

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL SUPERMERCADO EBONY EN EL DISTRITO DE SAN BORJA**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

CARMEN LUZ CASTRO VARGAS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2019

A Dios quién es mi fortaleza y

A mi madre por ser mi ejemplo y brindarme su apoyo incondicional

Agradecimientos

A mi asesor Gustavo Zorrilla por orientarme desde el inicio

Al Gerente General de EBONY Sr. Jaime Hidalgo, por su confianza para la ejecución de este trabajo y a todas las personas que con paciencia y dedicación me apoyaron para realizar esta investigación.

INTRODUCCIÓN

En la década de los 80's nace el Supermercado EBONY como un negocio familiar que ha ido pasando de generación en generación y pese a la entrada de nuevos competidores; hoy en día posicionados como grandes cadenas de supermercados en todo el Perú; se ha mantenido con un local en el distrito de San Borja donde sus más fieles clientes continúan acudiendo.

La Motivación es un tema de suma importancia en toda organización; ya que son los colaboradores los que mantienen un negocio a flote y al estar debidamente motivados su desempeño laboral será el adecuado y con ello su trabajo tendrá mejores resultados; es por esto que la presente investigación tiene como finalidad determinar la relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Supermercado Ebony.

El estudio contempla una estructura dividida en capítulos como se detalla:

En el capítulo I encontraremos una breve descripción del planteamiento del estudio, formulación del problema, los objetivos, la justificación y el alcance con las limitaciones.

En el capítulo II nos centramos en el Marco Teórico Conceptual.

En el capítulo III se mencionan las hipótesis del estudio con las variables y la matriz de consistencia.

En el capítulo IV nos centramos en el método, diseño e instrumentos de recolección de datos. En el capítulo V se presentan los resultados cuantitativos con el respectivo análisis y discusión de resultados.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones para el presente estudio de investigación.

Índice

Agradecimientos	iii
INTRODUCCIÓN	iv
Índice.....	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Lista de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema.....	4
1.2 Objetivos, General y Específicos	4
1.3 Justificación o importancia del estudio	5
1.4 Alcance y limitaciones	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.2 Bases Teóricas – científicas.....	11
2.3 Definición de términos básicos	32
CAPÍTULO III	34
HIPÓTESIS Y VARIABLES	34
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos	34
3.2 Variables o unidades de Análisis.....	34
3.3 Matriz Lógica de consistencia	36
CAPÍTULO IV	37
MÉTODO.....	37
4.1 Tipo y método de investigación	37

4.2 Diseño específico de investigación.....	37
4.3 Población, muestra o participantes.....	37
4.4 Instrumentos de recogida de datos	37
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio	38
CAPÍTULO V.....	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
5.1 Datos cuantitativos.....	39
5.2 Análisis de resultados	64
5.3 Discusión de resultados	66
CAPÍTULO VI	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1 Conclusiones	68
6.2 Recomendaciones	69
REFERENCIAS	71
APÉNDICE	73

Lista de tablas

Tabla 1: Sexo	39
Tabla 2: Edad	40
Tabla 3: Cargo	41
Tabla 4: Tiempo de servicios	42
Tabla 5: ¿En su empresa tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante?	43
Tabla 6: ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?	45
Tabla 7: ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable?	46
Tabla 8: ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?	47
Tabla 9: ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga?	48
Tabla 10: ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?	49
Tabla 11: ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe?	50
Tabla 12: ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?	51
Tabla 13: ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo?	52
Tabla 14: ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?	53
Tabla 15: ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad?	54
Tabla 16: ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	55
Tabla 17: ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia?	56
Tabla 18: ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros?	57
Tabla 19: ¿Ayuda a su empresa con ideas o sugerencias para mejorar el negocio?	58

Tabla 20: ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?.....	59
Tabla 21: ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo?.....	60
Tabla 22: ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?	61
Tabla 23: ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados?	62
Tabla 24: ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?.....	63
Tabla 25: Prueba de hipótesis	65

Lista de figuras

Figura 1: Sexo	40
Figura 2: Edad	41
Figura 3: Cargo.....	42
Figura 4: Tiempo de servicios.....	43
Figura 5: ¿En su empresa tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante?	44
Figura 6: ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?	45
Figura 7: ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable?	46
Figura 8: ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?	47
Figura 9: ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga?	48
Figura 10: ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?	49
Figura 11: ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe?	50
Figura 12: ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?	51
Figura 13: ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo?	52
Figura 14: ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?	53
Figura 15: ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad?	54
Figura 16: ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	55
Figura 17: ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia? ..	56
Figura 18: ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros?	57
Figura 19: ¿Ayuda a su empresa con ideas o sugerencias para mejorar el negocio?	58

Figura 20: ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?.....	59
Figura 21: ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo?	60
Figura 22: ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?	61
Figura 23: ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados?	62
Figura 24: ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?.....	63

Lista de gráficos

Gráfico 1: Jerarquía de las Necesidades según Maslow.....	13
Gráfico 2: TEORÍA ERC	14
Gráfico 3: TEORÍA X y Y	15
Gráfico 4: COMPARACIÓN DE SATISFACTORES E INSATISFACTORES	16
Gráfico 5: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McClelland	17
Gráfico 6: DESGLOSAMIENTO DE OBJETIVOS	21
Gráfico 7: Maneras de aumentar la teoría de la eficacia personal-Albert Bandura	22
Gráfico 8: TEORÍA DE LA EQUIDAD	24
Gráfico 9: Acciones cuando se presentan desigualdad	25

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY del distrito de San Borja, en el periodo de Marzo a Agosto del 2019. El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional; el método de estudio utilizado fue cualitativo; el diseño es de tipo no experimental, transversal.

Se empleó como instrumento de recolección de datos una encuesta de 20 preguntas usando el método de la escala de Likert. La población estuvo conformada por 50 trabajadores del área administrativa y de tienda tomando como muestra para el presente estudio el mismo número de personas de nuestra población.

Luego de analizar la teoría y los resultados, se concluyó que el desempeño laboral está asociado con la Motivación de los colaboradores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja; el cual nos da una correlación positiva, por ello los trabajadores deben contar con factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos para que no afecte a su desenvolvimiento en cada área asignada.

PALABRAS CLAVE: Motivación, Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca, Desempeño Laboral

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between the Motivation and Labor Performance of the employees of the EBONY Supermarket in the district of San Borja, in the period from March to August of 2019. The type of research was descriptive-correlational, the study method Used was qualitative, the design is non-experimental, transversal.

A survey of 20 questions using the Likert scale method was used as a data collection instrument. The population was made up of 50 workers from the administrative and shop area and for the present study the same number of people in our population was taken as a sample.

After analyzing the theory and the results, it was concluded that work performance is associated with the Motivation of EBONY Supermarket employees in the San Borja district; which gives us a positive correlation, which means that according to the results obtained, this association is important, therefore workers must have both intrinsic and extrinsic motivational factors so that it does not affect their development in each assigned area.

KEY WORDS: Motivation, Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Work Performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

Hoy en día la motivación laboral es un tema muy importante no sólo para las grandes empresas; sino también para las medianas y pequeñas. Cuando un trabajador se siente motivado se refleja en sus resultados diarios, estarán más comprometidos a cumplir las diferentes responsabilidades y los objetivos que les planteen a fin de satisfacer necesidades como ser fisiológicas, de seguridad, estima, autorrealización tal como manifiesta Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades. (Robbins & Judge, 2009)

La realidad de la motivación laboral en el Perú es un tema importante que debemos tomar en cuenta, muchas de las empresas buscan un nivel adecuado de motivación; sin embargo en otras la realidad de la motivación no se encuentra en un nivel deseado y esto afecta al desempeño laboral de los trabajadores que se mueve por las expectativas que los empleados esperan del trabajo.

Muchas empresas fracasan en fomentar la motivación por usar como base aquellos factores - estabilidad, balance con la vida privada y dinero- que tradicionalmente se creen más importantes. Sin embargo, el secreto para la felicidad de los colaboradores se encuentra en los menos aceptados y esperados: la estimulación intelectual, el reconocimiento de los logros y el poder de decisión. (Artigues, 2017)

Los jefes deben escuchar, escuchar para aprender, ayudar y persuadir. Solo así se podrá conocer los intereses reales del colaborador y plantear una estrategia de motivación efectiva.

