los resultados para la consistencia interna de la escala utilizada:

Tabla 47

Estadísticas de fiabilidad de Relaciones Interpersonales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,629	4

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,613. Asimismo, todas las preguntas que forman esta dimensión son correctas porque ninguna de ellas al eliminarse eleva considerablemente el coeficiente, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 48

Estadísticas de total de elementos de Relaciones Interpersonales

Estadísticas de total de elemento

	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores y compañeros de trabajo.	,374
Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja.	,395
Respeto las indicaciones de sus superiores.	,336
Respeto la opinión de sus compañeros.	,337

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el análisis factorial (AF) señala que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión: Relaciones Interpersonales. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 49

Varianza total explicada de Relaciones Interpersonales

Varianza total explicada

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,513	37,828	37,828

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50*Prueba de KMO y Bartlett de Relaciones Interpersonales*

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,685
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	43,870
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

Por los análisis antes descritos, Alfa de Cronbach y AF, se puede resumir las cuatro preguntas en una sola, utilizando para ello el promedio de éstas, para una interpretación práctica. La siguiente tabla detalla los estadísticos para esta dimensión:

Tabla 51*Media de Relaciones Interpersonales*

	Media	Desviación estándar
Relaciones interpersonales	4,04	,50

Fuente: Elaboración propia

El promedio que alcanza esta dimensión es igual a 4 lo cual indica que los trabajadores casi siempre perciben relaciones armónicas y respeto hacia los compañeros y superiores. La siguiente tabla y figura muestran a manera de resumen las cuatro dimensiones del desempeño laboral:

Tabla 52*Media de la Productividad, Logro de metas, Competencia, Iniciativa y Relaciones Interpersonales*

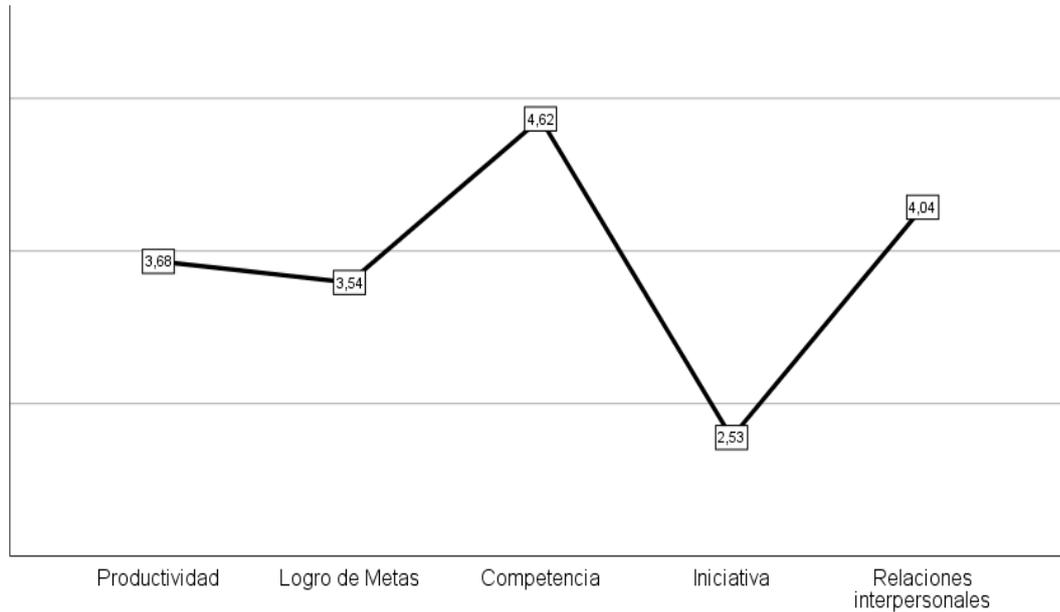
	Media
Productividad	3,68
Logro de Metas	3,54
Competencia	4,62
Iniciativa	2,53
Relaciones interpersonales	4,04

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Media de Productividad, Logro de metas, Competencia, Iniciativa y Relaciones

Media de Productividad, Media de Logro de Metas, Media de Competencia, Media de Iniciativa, Media de Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Los resultados señalan que las dimensiones que caracterizan el desempeño laboral son Competencia y le sigue Relaciones interpersonales. La dimensión con menor percepción es Iniciativa. Esto significa que, el trabajador es competente para desempeñar su trabajo y esto es fundamental para hacer un trabajo eficiente, es decir para obtener los resultados planeados por la empresa. Asimismo, el trabajador percibe que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que la empresa necesita para lograr sus metas trazadas. También se destaca en el trabajador el dominio de las habilidades blandas que facilitan que los trabajadores se adapten a los cambios del entorno y que puedan lograr las metas trazadas en la empresa (véase en la tabla 53).

Tabla 53*Relación entre Motivación y Desempeño Laboral*

Se detalla las correlaciones entre las dimensiones de la Motivación y las dimensiones del Desempeño Laboral.

Correlaciones	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Productiv idad	Logro de Metas	Compete ncia	Iniciat iva	Relaciones interpersonales
Motivación Intrínseca	1	,737**	,415**	,584**	,208*	,351**	,392**
Motivación Extrínseca		1	,226**	,437**	0,163	,290**	,281**
Productividad			1	,690**	0,016	,371**	,364**
Logro de Metas				1	-0,064	,588**	,365**
Competencia					1	-	,336**
Iniciativa						1	,173*
Relaciones interpersonales							1

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

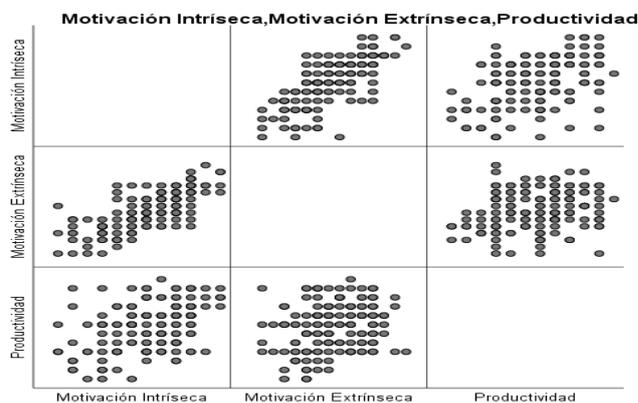
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La productividad se correlaciona en mayor grado con la motivación intrínseca (0,415) que con la motivación extrínseca (0,226). Esto es a mayor motivación intrínseca mayor será la productividad en el colaborador. Estos resultados corroboran las hipótesis 1 y 6 (véase en la figura 10).

Figura 10

Motivación con Productividad

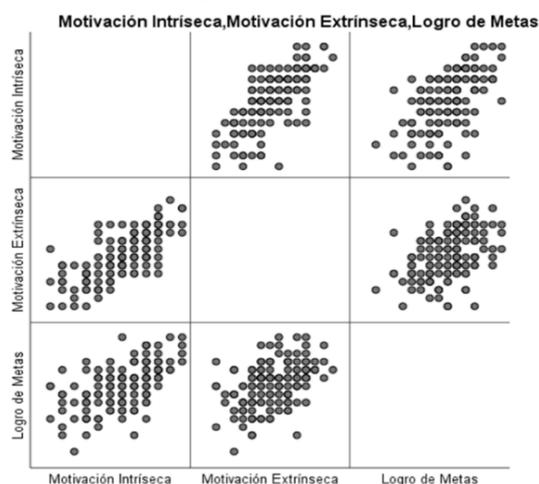


Fuente: Elaboración propia

El logro de metas se correlaciona en mayor grado con la motivación Intrínseca (0,584) que con la motivación extrínseca (0,437). Esto es a mayor motivación intrínseca mayor será el logro de metas en el trabajador. Estos resultados corroboran las hipótesis 2 y 7 (véase en la figura 11).

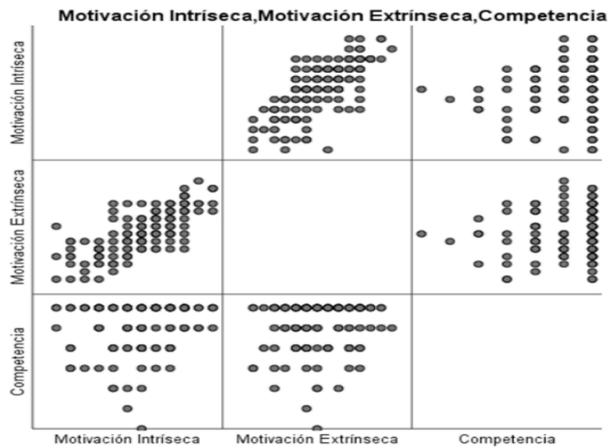
Figura 11

Motivación con Logro de metas



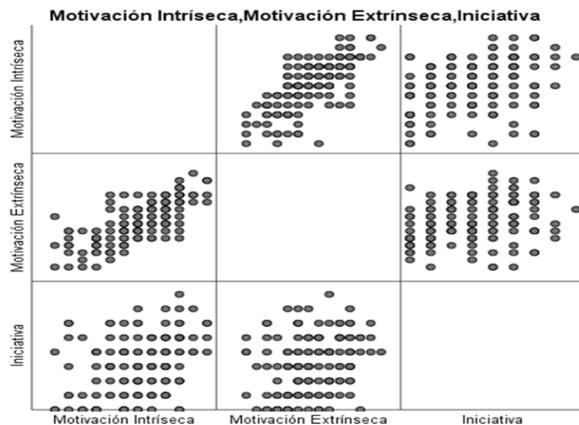
Fuente: Elaboración propia

La competencia se correlaciona en mayor grado con la motivación intrínseca (0,208) que con la motivación extrínseca (0,163). Esto es a mayor motivación intrínseca mayor será la competencia en el colaborador. Estos resultados corroboran las hipótesis 3 y 8 (véase en la figura 12).

Figura 12*Motivación con Competencia*

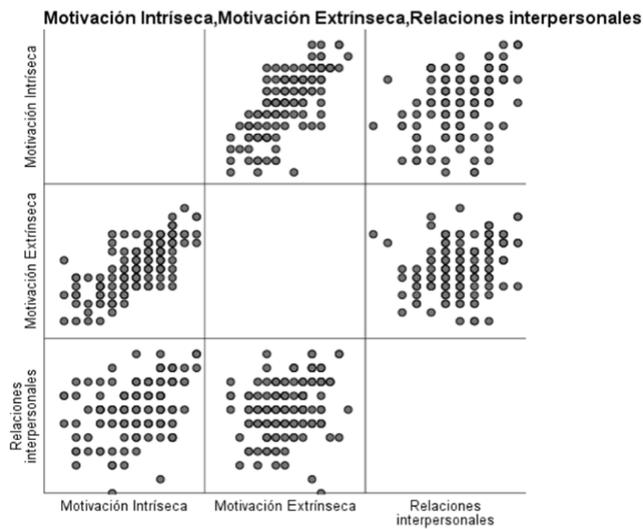
Fuente: Elaboración propia

La iniciativa se correlaciona en mayor grado con la motivación Intrínseca (0,351) que con la motivación extrínseca (0,290). Esto es a mayor motivación intrínseca mayor será la iniciativa en el trabajador. Estos resultados corroboran las hipótesis 4 y 9 (véase en la figura 13).

Figura 13*Motivación con Iniciativa*

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones interpersonales se correlacionan en mayor grado con la motivación intrínseca (0,392) que con la motivación extrínseca (0,281). Esto es a mayor motivación intrínseca mayores serán las relaciones interpersonales en el colaborador. Estos resultados corroboran las hipótesis 5 y 10 (véase en la figura 14).

Figura 14*Motivación con Relaciones Interpersonales*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados encontrados señalan que la Motivación, intrínseca y extrínseca, se correlaciona de manera positiva y significativa con cada una de las dimensiones del Desempeño Laboral, siendo la motivación intrínseca la de mayor grado. Esto significa que a mayor motivación intrínseca en el trabajador mayor será su Desempeño laboral.

5.2.3. Variables socio demográficas según Motivación y Desempeño Laboral

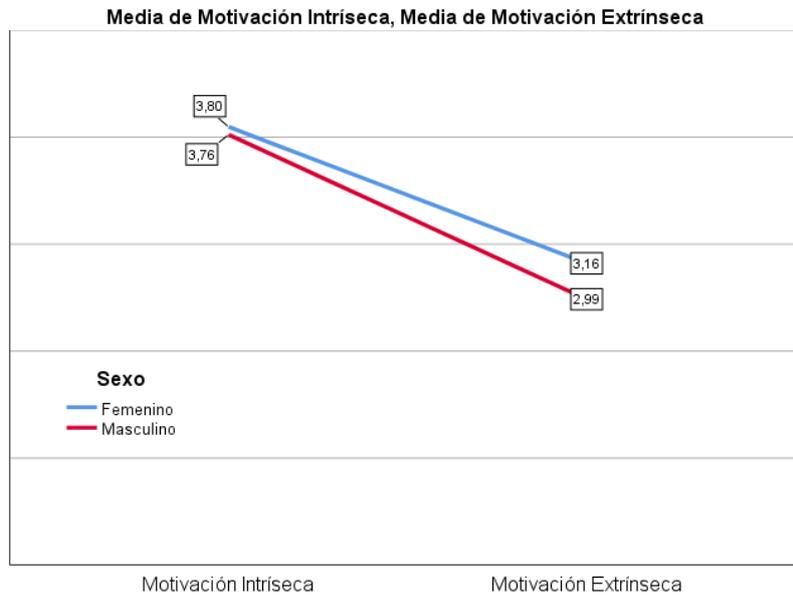
5.2.3.1. Motivación y Desempeño laboral para el sexo del trabajador

Los resultados indican que en hombres y mujeres predomina la motivación intrínseca. La siguiente tabla y figura detallan las dimensiones de la motivación para el género del trabajador:

Tabla 54*Motivación para el sexo del trabajador*

	Sexo	
	Femenino	Masculino
Motivación Intrínseca	3,80	3,76
Motivación Extrínseca	3,16	2,99

Fuente: Elaboración propia

Figura 15*Motivación para el sexo del trabajador**Fuente: Elaboración propia*

Los resultados dicen que son las mujeres con mejores resultados en las dimensiones del desempeño laboral, siendo la dimensión Competencia la que mejor valor promedio alcanza. La siguiente tabla y figura detallan las dimensiones del desempeño laboral:

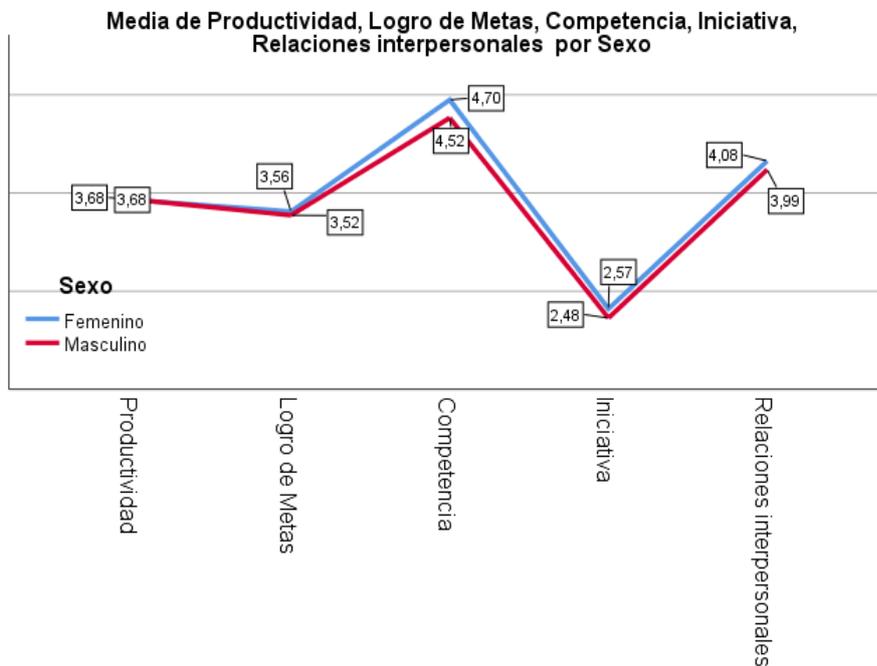
Tabla 55*Desempeño laboral para el sexo del trabajador*

	Sexo	
	Femenino	Masculino
Productividad	3,68	3,68
Logro de Metas	3,56	3,52
Competencia	4,70	4,52
Iniciativa	2,57	2,48
Relaciones interpersonales	4,08	3,99

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Desempeño laboral para el sexo del trabajador



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.2. Motivación y Desempeño laboral para el horario del trabajador

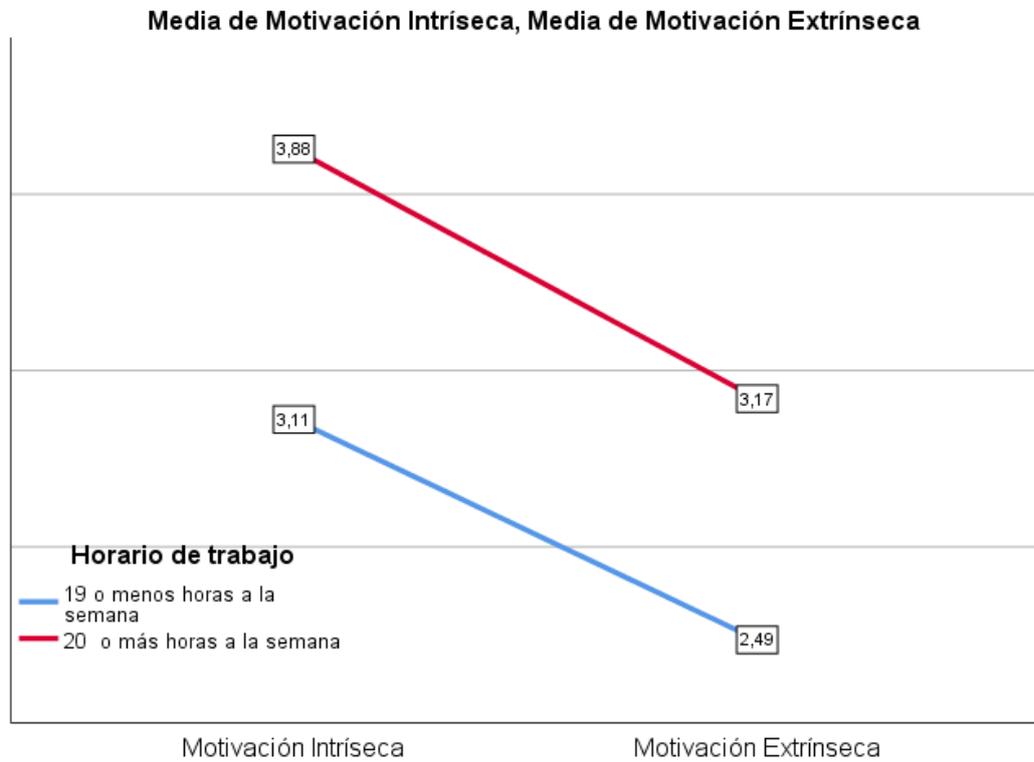
Los resultados dicen que son los trabajadores con una jornada laboral de 20 horas por semana son los que mejor motivados están. La siguiente tabla y figura detallan las dimensiones de la motivación para el género del trabajador:

Tabla 56

Motivación para el horario del trabajador

	Horario de trabajo	
	19 o menos horas a la semana	20 o más horas a la semana
Motivación Intrínseca	3,11	3,88
Motivación Extrínseca	2,49	3,17

Fuente: Elaboración propia

Figura 17*Motivación para el horario del trabajador**Fuente: Elaboración propia*

Los resultados muestran que son los trabajadores con una jornada laboral de 20 horas a más los que obtienen los mejores valores promedio en cada una de las dimensiones, excepto en Competencia. La siguiente tabla y gráfico señalan las dimensiones del desempeño laboral:

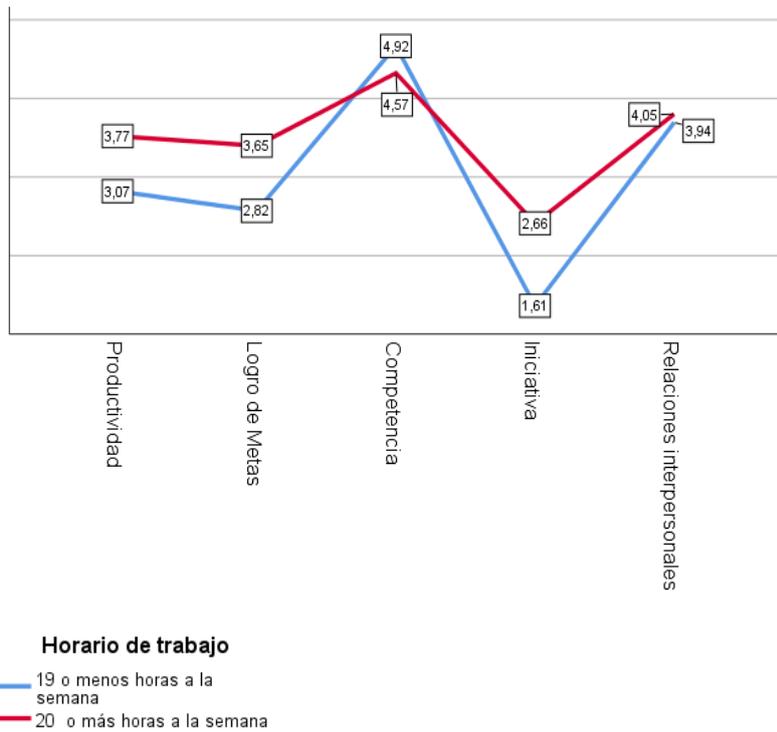
Tabla 57*Desempeño laboral para el horario del trabajador*