Una buena forma de crear un compromiso verdadero con la empresa y que los trabajadores realicen sus funciones diarias con mucho empeño y entusiasmo podría ser definiendo y comunicando los valores de la organización, que dan un sentido significativo y real al trabajo de sus colaboradores para que ellos mismos se sientan comprometidos con la organización; educando a jefes y ejecutivos en métodos de liderazgo efectivo, para lograr que el trabajo sea en equipo. Promoviendo nuevas ideas y propuestas, generando un espacio proactivo donde sientan que sus propuestas son escuchadas y valoradas.

EBONY es un supermercado de los años 80 que llegó a contar con 4 sedes distribuidos en los distritos de La Molina, Surquillo, San Isidro y San Borja. Con el pasar de los años y pese a la entrada de nuevos y reconocidos competidores ha logrado mantener la sede de San Borja dónde acuden sus más fieles clientes.

En el supermercado EBONY hay una evidente falta de motivación laboral tanto intrínseca como extrínseca que se refleja en la labor y desempeño diario de los trabajadores tales como las tardanzas constantes, los ausentismos, la alta rotación de personal, la baja capacidad para solucionar problemas, la falta de interés para realizar el trabajo, la poca iniciativa en hacer las cosas, etc.

Muchos de ellos expresan que no son reconocidos por su desempeño en el trabajo, no reciben bonos extras o algún incentivo o cordialidad en fechas especiales como el día de su cumpleaños, día del trabajo, día de la madre y padre, etc.

Esto significa que no existen estrategias de motivación adecuadas que motiven al personal para alcanzar los objetivos y metas que la empresa desea.

Otro de los problemas que se ha observado es el manejo de distribución del personal; ya que acumulan las tareas y/o actividades a unos cuantos colaboradores, los mismos que generan desmotivación en el desarrollo de sus actividades laborales.

Algunos expresan las diferencias en la antigua gerencia como en la nueva y si bien comparar una labor con la otra no es conveniente ni de buen gusto, cada uno de ellos lo demuestra en el desempeño de sus funciones.

La Gerencia actual del supermercado EBONY debe tomar en cuenta que la motivación de sus trabajadores es de suma importancia porque establecería más disciplina, trabajadores comprometidos y fieles a la empresa que no sólo laboren por una remuneración sino porque disfrutan hacerlo.

Se proyecta que si la empresa no se preocupa, el resultado será las constantes quejas de los empleados, el descontento de no laborar en una empresa que reconoce su esfuerzo y así su desempeño será igual o peor y perjudicará no sólo a ellos; sino también al supermercado.

Un mayor reconocimiento laboral por parte de los jefes directos es necesaria y enfocarse en trabajar tanto en la motivación intrínseca como extrínseca ayudaría a convertir al supermercado EBONY en un lugar ideal para trabajar, dónde nuestros empleados se sientan reconocidos y satisfechos por sus labores diarias y que no sólo se traduzca en satisfacerse ellos mismos; sino también en una mejora en la productividad y calidad de la empresa.

Para mejorar la situación actual de la empresa se ha propuesto determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en el periodo Marzo 2019 a Agosto 2019.

1.1 Formulación del problema

- **Problema principal**

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja?

- **Problemas secundarios**

1. ¿En qué medida la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja?

2. ¿En qué medida la motivación extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja?

1.2 Objetivos, General y Específicos

- **Objetivo General:**

Determinar la relación que existe entre la Motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja

- **Objetivos específicos:**

1. Establecer en qué medida la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.

2. Establecer en qué medida la motivación extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.

1.3 Justificación o importancia del estudio

La presente investigación es significativa porque recoge dos variables importantes para el estudio que permiten enriquecer la teoría general de la administración y se trata de la Motivación y el Desempeño Laboral que están inmersos en la concepción teórica del comportamiento organizacional, que es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. (Dailey, 1990)

Entender cómo el estudio del comportamiento organizacional contribuye a incrementar sus conocimientos sobre cómo se comportan las organizaciones es necesario ya que se puede aplicar estos conocimientos para lograr mejoras en la ventaja competitiva de una empresa (obteniendo un rendimiento elevado en el capital financiero y humano). (Dailey, 1990)

La productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores, ellos son un factor clave para el buen funcionamiento y rendimiento de la organización que se verá reflejado en una mayor productividad. Es por todo esto que tiene mucha importancia implementar estrategias adecuadas de motivación que ayudarán a mejorar el desempeño laboral.

Al finalizar esta investigación se pretende conocer cuál es la relación y cuánto influye en el desempeño de los trabajadores del supermercado, que tan motivados se sienten con la empresa y conocer qué tipo de motivación son los que a ellos más los incentiva para realizar bien su trabajo. Con el respaldo de ésta investigación se brindará un aporte que mejorará la motivación de los colaboradores y por ende su desempeño laboral.

1.4 Alcance y limitaciones

- **Alcance**

La presente investigación se desarrolló desde el mes de Marzo hasta Agosto del 2019 (Delimitación temporal) y se ejecutó en el Supermercado EBONY que se encuentra ubicado en Jr. Frederic Remington 241 en el distrito de San Borja, Provincia de Lima, Departamento Lima, República del Perú, (Delimitación Temporal) dónde se pudo apreciar un gran problema de Motivación Laboral. Las personas encuestadas fueron 50 colaboradores del supermercado, entre personal de tienda y administrativo; de diferente sexo cuyo nivel educativo promedio es nivel secundario completo y con un rango de edad aproximado entre 18 y 70 años.

(Delimitación social)

Delimitación conceptual:

- Disciplina: Administración y Gerencia
- Línea de investigación: Administración
- Área Temática: Comportamiento Organizacional

- **Limitaciones**

No hubo limitación en el acceso a la empresa, toda la información y el acceso a los trabajadores estuvo a la mano y se dispuso de financiamiento; sin embargo se presentaron ciertas limitaciones como por ejemplo:

La fecha límite para la entrega del informe final. Pese a esto no implicó un obstáculo para cumplir con la presentación del informe.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

- Antecedentes Nacionales

Riveros, A. (2018). *La Motivación y su relación con el desempeño laboral del personal de la dirección de producción de la oficina de Normalización Previsional*. (Tesis para optar el grado de Licenciada en administración de Negocios Globales). Universidad Ricardo Palma, Lima.

El estudio tuvo como objetivo determinar y analizar cuál era la relación de la Motivación y el desempeño laboral del personal en la Dirección de producción de la Oficina de Normalización Previsional (ONP). En ésta investigación se trabajó con un estudio descriptivo cualitativo y se emplearon como instrumentos de recolección de datos las encuestas, entrevistas y análisis de contenido. Se trabajó con una muestra de 60 trabajadores. Se llegó a la conclusión de que el desempeño laboral está asociado con la Motivación Intrínseca y Extrínseca y generó una correlación positiva. (RIVEROS, 2018)

Chavesta, M. (2017). *La Motivación y su relación con el desempeño laboral de los gestores de cobros de EDPYME GMG Servicios Perú S.A.* (Tesis para optar el grado de licenciada en Administración y Gerencia). Universidad Ricardo Palma, Lima.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral de los gestores de cobro de EDPYME GMG Servicios Perú S.A. El método de la investigación fue hipotético-deductivo. La investigación fue de naturaleza aplicada, ya que tuvo por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. El diseño fue de tipo no experimental, transversal, a su vez es descriptivo, ya que tuvo como objetivo determinar la relación entre sus variables. Se empleó como instrumento de investigación, la Escala de Motivación en el Trabajo de Gagné. Se concluyó que existió una relación significativa entre las variables de motivación y desempeño laboral de los gestores de cobros de EDPYME GMG Servicios Perú S.A. (CHAVESTA, 2017)

Herrera, L Y Flores, Y. (2016). *Estrategias de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado TOTTUS* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración). Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Chincha.

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar si las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado TOTTUS.