	Horario de trabajo	
	19 o menos horas a la semana	20 o más horas a la semana
Productividad	3,07	3,77
Logro de Metas	2,82	3,65
Competencia	4,92	4,57
Iniciativa	1,61	2,66
Relaciones interpersonales	3,94	4,05

Fuente: Elaboración propia

Figura 18**Desempeño laboral para el horario del trabajador**

Lineas múltiples Media de Productividad, Media de Logro de Metas, Media de Competencia, Media de Iniciativa, Media de Relaciones interpersonales por Horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia

5.3. Discusión

El objetivo principal de esta investigación ha sido determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa estudiada ubicada en Miraflores en el año 2019. A través de la técnica de encuesta que permitió evaluar a los colaboradores.

Al analizar los resultados en referencia al objetivo general, se pudo observar que, si existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa estudiada ubicada en Miraflores en el año 2019. De esta forma también se señala que mientras exista una motivación tanto intrínseca como extrínseca, los empleados se sentirán más estables, seguros, contentos e identificados con la compañía y, por ende, tendrán un mejor desempeño en la organización (Pérez, 2006; Robbins y Judge, 2009).

Por consiguiente, se analizarán los resultados en base a los objetivos específicos, a las teorías y a las hipótesis específicas que se discuten de la siguiente forma:

1. **Objetivo específico 1:** hace referencia a identificar las dimensiones de la motivación y dentro de esta variable, se seleccionaron las dimensiones de motivación intrínseca y extrínseca que fue conceptualizado por Herzberg como los factores de higiene y motivadores y, fue citado por (Pérez, 2006; Amorós, 2007).

La motivación intrínseca es una dimensión que está determinada por cuatro preguntas: P1, P2, P3, P4 y el coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,67. Además, el análisis factorial (AF) señala que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada motivación intrínseca. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, para que el colaborador tenga un buen desempeño laboral necesita de conocimientos, capacitaciones y desarrollo de capacidades para trabajar mejor. Esto corrobora con la hipótesis 1, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,415).

La motivación extrínseca es una dimensión que está determinada por cuatro preguntas: P5, P6, P7 P8 y el coeficiente del alfa de Cronbach señala una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,64. Además, el análisis factorial (AF) indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada motivación extrínseca. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, el trabajador necesita de una motivación

extrínseca, en referencia a obtener beneficios económicos y, sobre todo, el reconocimiento que es importante para ellos, ya que los motiva más para lograr un buen desempeño. Esto corrobora con la hipótesis 7, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,437).

En ambas dimensiones, el trabajador necesita de conocimientos, capacitaciones, bonos, reconocimiento para proyectar un buen resultado. Esto se puede observar en los hallazgos encontrados por (Kolk, Dirks y Bogt, 2018; Jedaia y Mehrez, 2020; Miao, Rhee y Jun, 2020; Cepriadi, 2020), donde concluyen que la motivación tanto intrínseca como extrínseca se relaciona e influye positivamente con el desempeño laboral y que necesita de diversos factores como las mencionadas líneas arriba para que el colaborador sea productivo.

2. Objetivo específico 2: hace referencia a identificar las dimensiones del desempeño laboral y dentro esta variable, se seleccionaron las dimensiones de productividad (Felsing y Runza, 2002), logro de metas (García, 2012), competencia (Vargas, Cassanova y Montanaro, 2001), iniciativa (Jauraritz, 2004) y relaciones interpersonales (Arce y Malvas, 2013).

La productividad recoge la información a través de cuatro preguntas: P9, P10, P11, P12 y el coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,68. Además, el análisis factorial (AF) señala que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada productividad. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, esto indica que casi siempre los trabajadores realizan sus trabajos en los tiempos preestablecidos, por lo que, la productividad se correlaciona en mayor grado con la motivación intrínseca. No obstante, Felsing y Runza (2002) explican que la productividad laboral hace crecer al personal, lo que conlleva a utilizar incentivos y reconocimientos para que poco a poco la productividad del trabajador aumente, generando mayor competitividad y ganancia para la entidad. Estos resultados corroboran las hipótesis 1 y 6, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,415) y (0,226) respectivamente.

El logro de metas recoge la información a través de cuatro preguntas: P13, P14, P15, P16 y el coeficiente del alfa de Cronbach señala una aceptable consistencia interna en la escala

de medida, pues este coeficiente es del 0,61. Además, el análisis factorial (AF) indica que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada logro de metas. Asimismo, se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que su valor $p = 0,00$ menor al 5%. Finalmente, esto indica que los trabajadores perciben que casi siempre se cumple con las tareas encomendadas de acuerdo con el tiempo establecido. No obstante, García (2012) explica que cuando la persona puede conseguir lo que desea, es por sí solo una motivación propia, pero cuando lo que se desea se convierte en una aspiración, es decir esos deseos se convierten en objetivos o metas concretas. Estos resultados corroboran las hipótesis 2 y 7, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,584) y (0,437) respectivamente.

La competencia es una dimensión que está determinada por cuatro preguntas: P17, P18, P19, P20, pero la P17 y P18 no cumplen con el requisito estadístico, ya que el Alfa de Cronbach arrojó 0,196, lo cual se tuvo que eliminar ambas preguntas, con el fin de que se genere una relación con el desempeño laboral, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,677, por ende, esto significa que el trabajador percibe que es competente para el trabajo que realiza, ya que se obtuvo una media mayor a 4, es decir la competencia se correlaciona en mayor grado con la motivación intrínseca. No obstante, Vargas, Cassanova y Montanaro (2001) argumentan que las competencias son capacidades humanas, que están sujetas a ser medidas, por lo que, hay que satisfacerlas y esto aumentaría los rendimientos de cada persona en el trabajo. Estos resultados corroboran las hipótesis 3 y 8, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,208) y (0,163) respectivamente.

La iniciativa recoge la información a través de cuatro preguntas: P21, P22, P23, P24, pero se eliminaron la P22 y P23 por no cumplir el requisito, ya que el valor promedio es bajo, de acuerdo con la escala utilizada. Por otra parte, el análisis factorial (AF) señala que estas dos preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada iniciativa. Además, esto significa que el trabajador percibe que no hay un entorno que facilite la innovación e iniciativa. No obstante, Jaurilaritza (2004) concluye que tener iniciativa genera autoconfianza en el colaborador al momento de poder expresar lo que piensa y siente frente a una situación, ya que puede utilizar la experiencia tanto personal como profesional para basarse en argumentos bien fundamentados, lo cual generará un aspecto positivo en la persona. Finalmente, la iniciativa se correlaciona en mayor grado con la motivación intrínseca, ya que necesita de conocimientos y capacidades para poder argumentar sus ideas y estos resultados corroboran

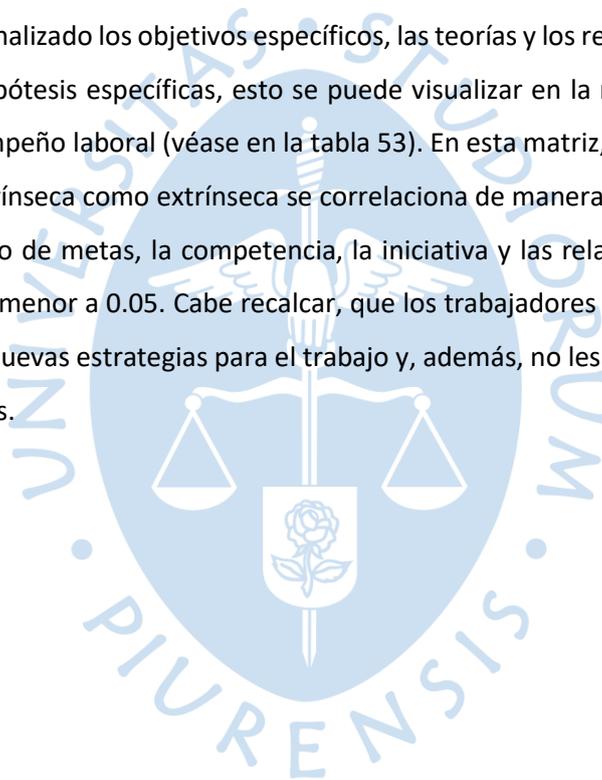
las hipótesis 4 y 9, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,351) y (0,290) respectivamente.

La relación interpersonal es una dimensión que está determinada por cuatro preguntas: P25, P26, P27, P28 y el coeficiente del alfa de Cronbach indica una aceptable consistencia interna en la escala de medida, pues este coeficiente es del 0,61. Además, el análisis factorial (AF) señala que estas cuatro preguntas se pueden reducir a una sola dimensión denominada relaciones interpersonales. Finalmente, el promedio que alcanza esta dimensión es igual a 4 lo cual indica que los trabajadores casi siempre perciben relaciones armónicas y respeto hacia los compañeros y superiores, por lo que, a mayor motivación intrínseca mayores relaciones personales en el desempeño laboral. No obstante, Arce y Malvas (2013) argumentan que, en el ámbito laboral, las relaciones interpersonales son las habilidades de relaciones humanas que facilitan que las personas se adapten a los cambios del entorno y que puedan lograr las metas trazadas en la empresa. Por lo que, si el ambiente de trabajo es el adecuado, los trabajadores se sienten cómodos y, esto origina un efecto positivo en la persona, ya que mejora la realización de sus funciones. Estos resultados corroboran las hipótesis 5 y 10, haciendo referencia de que sí existe relación significativa (0,392) y (0,281) respectivamente.

3. Objetivo específico 3: hace referencia a establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral. Los resultados encontrados muestran que la Motivación, intrínseca y extrínseca, se correlaciona de manera positiva y significativa con el Desempeño laboral, ya que cumple con el requisito de que el coeficiente p es menor a 0.05. Esto significa que a mayor motivación en el trabajador mayor será su desempeño. Esto corrobora con los hallazgos encontrados por (Cubas, 2016; Reategui, 2017; Kolk, Dirks y Bogt, 2018; Kartika, 2020; Sinambela, 2020), estos autores concluyen que la motivación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, lo cual indica que el colaborador debe estar constantemente motivado para desempeñar bien sus funciones, donde los factores que predominan para el trabajador son: la responsabilidad, conocimientos, bonos, reconocimiento, supervisión, entre otros. Finalmente, el control de resultados, el clima organizacional y el estrés laboral son aspectos muy influyentes para que el personal esté satisfecho en la organización y, por ende, esto produce un rendimiento laboral eficiente que repercute en los resultados de la empresa.

4. Objetivo específico 4: hace referencia a establecer las dimensiones de la motivación que tienen mayor incidencia en el desempeño laboral. Los hallazgos encontrados en esta investigación, muestra que la dimensión de la motivación que prevalece en el desempeño laboral es la motivación intrínseca, esto significa que, lo que motiva al trabajador radica en la realización de una actividad tan solo por la inherente satisfacción que le produce realizarla. Además, Ghiselli, Law y Ma (2016) concluyen en su investigación de que la motivación intrínseca se relaciona positivamente con el desempeño laboral, es decir de que los trabajadores necesitan conocimientos y capacidades más que bonos para tener un rendimiento eficiente. Finalmente, estos resultados se corroboran con las hipótesis planteadas, donde la motivación intrínseca se correlaciona en mayor grado con las demás dimensiones.

En conclusión, una vez analizado los objetivos específicos, las teorías y los resultados, se evaluó si estos se relacionan con las hipótesis específicas, esto se puede visualizar en la matriz de relación entre la motivación con el desempeño laboral (véase en la tabla 53). En esta matriz, se observa que la variable de Motivación tanto intrínseca como extrínseca se correlaciona de manera positiva y significativa con la productividad, el logro de metas, la competencia, la iniciativa y las relaciones interpersonales, es decir el coeficiente p es menor a 0.05. Cabe recalcar, que los trabajadores sienten que la empresa no les permite desarrollar nuevas estrategias para el trabajo y, además, no les permite tomar la iniciativa en dar ideas innovadoras.



Conclusiones

General

La Motivación (intrínseca y extrínseca) se correlaciona de manera positiva y significativamente con el Desempeño laboral. Esto significa que a mayor motivación en el trabajador mayor será su desempeño en la organización, este resultado responde al objetivo general del estudio y verifica la hipótesis general.

Objetivo 1

La dimensión de la motivación que prevalece en los trabajadores es la motivación intrínseca. Esto significa que, lo que motiva al trabajador radica en la realización de una actividad tan solo por la inherente satisfacción que le produce realizarla. Respecto a la motivación extrínseca, esta dimensión viene definida por los beneficios económicos que recibe en su empleo y con la satisfacción de sus necesidades básicas. Asimismo, un elemento importante es recibir reconocimiento por haber llegado a la meta trazada.

Objetivo 2

Las dimensiones que caracterizan el desempeño laboral son la competencia y le sigue la relación interpersonal. Esto significa que, el trabajador es competente para desempeñar su trabajo y es fundamental para hacer un trabajo eficiente, es decir para obtener los resultados planeados por la empresa. Asimismo, el colaborador percibe que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que la empresa necesita para lograr sus metas trazadas. También, se destaca en el trabajador el dominio de las habilidades blandas que facilitan que los trabajadores se adapten a los cambios del entorno y que puedan lograr las metas trazadas en la empresa.

Objetivo 3

La motivación se correlaciona de manera positiva y significativamente con el Desempeño laboral, lo cual indica que el colaborador debe estar constantemente motivado para desempeñar bien sus funciones, donde los factores que predominan para el trabajador son: la responsabilidad, los conocimientos, los bonos, el reconocimiento, la supervisión, entre otros. Finalmente, el control de resultados, el clima organizacional y el estrés laboral son aspectos muy influyentes para que el personal esté satisfecho en la organización y, por ende, esto produce un rendimiento laboral eficiente que repercute en los resultados de la empresa.