El trabajo fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel correlacionar y diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por sesenta (60) trabajadores del Supermercado Tottus – Chincha, y se determinó la muestra de manera probabilística obteniendo un resultado de cincuenta (50) trabajadores. Se eligió como técnica la recolección

de datos, la encuesta y como instrumento el cuestionario, que estuvo conformado por diecinueve (19) preguntas, con respuestas en escala de Likert, el cual permitió reconocer el comportamiento de las variables, estrategia de motivación y desempeño laboral. Se concluyó que las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado TOTTUS. (FLORES & HERRERA, 2016)

Floridas, J (2017). *La Motivación y su relación con el desempeño Laboral del Sector Hotelero* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración). Universidad Peruana Unión, Tarapoto.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el grupo de Hoteles Edith Paucar Tarapoto, 2017. Este trabajo desarrolló un estudio correlacional. Participaron 35 trabajadores cálculo de la definición finita. El tipo de investigación fue básica correlacional. En esta investigación se empleó el diseño no experimental porque se llevó a cabo un estudio sin la manipulación deliberada de variables, solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Como conclusión general, con respecto al objetivo general se determinó que existía una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del grupo de Hoteles Edith Paucar Tarapoto, 2017. De los 35 colaboradores investigados, el 37.1% consideró que la motivación es baja, el 34.3% consideró que la motivación es media, seguido de ello el 28.6% de colaboradores consideró que la motivación es alta. De igual manera el desempeño Laboral refleja un 37.1% como indicador de nivel medio, seguido de ello se refleja un 34.3% de desempeño laboral alto y 34.3% de desempeño laboral bajo. (Floridas, 2017)

Chico, 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* (Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración). Universidad de San Martín de Porres. Lima-Perú.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cómo la motivación laboral impacta en el desempeño de los empleados de una entidad financiera en el distrito de Cercado de Lima, es por ello que la investigación se enfocó en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios. Tuvo un alcance metodológico tipo descriptivo correlacional porque busca determinar el grado de intensidad existente entre dos variables: variable independiente motivación laboral y la variable dependiente: desempeño laboral de una misma muestra, así como el grado de relación existente entre ambas variables.

Sobre el desarrollo de la investigación, se utilizó una muestra conformada por 54 empleados que laboran en la entidad bancaria, información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la entidad financiera además se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple para que todos los elementos que forman la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra.

Finalmente, se trabajó con una muestra de 50 empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima. El instrumento de recolección de datos que se empleó en el trabajo de campo fue un cuestionario estructurado, conformado por 54 preguntas, con respuestas de escala Likert además para medir la validez y confiabilidad de los instrumentos, se solicitó el apoyo de tres jueces expertos con experiencia en el campo de la Administración de Empresas. Como conclusión se llegó a determinar que la Motivación influye directamente en el desempeño laboral.

(SALOMÓN, 2018)

- Antecedentes Internacionales

Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México* (Tesis para optar el grado de Máster en Administración). Universidad de Morelos. México

Esta investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: El grado de motivación ¿es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México?

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados.

Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de .939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .909. Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados.

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

(Enríquez, 2014)

2.2 Bases Teóricas – científicas

Para entender mejor porque el tema de motivación es muy importante en las organizaciones es necesario conocer su definición.

Según (Chiavenato, 2000) es “aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este

impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo” (p 68).

Finalmente (Robbins & Judge, 2009) señala que “la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p 174).

Primeras teorías de la motivación

La década de 1950 fue un periodo productivo para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, que a pesar de haber sido muy cuestionables es importante conocerlas porque en éstas se basan las teorías contemporáneas y hoy en día aún son utilizadas; es probable que formen las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Enunciada por Abraham Maslow, planteó que dentro de cada ser humano existen 5 necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Robbins & Judge, 2009, pág. 176)

Según ésta teoría Maslow nos dice que si bien ninguna necesidad se llega a satisfacer por completo, cuando alguna de ellas se satisface en lo esencial, deja de motivar. Así que si alguien desea motivar a una persona, debe conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentra y lograr satisfacer ese nivel o los superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superiores e inferiores.

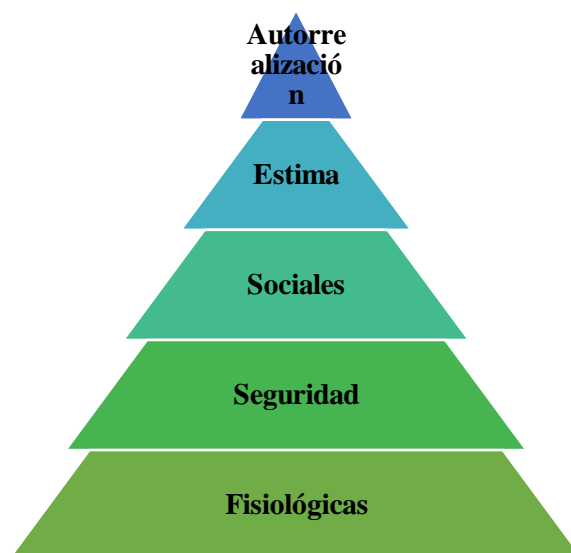


Gráfico 1: Jerarquía de las Necesidades según Maslow

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Maslow

- Las fisiológicas y de seguridad: necesidades de orden inferior.
- Sociales, de estima y autorrealización: necesidades de orden superior.

La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

Ésta teoría ha tenido mucho reconocimiento, sin embargo los investigadores la rechazaron debido a que Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento). (Robbins & Judge, 2009)

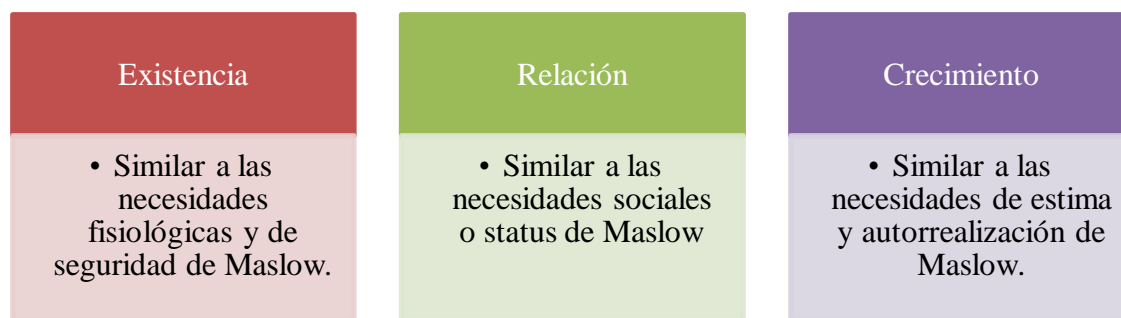


Gráfico 2: TEORÍA ERC

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Alderfer

Alderfer sostuvo que cada individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades. (Robbins & Judge, 2009)

- **Las teorías X y Y**

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
Los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo.	Los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona por sí sola empezará a buscar la responsabilidad.

Gráfico 3: TEORÍA X y Y

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de McGregor

Para entender ésta teoría se debe comprender la teoría de las necesidades de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior; es decir las sociales, de estima y autorrealización dominan a los individuos. Mc Gregor determinó que los supuestos de la teoría Y eran más válidos y por lo tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. (Robbins & Judge, 2009)

- **Teoría de los dos factores**

La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. El cual buscaba responder ésta pregunta “¿Qué espera la gente de su trabajo?”.

Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban las personas cuando se encontraban a gusto en su trabajo variaban de manera significativa a las que no estaban contentos. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores intrínsecos) y otras con la insatisfacción (factores extrínsecos). (Robbins & Judge, 2009)



Gráfico 4: COMPARACIÓN DE SATISFACTORES E INSATISFACTORES

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Herzberg

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. (Robbins & Judge, 2009)

- **Teoría de las necesidades de McClelland**

La teoría de las necesidades de McClelland, Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue

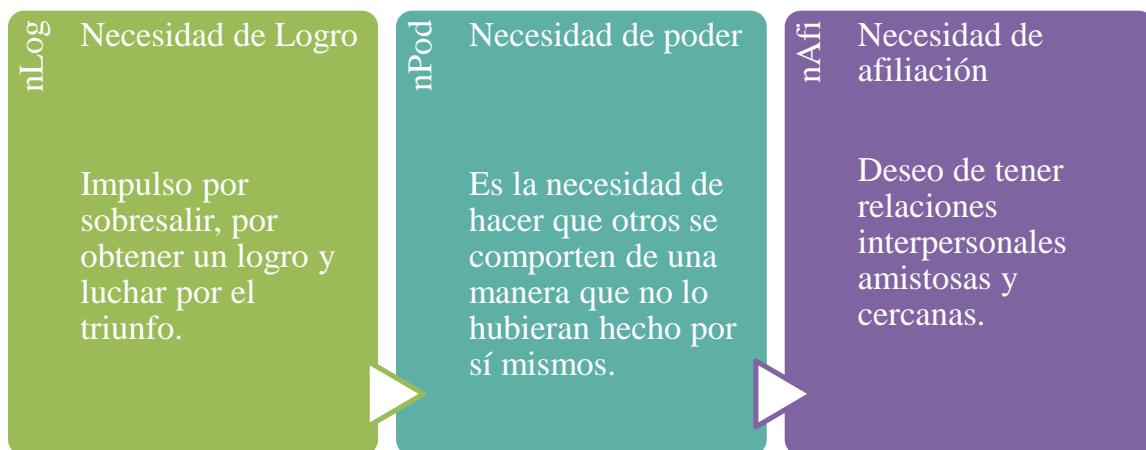


Gráfico 5: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McClelland

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de McClelland

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Éstas teorías representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados y tienen un grado razonable de apoyo válido documentado; sin embargo no significa que estén del todo correctas.

- **Teoría de la evaluación cognitiva**

La teoría propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el gusto que se tenía con el trabajo en sí; tiende a disminuir la motivación general.

Los alcances principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas. Ésta teoría plantea que cuando las recompensas extrínsecas son

utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. (Robbins & Judge, 2009)

En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera no contingente al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la autoconsistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto. (Robbins & Judge, 2009)

Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. (Robbins & Judge, 2009)

- **Teoría del establecimiento de metas**

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo.

Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan

como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño.

Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que

los empleados son capaces de vigilar su propio progreso— es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas–desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control, y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.

Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resulta una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas.

Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá porque sus componentes clave concuerdan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño

(logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión general es que las intenciones –según se articulan en términos de dificultad y metas específicas–, son una fuerza motivadora importante. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La administración por objetivos (APO) hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Como se aprecia en la figura 4 los objetivos generales de la organización se traducen en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la organización. (Robbins & Judge, 2009, pág. 188)

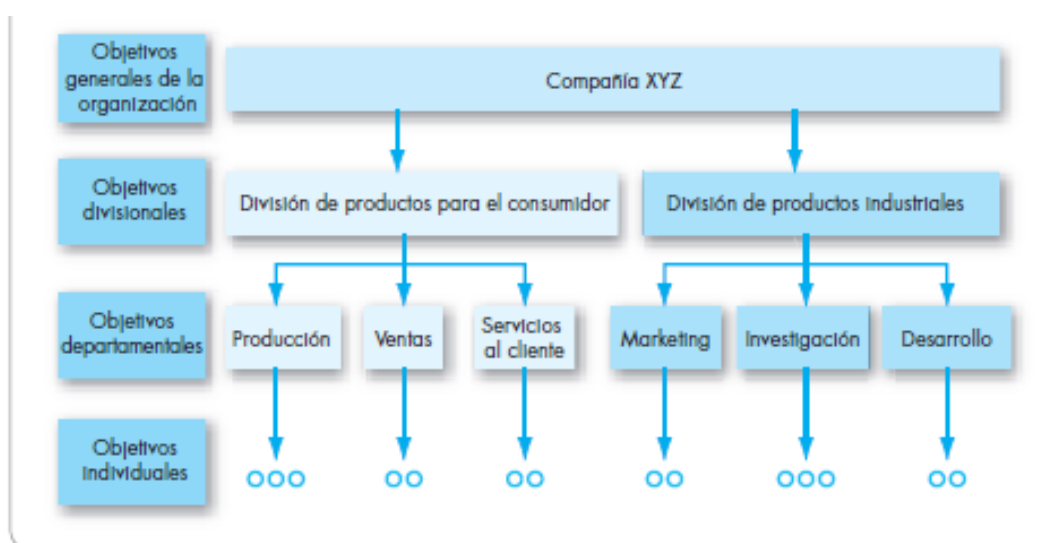


Gráfico 6: DESGLOSAMIENTO DE OBJETIVOS

Fuente: Recuperado de (Robbins & Judge, 2009)

- **Teoría de la eficacia personal**

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a que un individuo tiene la seguridad de que es capaz de realizar alguna tarea y hasta que no lo consigue no se rinde; mientras aquellas personas que tienen poca eficacia se dan por vencidos muy fácilmente. Además, los individuos con eficacia personal alta responden con mayor esfuerzo y motivación a la retroalimentación negativa que aquellos con poca eficacia. (Robbins & Judge, 2009)

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Cuando se establece metas difíciles esto provoca que se tenga un nivel mayor de eficacia personal y también que se establezcan metas más altas para el desempeño propio. Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza. (Robbins & Judge, 2009)

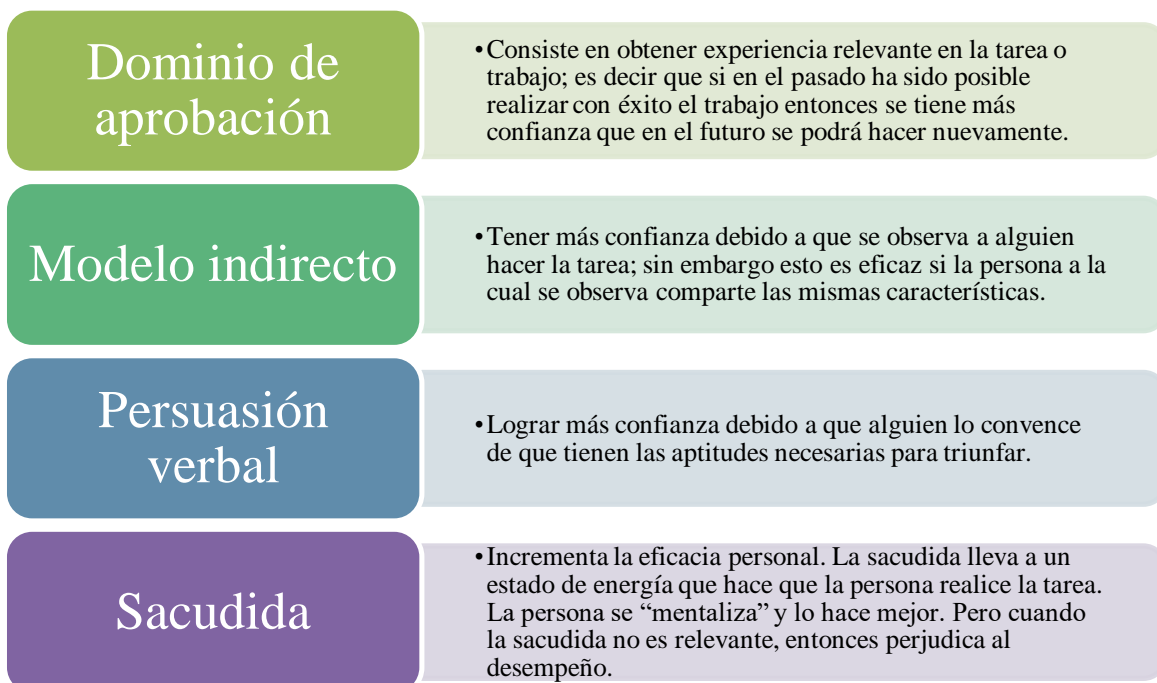


Gráfico 7: Maneras de aumentar la teoría de la eficacia personal-Albert Bandura

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Albert Bandura

- **Teoría del reforzamiento**

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores. (Robbins & Judge, 2009, pág. 191)

La teoría del reforzamiento no se concentra en lo que le sucede al individuo interiormente; sino que sólo se enfoca a lo que le pasa a la persona cuando realiza alguna acción. Esta teoría brinda medios importantes para analizar lo que controla al comportamiento; pese a que no considera aquello que lo desencadena. Ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento. (Robbins & Judge, 2009)