Objetivo 4

La dimensión de la motivación que tiene mayor incidencia en el desempeño laboral es la motivación intrínseca, en otras palabras, lo que motiva al colaborador radica en la realización de una actividad tan solo por la inherente satisfacción que le produce realizarla. Asimismo, el trabajador percibe que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que la empresa necesita para lograr sus metas trazadas. También, se destaca en el colaborador el dominio de las habilidades blandas que facilitan que los trabajadores se adapten a los cambios del entorno y que puedan lograr las metas trazadas en la empresa. Finalmente, el personal percibe que no hay un entorno que facilite la innovación e iniciativa, es decir la convivencia en la organización es monótona, donde se les hace difícil o complejo poder expresarse y dar ideas innovadoras para mejorar los procesos.



Recomendaciones

- Que la empresa promueva la iniciativa de los trabajadores, debido a que la mayoría no puede expresar sus ideas innovadoras para mejorar los procesos y sistemas de cada área de trabajo.
- Que se realicen actividades de integración para las diferentes áreas de trabajo, para promover el desarrollo de competencias de cada persona y así, puedan conocerse entre sí, excepto al área comercial, ya que esta área realiza diversas integraciones anuales.
- Realizar el concurso del trabajador del mes, con el fin de que cada colaborador se esfuerce por llegar a la meta trazada.
- Implementar más infraestructura, debido a que las oficinas están quedando pequeñas para los trabajadores y no tienen espacio suficiente para desempeñar bien sus funciones.
- Otorgar medios de comunicación al área comercial, tales como computadoras, celulares, laptops, entre otras cosas, ya que es engorroso utilizar el teléfono personal para el trabajo.
- Promover el desarrollo de cursos virtuales como medio de capacitación al personal, con la finalidad de que no solo se les capacite el primer año en la organización, sino en toda su etapa dentro de la empresa y así, puedan aprender a optimizar sus procesos.
- Permitir la participación de los colaboradores en la planificación estratégica y operativa del puesto de trabajo, esta participación generará mayor motivación en el trabajador porque se sentirá parte del proceso de planificación, dónde aportará ideas relevantes.



Aportes

- La motivación es un factor fundamental, tanto para el trabajador como para la empresa estudiada. Un colaborador motivado tendrá un mejor rendimiento y/o desenvolvimiento en su entorno laboral, social y familiar. Para la organización esto es un elemento positivo, puesto que coadyuvará de un modo eficiente al logro de los objetivos empresariales, mejorando su posicionamiento y su participación en el mercado.
- Es de importancia científica este estudio porque todas las empresas deben considerar a sus colaboradores como talentos humanos capaces de tener un buen desempeño otorgándoles funciones de acuerdo con sus conocimientos para que el desempeño laboral sea fructífero y enriquecedor tanto para la empresa como para el trabajador.
- Del mismo modo, el estudio servirá como antecedentes para ser vinculados en la teoría y la práctica. Además, lo va a garantizar las instituciones académicas y empresariales para empresarios, docentes y estudiantes. Contribuyendo de esta forma al área de conocimiento de la gestión de recursos humanos.
- También, los resultados de esta investigación servirán a la organización para el mejoramiento de sus políticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Es pertinente la ampliación de esta investigación, planteando aplicaciones con muestras mayores. De esta forma, será posible constatar la influencia del tamaño de la muestra en los resultados, lo que permitirá la validación del modelo investigado.



Lista de Referencias

- Al-Jedaia, Y., y Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 2077–2088. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>
- Alles, y Martha Alicia. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1st ed.). Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas* (1st ed.). USAT.
- Anaya Nieto, D., y Suárez Riveiro, J. (2004). La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Investigación Educativa*, 22, 519–534. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/45077/1/La%20escala%20de%20satisfaccion%20laboral-version%20para%20orientadores%20%28ESL-VO%29%20como%20recurso%20para%20la%20evaluacion%20de%20la%20satisfaccion%20laboral.pdf>
- Anwar, P. M., y Budi, I. (2018). The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informasi. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 453, 1–9. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/453/1/012064>
- Arce Baltazar, G., y Malvas Rojas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari - 2013* [Tesis de Magíster]. Universidad Católica Sedes Sapientiae. http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3rd ed.). Pearson.
- Bobadilla Merlo, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo* [Tesis de Magíster]. Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima* (1st ed.). Paidós.
- Brune Orozco, R. *La motivación laboral y su influencia en los trabajadores del área comercial de Autoclima S.A de la ciudad de Guayaquil* (10392) [Tesis]. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10392>

- Carballé Piñón, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19, 1–12. <http://www.infocenciass.cu/index.php/infociencia/article/view/144/198>
- Cepriadi, Darsono, Hadi, S., y Rosnita (2020). An Analysis on the Effect of Entrepreneurial Motivation on Business Performance of Plasma Broiler Breeders at the Riau Province. *Atlantis Press*, 194, 351–354. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/fanres-19/125937996>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Chico Reyes, S. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima* [Tesis]. Universidad San Martín de Porres. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4362/1/chico_rse.pdf
- Ministerio de Trabajo (2005), *Ley sobre Modalidades Formativas Laborales*, El Peruano. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf>
- Cubas Medina, N. (2016). *La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la I.E - ADEU deportivo SAC - Chiclayo* [Tesis]. Universidad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4366/Cubas%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Felsinger, E., y Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros* [Tesis]. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables* [Tesis]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Gutiérrez, A., y Salazar, M. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Empresarial*, 10, 7–12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>
- Hafni, L., David, y Kuswoyo (2020). The role of work Motivation and organizational culture in improving job Satisfaction and TEACBER performance in Rimba Melitang district, Riau, Indonesia. *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, 1(1), 26–35. <http://www.e-jabt.org/index.php/JABT/article/view/20>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5. ed., internat. ed.). Prentice-Hall.

- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., y Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hidruco Vásquez, J., y Pucce Castillo, D. (2016). *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios - Pimentel* [Tesis]. Universidad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2285/Tesis%20de%20Hidruco%20V%20E1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf?sequence=1>
- Jauraritz, E. (2004). Competencia en autonomía e iniciativa personal. *Evaluación Diagnóstica*, 1–41. http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/materiales-informativos/ED_marko_teorikoak/Autonomia_e_iniciativa_personal.pdf
- Juaneda, E., y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores: Camino Al Futuro*, 3590–3609. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>
- Kartika Lubis, R. (2020). Analysis of Effect of Work Motivation and Job Satisfaction Performance Against Serdang Agricultural Extension Bedagai. *Journal of Management Science (JMAS)*, 3(1), 19–24. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS>
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Khim, K. (2016). Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>
- Lourdes Machado-Taylor, M. de, Meira Soares, V., Brites, R., Brites Ferreira, J., Farhangmehr, M., Gouveia, O. M. R., y Peterson, M. (2016). Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education. *Studies in Higher Education*, 41(3), 541–559. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.942265>
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tylng=es.
- Mallin, M. L., y Ragland, C. B. (2017). Power-Base Effects on Salesperson Motivation and Performance: A Contingency View. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99–121. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2017.1313671>