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. (Robbins & Judge, 2009, pág. 191)

- **Teoría de la equidad**

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Si percibimos que recibimos menos que otros, nos

produce enojo y estrés y si sucede lo contrario nos genera un sentimiento de culpa. Cada persona selecciona una referencia de la cual se va a comparar y ésta agrega complejidad a la teoría de la equidad. Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

(Robbins & Judge, 2009)

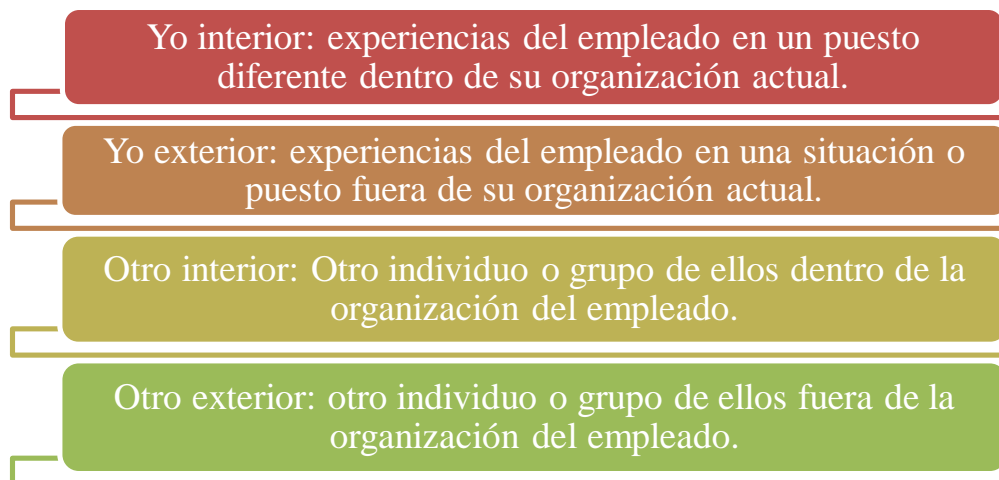


Gráfico 8: TEORÍA DE LA EQUIDAD

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de la equidad

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de esta referencia será en base a la información que se tenga; así como el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo. (Robbins & Judge, 2009)

Los empleados que tienen poco tiempo en su organización, tienen muy poca información sobre sus compañeros y en estos casos ellos se basan en las experiencias personales que posean. Aquellos que tienen bastante antigüedad se basan más en tomar como referencia a sus colegas para la comparación. Los empleados que ocupan niveles más altos y los que

tienen más años de educación tienden a poseer bastante información sobre el personal de otras organizaciones por lo que se comparan con ellos. (Robbins & Judge, 2009)

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

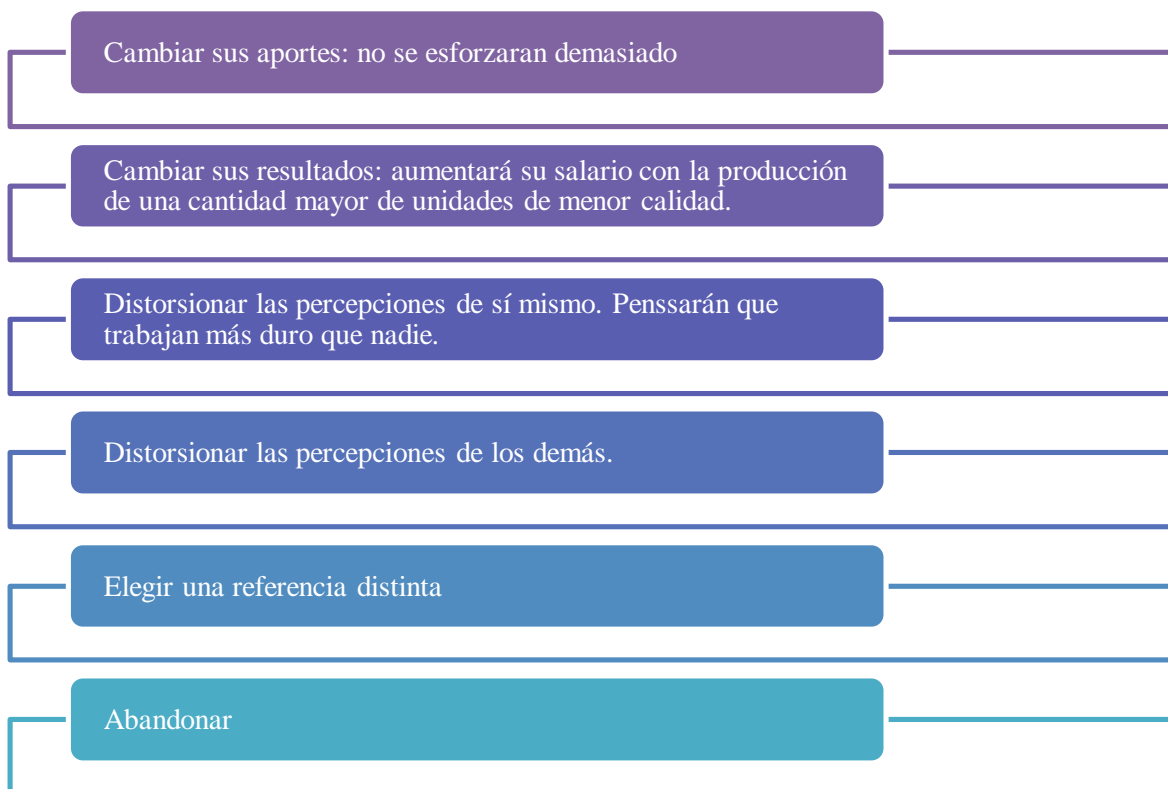


Gráfico 9: Acciones cuando se presentan desigualdad

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de la equidad

La teoría establece que las proposiciones siguientes se relacionan con el pago:

A. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa. Los trabajadores por horas y a destajo generarán una cantidad o calidad mayores de lo producido a fin de aumentar el denominador del cociente y lograr la equidad.

B. Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad. Los individuos a los que se paga sobre la base por pieza, aumentarán su esfuerzo a fin de lograr la equidad, lo que da como resultado una calidad o cantidad mayores. Sin embargo, los aumentos de cantidad sólo incrementan la inequidad, ya que cada unidad adicional da como resultado un pago aún mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a subir la calidad en lugar de la cantidad.

C. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad. El esfuerzo disminuirá, lo que generará menos productos o de calidad más baja que los producidos por los sujetos a quienes se paga con equidad.

D. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa. Los empleados con planes de pago por pieza buscarán la equidad, porque el intercambio de calidad por cantidad dará como resultado una recompensa con poco o ningún aumento de sus aportaciones.

También es importante notar que en tanto la mayor parte de investigadores de la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados parecen fijarse en la equidad respecto de la distribución de otras recompensas organizacionales.

En tiempos recientes se han realizado investigaciones que buscan profundizar en el significado de equidad o justicia. Históricamente, la teoría de la equidad

se ha centrado en la justicia distributiva, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos.

Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la justicia organizacional, que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en la que fueron recibidos, son justos.

Un elemento clave de la justicia organizacional es la percepción que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona. Lo que alguien ve como injusto otro lo percibe como perfectamente apropiado.

Más allá de la justicia distributiva, la adición clave a la justicia organizacional fue la justicia de procedimiento –que es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Dos elementos clave de la justicia de procedimiento son el control del proceso y las explicaciones. El control del proceso es la oportunidad de presentar el punto de vista propio a quienes toman las decisiones sobre los resultados que se desean. Las explicaciones son razones claras que la administración da a una persona para el resultado. Así, para que los empleados consideren justo el proceso, necesitan sentir que tienen cierto control sobre su resultado y que se les dio una explicación adecuada acerca de por qué ocurrió éste.

Asimismo, para que haya justicia de procedimiento, es importante que un gerente sea consistente (con las personas y en el tiempo), no esté sesgado, tome decisiones con base en información exacta y esté abierto a las apelaciones. (Robbins & Judge, 2009, pág. 192)

Teoría de las expectativas

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo.

La teoría de las expectativas afirma que a los empleados les motivará poner un mayor esfuerzo, si piensan que al evaluar su desempeño, éste será bueno y los llevará a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins & Judge, 2009)

¿De dónde proviene la Motivación? Motivación Intrínseca Vs Motivación Extrínseca

Se refiere a motivación extrínseca cuando el comportamiento va dirigido a conseguir una recompensa externa; ya sea un incentivo o por intentar escapar de una situación aversiva.

Se refiere a motivación intrínseca cuando se produce una satisfacción personal y es así que se logra que aumente la percepción de competencia y un interés personal de realizar las cosas; es decir no motiva un incentivo externo. En la medida que una persona sienta que puede obtener mayores capacidades y un mayor sentimiento de aprecio se consigue una motivación intrínseca.

En la realidad, lo que se busca es que las personas realicen determinada tarea por una motivación intrínseca, sin embargo el reto de las empresas es generar estrategias en las cuales se busque la consecución de los objetivos. (Jimenez & Bueno, 2003)

- **Desempeño Laboral**

Según (Bittel, 2000) el “desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (pág. 203)

Es importante que toda organización evalúe a sus trabajadores de manera constante porque así se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

Cuando el desempeño es inferior a lo esperado, el gerente o el supervisor deben tomar medidas correctivas y si el resultado es satisfactorio; tratar de mantenerla y alentar más a sus empleados. (Werther & Davis, 2008)

- **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- ✓ Mejora el desempeño: A través de una buena realimentación, el gerente y el supervisor de cada trabajador pueden tomar medidas correctivas que incrementen el rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Políticas de compensación: las evaluaciones de desempeño ayudan a determinar quién merece recibir un aumento, muchas empresas se basan en los resultados de éstas evaluaciones para conceder éstos incrementos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan comúnmente en el desempeño anterior.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: cuando existe un desempeño inferior, esto determina la aplicación urgente de una capacitación y cuando se obtiene un desempeño adecuado o superior nos demuestra la presencia de un buen potencial que aún no se ha aprovechado.
- ✓ Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño nos guía sobre posibilidades profesionales específicas. (Werther & Davis, 2008)
 - Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto: al obtener un desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (Werther & Davis, 2008, pág. 303)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación.

Una organización debe implementar un buen sistema de desempeño de manera, éste debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización. (Werther & Davis, 2008, pág. 304)

2.3 Definición de términos básicos

Actitud: “Es una predisposición a comportarnos de una determinada manera ante una situación u objeto social” (Gracia, 2004, pág. 184)

Ascenso laboral: se denomina ascenso a la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado.

Capacidad Laboral: la capacidad laboral es el conjunto de competencias, aptitudes y destrezas de orden mental, físico, y social que permiten a una persona la ejecución de labores.

Compromiso Laboral: Según (Robbins, 1997) el compromiso laboral es “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización”.

Conducta Laboral: La conducta hacia la organización está caracterizada por las disposiciones que nosotros tenemos hacia nuestras propias tareas, la propia organización o nuestro superior inmediato.

Desempeño Laboral: es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (IOE, 2019)

Habilidad Laboral: la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica. Dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Motivación extrínseca: “Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas es recibir un salario competitivo dentro de una industria dada, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables”. (Robbins & Judge, 2009, pág. 79)

Motivación intrínseca: aquellas conductas que se realizan en ausencia de cualquier recompensa externa. (Vélaz, 1996)

Motivación: Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins & Judge, 2009)

Responsabilidad Laboral: las responsabilidades que asumimos (y nos delegan) en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

- Hipótesis General

Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.

- Hipótesis específicas:
 1. Existe relación de la Motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.
 2. Existe relación de la Motivación Extrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.

3.2 Variables o unidades de Análisis

La presente investigación tiene las siguientes variables:

- Variable Independiente (x): Motivación

Dimensiones:

Motivación intrínseca: es el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. (Robbins & Judge, 2009).

Para esta dimensión se realizaron los siguientes indicadores:

- Reconocimientos y ascensos
- Responsabilidad
- Actitud

Motivación extrínseca: “Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas es recibir un salario competitivo dentro de una industria dada, trabajar en un ambiente con condiciones físicas agradables”. (Robbins & Judge, 2009, pág. 79)

- Salarios
 - Actividades recreacionales
 - Ambiente físico
-
- Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensiones:

Actitudes: “Es una predisposición a comportarnos de una determinada manera ante una situación u objeto social” (Gracia, 2004, pág. 184)

- Conductas

Aptitudes: son las capacidades y las disposiciones que una persona posee u ofrece al desempeñar una tarea determinada.

- Capacidades

Expectativas: La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza, ilusión, que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo. Para esta dimensión se realizaron los siguientes indicadores:

- Habilidades
- Compromiso

3.3 Matriz Lógica de consistencia

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES		DISEÑO METODOLÓGICO
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
MOTIVACION Según (Chiavenato, 2000) es "aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo" (p 68).	Motivación Intrínseca	• Reconocimientos
		• Responsabilidad
		• Actitud
	Motivación Extrínseca	• Salarios
		• Actividades recreacionales
		• Ambiente físico
DESEMPEÑO LABORAL El "desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa". (Bittel)	Actitudes	• Conductas
	Aptitudes	• Capacidades
	Expectativas	• Habilidades
		• Compromiso

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1 Tipo y método de investigación

El tipo de investigación es descriptivo-correlacional ya que se pretende saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra relacionada y el método es cualitativo porque obtendremos información basada en la observación de comportamientos naturales, para interpretar los resultados.

4.2 Diseño específico de investigación

Es un diseño no experimental y transversal porque observaremos los fenómenos tal y como ocurren normalmente sin intervenir en su desarrollo.

4.3 Población, muestra o participantes

La población para el presente trabajo de investigación, está formada por los colaboradores del área administrativa y de tienda que conforman un total de 50 trabajadores; tomando como muestra el total de nuestra población de 50, para que sea más viable y confiable.

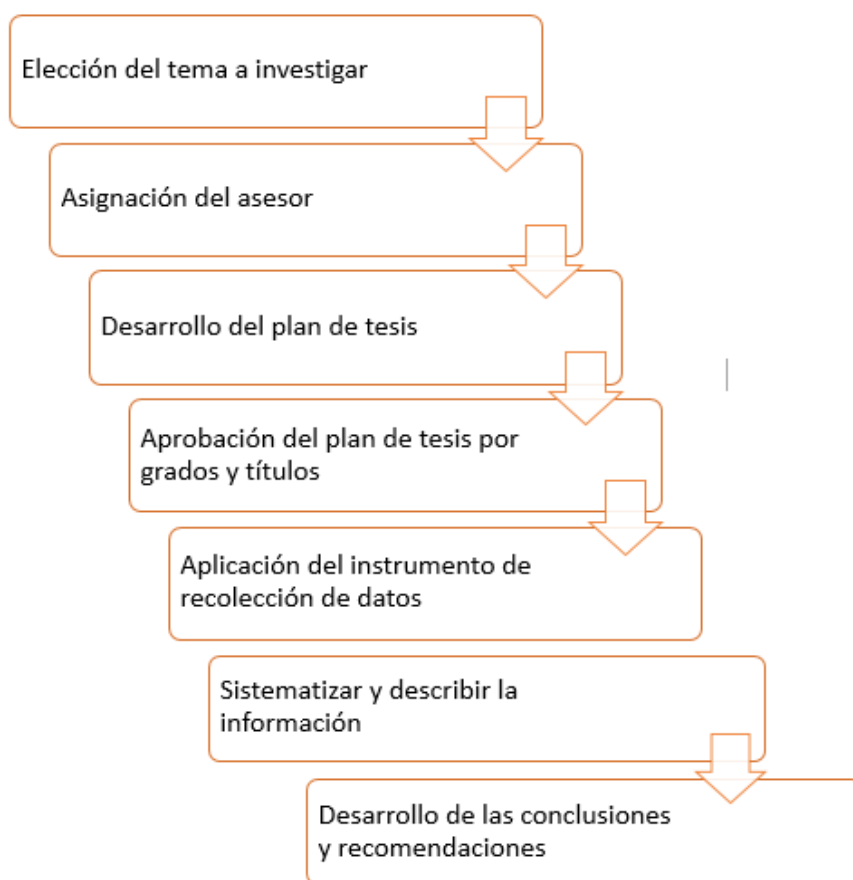
4.4 Instrumentos de recogida de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará como instrumento de recolección de datos las encuestas a los colaboradores del área administrativa y de tienda.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo de la presente investigación, las herramientas que se emplearán será el software estadístico SPSS para el procesamiento de los datos recopilados en la encuesta, cuyas preguntas se formularán para respuestas de tipo Likert y para la ejecución de los gráficos y tablas será el programa de Microsoft Excel.