- Marin Samanez, H. S., y Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Miao, S., Rhee, J., y in Jun (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11th ed.). Pearson.
- Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, y Conde, Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&lng=es
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales* [Tesis]. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Pérez López, J. A. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas* (7a ed.). Rialp.
- Prieto Lozano, A. (2014). *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático de cambios y herramienta de gestión gerencial* [Ensayo]. Universidad Militar Nueva Granada. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20\(Ensayo\).pdf;jsessionid=A0619E7C67F90C708C64B3C52E6D50B2?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%F1o%20(Ensayo).pdf;jsessionid=A0619E7C67F90C708C64B3C52E6D50B2?sequence=1)
- Quintanar Torres, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo* [Tesis]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/373/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1&actpres>
- Reátegui Arévalo, L. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016* [Tesis]. Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/935/reategui_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5th ed.). Mc Graw Hill.
- Reynaga Utani, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015* [Tesis]. Universidad Nacional José María Arguedas. http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th ed.). Pearson.
- Sabbagha, M., Ledimo, O., y Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Schadeck, M., Neves, J., Przychanski, R., Tybusch, T., y Rodrigues, L. (2015). Comportamiento Motivacional de los Colaboradores como hecho relevante en el desempeño empresarial: Concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Angelo. *Ciencias Administrativas*, 3(5), 53–64. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1166>
- Seedoyal Doargajudhur, M., y Dell, P. (2018). The Effect of Bring Your Own Device (BYOD) Adoption on Work Performance and Motivation. *Journal of Computer Information Systems*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1543001>
- Sinambela, S. (2020). The Effect of Workload on Job Stress, Work Motivation, and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04), 1373–1390. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I4/PR201109>
- Sohrabi, F., Ramezani, G., Pourbairamian, G., y Norozi, A. (2020). Motivation and Job Satisfaction in Hospital Employees of Sanandaj. *Military Caring Sciences*, 6(4), 314–324. <https://doi.org/10.29252/mcs.6.4.7>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso De La Investigacion Cientifica* (4th ed.). Limusa.
- Toro Alvarez, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Interamericana De Psicología Ocupacional*, 17(1), 4–18. <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/view/33>
- Van der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. M.G., y ter Bogt, H. J. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 1–28. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Vargas, F., Casanova, F., y Montanaro, L. (2001). El enfoque de la competencia laboral. *Centro Interamericano De Investigación*, 5–130. http://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf
- Zenteno Hidalgo, Á. C., y Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., y Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38. <https://daneshyari.com/article/preview/1011408.pdf>



Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores.

Autor: Renato Renzo Samamé Salazar

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral, en los trabajadores de una compañía de seguros?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1.- Identificar las dimensiones que</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros.</p>	Variable 1: Motivación						
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos		
			Motivación Extrínseca	Salarios. Condiciones Físicas trabajo. Incentivos. Reconocimiento	1. Mis objetivos personales van en concordancia con la empresa. 2. Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades. 3. La empresa me brinda capacitaciones constantes. 4. La empresa me proporciona la oportunidad de escalar profesionalmente.	Escala de Likert	1= Muy bueno 2= Bueno 3= Regular 4= Malo 5= Muy malo		
<p>Problemas Específicos:</p> <p>1.- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan a la motivación?</p> <p>2.- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral?</p>	<p>caracterizan a la motivación.</p> <p>2.- Identificar las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral.</p> <p>3.- Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. La motivación intrínseca influye en la productividad de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>2. La motivación intrínseca influye en el logro de metas de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>3. La motivación intrínseca influye en la iniciativa de los trabajadores de una compañía de</p>	Variable 2: Desempeño Laboral						
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos		
			Productividad	Eficiencia Operativa. Tiempos.	9. Realiza su trabajo en los tiempos preestablecidos. 10. Considera que realiza buenos trabajos con un mínimo de errores. 11. Hace uso eficiente de los recursos para desempeñar su labor.	Escala de Likert	1= Muy bueno 2= Bueno 3= Regular 4= Malo		
			Logro de metas	Estrategias. Tiempos. Superación.					

<p>3.- ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral?</p>		<p>seguros.</p> <p>4. La motivación intrínseca influye en la competencia de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>5. La motivación intrínseca influye en la relación interpersonal de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>6. La motivación extrínseca influye en la productividad de los trabajadores de una compañía de</p>	<p>Competencia</p> <p>Iniciativa</p> <p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Ascensos.</p> <p>Aporta ideas.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Ideas innovadoras.</p> <p>Entorno.</p> <p>Proactivo.</p> <p>Capacidad Interacción.</p> <p>Respeto.</p>	<p>12. Organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo.</p> <p>13. Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa de acuerdo con el puesto de trabajo.</p> <p>14. Cumple las tareas encomendadas según el tiempo establecido.</p> <p>15. Se compromete a la superación y al logro para el mejoramiento de su puesto y/o área.</p> <p>16. Maneja una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas.</p> <p>17. Aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de área de trabajo.</p> <p>18. Se compromete para lograr altos niveles de desempeño.</p> <p>19. Realiza sus actividades responsablemente.</p> <p>20. Toma decisiones que benefician a la empresa.</p>		<p>5= Muy malo</p>
		<p>seguros.</p> <p>7. La motivación extrínseca influye en el logro de metas de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>8. La motivación extrínseca influye en la iniciativa de los trabajadores de una compañía de seguros.</p> <p>9. La motivación extrínseca influye en la competencia de los trabajadores</p>			<p>21. Muestra ideas innovadoras para mejorar las tareas y procesos de sus áreas.</p> <p>22. Se muestra asequible al cambio.</p> <p>23. Es proactivo antes las dificultades.</p> <p>24. Logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las actividades.</p> <p>25. Desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores.</p> <p>26. Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja.</p> <p>27. Respeta las indicaciones de sus superiores.</p> <p>28. Respeta la opinión de sus compañeros.</p>		