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

Con esta investigación se buscó contribuir al entendimiento e importancia de la motivación laboral y su relación con el desempeño. Los principales favorecidos con la presente investigación son los colaboradores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja y así mismo la propia empresa; ya que si la motivación se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan un mejor desempeño laboral y eso se verá reflejado en las labores que realiza. Por ello, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja, Lima en el periodo Marzo-Julio 2019. Se procedió con el análisis e interpretación de los resultados sobre la relación entre las variables y sus dimensiones. El instrumento constó de 20 preguntas bajo el método de la escala de Likert que fueron aplicadas a 50 colaboradores entre personal de tienda y administrativo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en base a los objetivos que se plantearon originalmente en la investigación:

Tabla 1: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	27	54.00 %
Masculino	23	46.00 %
Total	50	100.00%

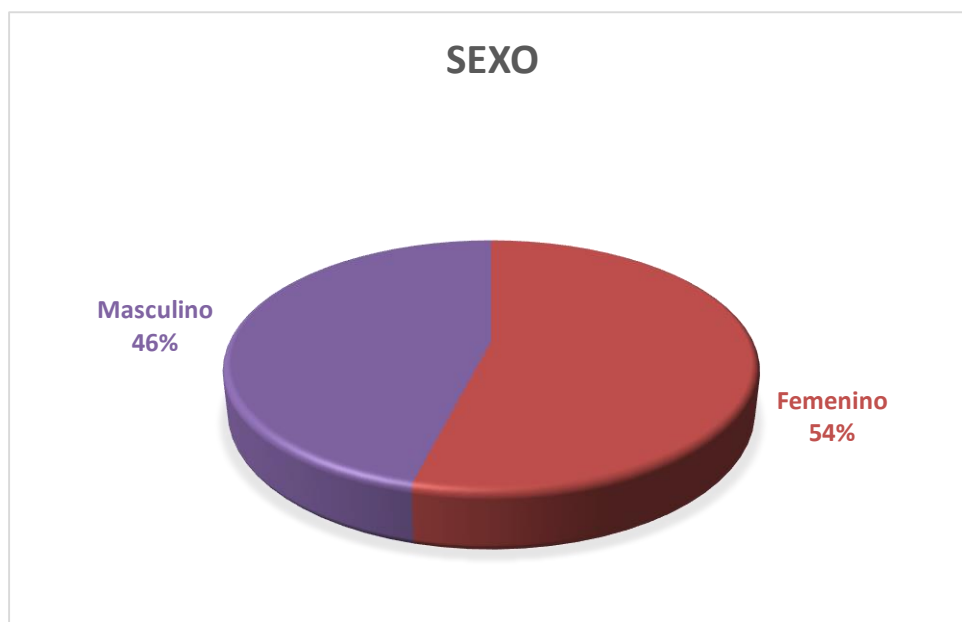


Figura 1: Sexo

Descripción e interpretación: del total del grupo de encuestados 54% es de género femenino y el 46% masculino; por lo tanto el grupo predominante en el Supermercado Ebony son mujeres.

Tabla 2: Edad

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Edad		
18-22	12.0	24.00%
23-27	10.0	20.00%
28-32	6.0	12.00%
33-37	3.0	6.00%
38-42	3.0	6.00%
43-47	4.0	8.00%
48-52	3.0	6.00%
53-57	4.0	8.00%
58-62	1.0	2.00%
63-67	3.0	6.00%
68-72	1.0	2.00%
Total	50.0	100.00%

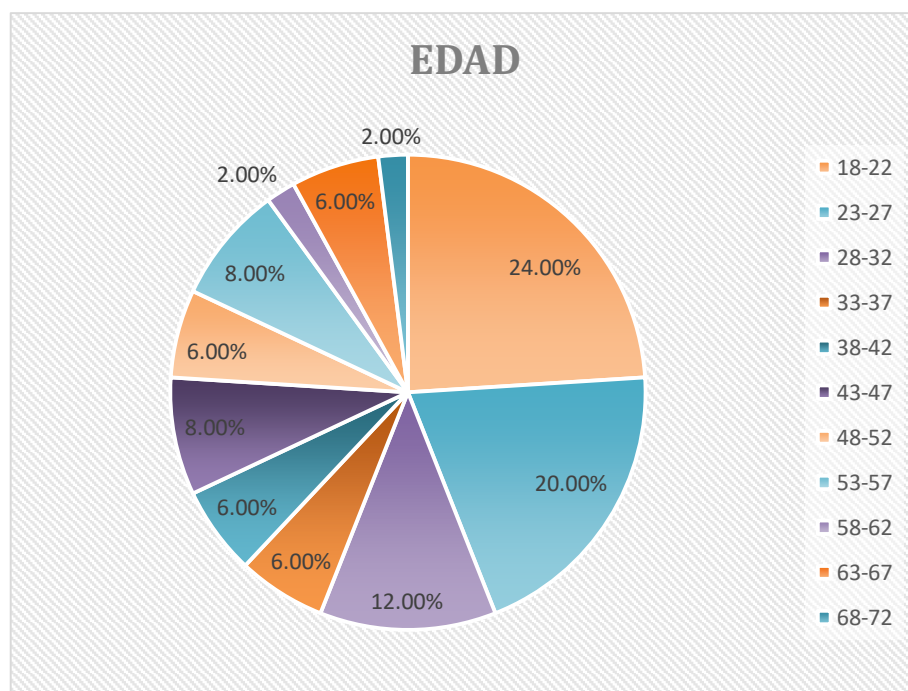


Figura 2: Edad

Descripción e interpretación: del total de grupo de encuestados, el 24% tiene un rango de edad entre 18-22 años, el 20% entre 23-27 años, el 12% entre 28-32 años, el porcentaje de los rangos de edad entre 43-47 años y 53-57 años es de 8%, el porcentaje de los rangos de edad entre 33-37 años, 38-42 años, 48-52 años y 63-67 años es de un 6% y por último el porcentaje de los rangos de edad entre 58-62 años y 68-72 años es de 2%. **Por lo tanto se puede afirmar que predomina un joven entre los 18-32 años.**

Tabla 3: Cargo

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Administración	9	18.00%

Almacenero	1	2.00%
Ayudante de Panadería	1	2.00%
Ayudante de Pastelería	1	2.00%
Cajera	8	16.00%
Cocinera	1	2.00%
Gondolero(a)	6	12.00%
Mantenimiento	2	4.00%
Panadero	4	8.00%
Pastelero	2	4.00%
Vigilante	2	4.00%
Vitrina de carnes	4	8.00%
Vitrina de embutidos	2	4.00%
Vitrina de panes	5	10.00%
Vitrina frutas y verduras	2	4.00%
Total	50.00	100.00%