		de una compañía de seguros. 10. La motivación extrínseca influye en la relación interpersonal de los trabajadores de una compañía de seguros.																																																																					
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística																																																																				
Tipo: Básica. Alcance: Transversal. Diseño: No Experimental. Método: Cuantitativo	Población: 220 trabajadores de una compañía de seguros. Tipo de muestreo: Cuantitativo Probabilístico. Tamaño de muestra: 141 trabajadores de una compañía de seguros.	Variable 1: Motivación. Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario. Variable 2: Desempeño Laboral. Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario.	<p>Correlaciones</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Motivación Intrínseca</th> <th>Motivación Extrínseca</th> <th>Productividad</th> <th>Logro de Metas</th> <th>Competencia</th> <th>Iniciativa</th> <th>Relaciones Interpersonales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivación Intrínseca</td> <td>1</td> <td>.737**</td> <td>.415**</td> <td>.584**</td> <td>.208*</td> <td>.351**</td> <td>.392**</td> </tr> <tr> <td>Motivación Extrínseca</td> <td></td> <td>1</td> <td>.225**</td> <td>.437**</td> <td>0.163</td> <td>.290**</td> <td>.281**</td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>.690**</td> <td>0.016</td> <td>.371**</td> <td>.365**</td> </tr> <tr> <td>Logro de Metas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>-0.064</td> <td>.588**</td> <td>.365**</td> </tr> <tr> <td>Competencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>.378**</td> <td>.336**</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>.173*</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).</p>						Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Productividad	Logro de Metas	Competencia	Iniciativa	Relaciones Interpersonales	Motivación Intrínseca	1	.737**	.415**	.584**	.208*	.351**	.392**	Motivación Extrínseca		1	.225**	.437**	0.163	.290**	.281**	Productividad			1	.690**	0.016	.371**	.365**	Logro de Metas				1	-0.064	.588**	.365**	Competencia					1	.378**	.336**	Iniciativa						1	.173*	Relaciones Interpersonales							1
	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Productividad	Logro de Metas	Competencia	Iniciativa	Relaciones Interpersonales																																																																
Motivación Intrínseca	1	.737**	.415**	.584**	.208*	.351**	.392**																																																																
Motivación Extrínseca		1	.225**	.437**	0.163	.290**	.281**																																																																
Productividad			1	.690**	0.016	.371**	.365**																																																																
Logro de Metas				1	-0.064	.588**	.365**																																																																
Competencia					1	.378**	.336**																																																																
Iniciativa						1	.173*																																																																
Relaciones Interpersonales							1																																																																

Cuestionario

Estimado (a):

Soy Renato Samamé Salazar, tesista de la Universidad de Piura que realiza esta investigación, el presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como finalidad, evaluar el nivel de motivación y desempeño laboral en una compañía de seguros.

La información tendrá carácter anónimo y será de gran utilidad recabar estos datos para la universidad. Por ello, necesitamos su compromiso para que responda a todos los puntos de acuerdo con su propio criterio, siendo sincero y objetivo.

Declaración

He leído los párrafos anteriores y reconozco que, al llenar y entregar este cuestionario, estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Link

(Si ya llenaste, obvia el correo).

<https://forms.gle/7Jfq876qo4DKRbsz7>

Datos descriptivos

1. Edad

Años

2. Sexo

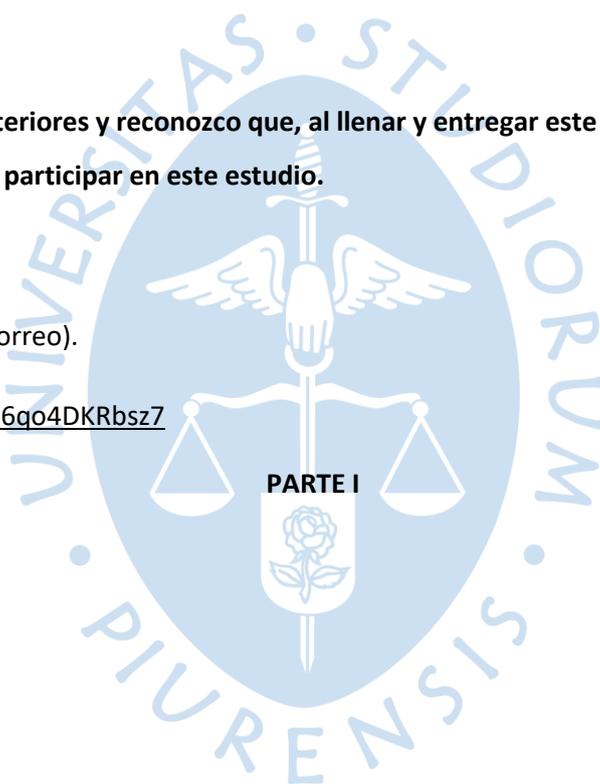
Masculino

Femenino

3. Tiempo que labora en la empresa

Años

Meses



4. Horario de trabajo

20 o más h/s

19 o menos h/s

5. Puesto que ocupa actualmente



UNIVERSIDAD DE PIURA

Validación de Instrumento

Motivación y
Desempeño laboral

Instrucciones: A continuación, se le presenta 28 ítems, y se solicita que frente a ellas exprese su opinión, considerando que no existen respuestas correctas e incorrectas. Marcando con un aspa (X) en la opción que mejor exprese su punto de vista.

Ejemplo:

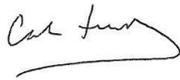
Enunciado	Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)
Estoy dispuesto a seleccionar una tarea desafiante que me permita aprender más.					X

Ítems		N	CN	AV	CS	S
Dimensión: Motivación Intrínseca						
1	Mis objetivos personales van en concordancia con la empresa					
2	Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades					
3	La empresa me brinda capacitaciones constantes					
4	La empresa me proporciona la oportunidad de escalar profesionalmente					
Dimensión: Motivación Extrínseca						
5	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo, satisfacen mis necesidades básicas					
6	Recibo algún incentivo monetario por haber realizado un buen trabajo					
7	Recibo reconocimiento por llegar a la meta trazada					
8	Entro a sorteos de viajes por conseguir el objetivo anual de la empresa					

	Ítems					
	Dimensión: Productividad	N	CN	AV	CS	S
9	Realiza su trabajo en los tiempos preestablecidos					
10	Considera que realiza buenos trabajos con un mínimo de errores					
11	Hace uso eficiente de los recursos para desempeñar su labor					
12	Organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo					
	Dimensión: Logro de metas					
13	Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa de acuerdo al puesto de trabajo					
14	Cumple las tareas encomendadas según el tiempo establecido					
15	Se compromete a la superación y al logro para el mejoramiento de su puesto y/o área					
16	Maneja una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas					
	Dimensión: Competencia					
17	Aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de área de trabajo					
18	Se compromete para lograr altos niveles de desempeño					
19	Realiza sus actividades responsablemente					
20	Toma decisiones que benefician a la empresa					
	Dimensión: Iniciativa					
21	Muestra ideas innovadoras para mejorar las tareas y procesos de sus áreas					
22	Se muestra asequible al cambio					
23	Es proactivo antes las dificultades					
24	Logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las actividades					
	Dimensión: Relaciones Interpersonales					
25	Desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores					
26	Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja					
27	Respeto las indicaciones de sus superiores					
28	Respeto la opinion de sus compañeros					

	actividades					
	Dimensión: Relaciones Interpersonales					
21	Desarrolla relaciones armoniosas, eficaces y constructivas con sus superiores					
22	Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja					
23	Respetar las indicaciones de sus superiores					
24	Respetar la opinión de sus compañeros					
25	Si una decisión fue mal tomada, identificar la causa					

Profesor: Carlos Lavalbe



	actividades					
	Dimensión: Relaciones Interpersonales					
✓	21 Desarrolla relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus superiores					
✓	22 Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja					
✓	23 Respeto las indicaciones de sus superiores					
✓	24 Respeto la opinión de sus compañeros					
c	25 Si una decisión fue mal tomada, identifica la causa					

Profesor: Cesar Larcere

	actividades					
	Dimensión: Relaciones Interpersonales					
21	Desarrolla relaciones armoniosas, eficaces y constructivas con sus superiores					
22	Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja					
23	Respeto las indicaciones de sus superiores					
24	Respeto la opinión de sus compañeros					
25	Si una decisión fue mal tomada, identifica la causa					

Profesora: Cecilia Campara.

OK
Cecilia Campara