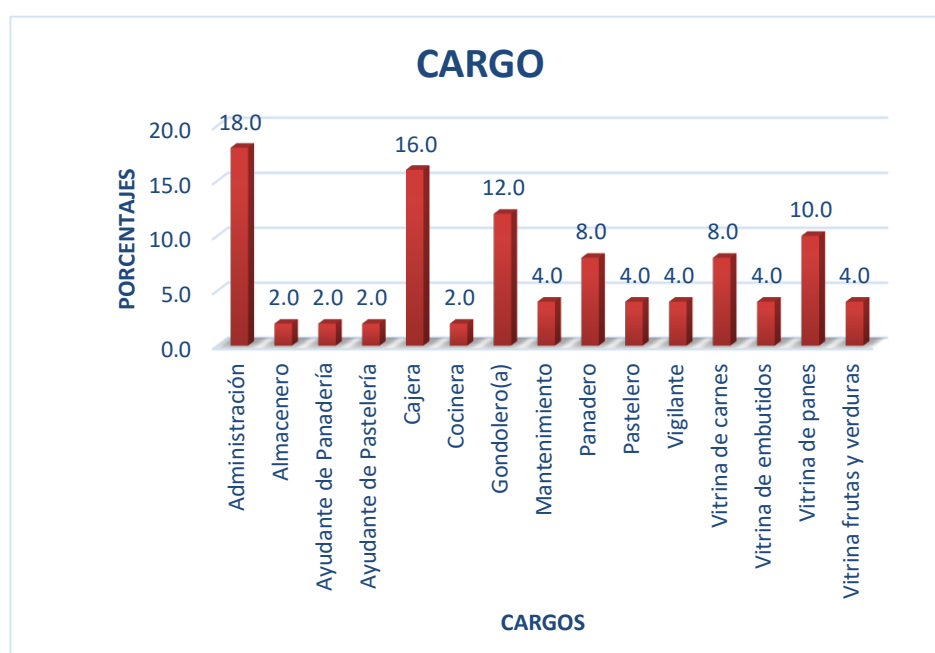


Figura 3: Cargo

Descripción e interpretación: del total del grupo de encuestados tenemos que un 18% pertenecen al área administrativa, un 16% son cajeras, un 12% son gondoleros, un 10% encargados de la vitrina de pan, con un 8% tenemos a panaderos y área de carnes, con un 4% a los responsables de mantenimiento, pasteleros, vigilantes, área de embutidos y frutas y verduras y finalmente con un 2% a los ayudantes de pastelería y panadería, almacén y cocina. Por lo tanto observamos que el grupo predominante son los colaboradores del área de tienda.

Tabla 4: Tiempo de servicios

Tiempo de Servicios	Frecuencia	Porcentaje
1-6 Meses	14.0	28.00%
7-12 Meses	12.0	24.00%
2-7 años	10.0	20.00%
8-13 años	3.0	6.00%
14-19 años	4.0	8.00%
20-26 años	3.0	6.00%
27-32 años	2.0	4.00%
32-37 años	2.0	4.00%
Total	50.0	100.00%

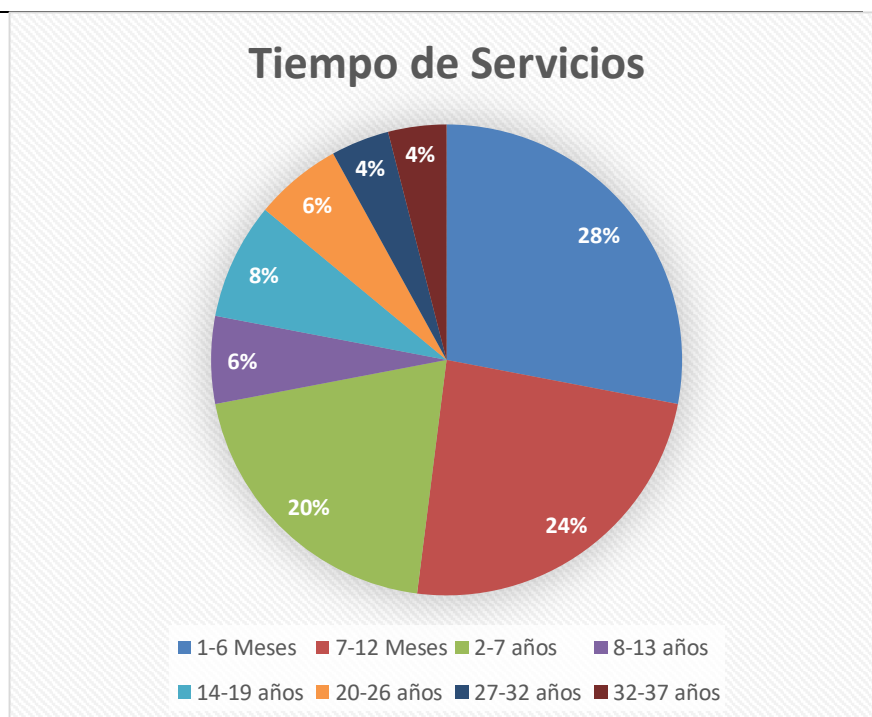


Figura 4: Tiempo de servicios

Descripción e interpretación: del total del grupo de encuestados un 28% tienen entre 1-6 meses de servicios, un 24% entre 7-12 meses, un 20% entre 2-7 años, un 8% entre 14-19 años, el porcentaje del tiempo de servicios entre 8-13 años y 20-26 años es de 6%, el porcentaje de tiempo de servicios entre 27-32 años y 32-37 años es de 4%. **Por lo tanto la mayoría de trabajadores tienen menos de 1 año de servicios.**

Tabla 5: ¿En su empresa tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	24.00%
En desacuerdo	12	24.00%
Indiferente	11	22.00%
De acuerdo	12	24.00%
Totalmente de acuerdo	3	6.00%
Total	50	100.00%

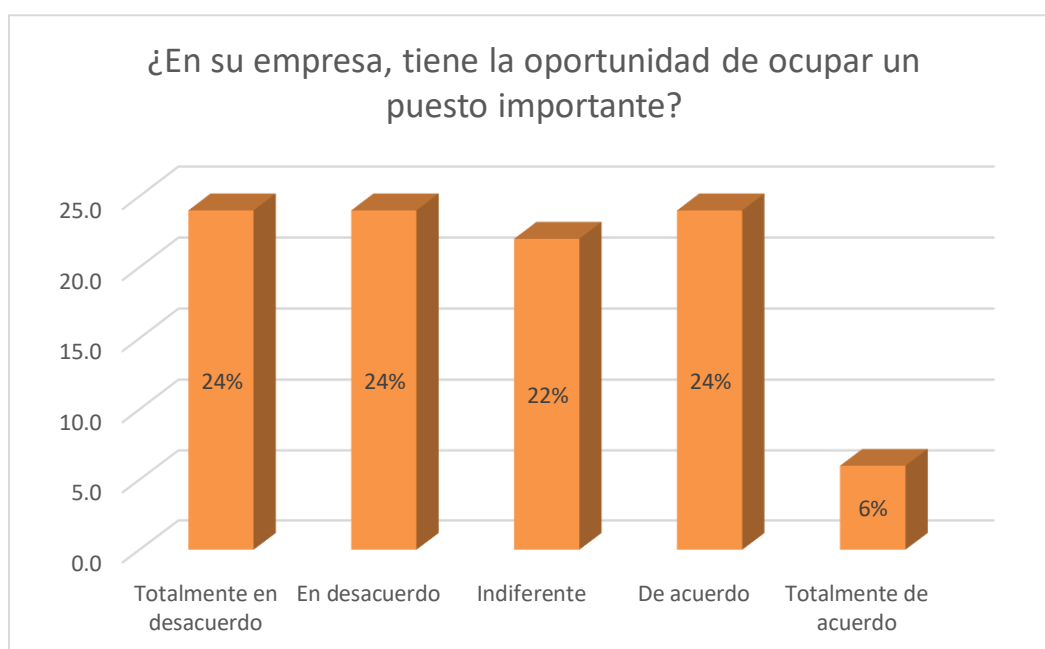


Figura 5: ¿En su empresa tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante?

Descripción e interpretación: Del total de encuestados se pudo observar que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo en el orden de 24%, en el orden de 22% es indiferente; es decir no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Frente a un 24% que están de acuerdo y un 6% con totalmente de acuerdo. **Por lo tanto tenemos sólo el 30% piensa que puede ocupar un puesto importante.**

Tabla 6: ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	28.00%
En desacuerdo	17	34.00%
Indiferente	6	12.00%
De acuerdo	12	24.00%
Totalmente de acuerdo	1	2.00%
Total	50	100.00%

**Figura 6: ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?**

Descripción e interpretación: Se puede observar que el 34% está en desacuerdo, un 28% está totalmente en desacuerdo, un 24% está de acuerdo y 12% indiferente y sólo un 2% se encuentra totalmente de acuerdo. **Por lo tanto, tenemos que sólo el 26% afirma que recibe felicitaciones por su buen desempeño.**

Tabla 7: ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable?

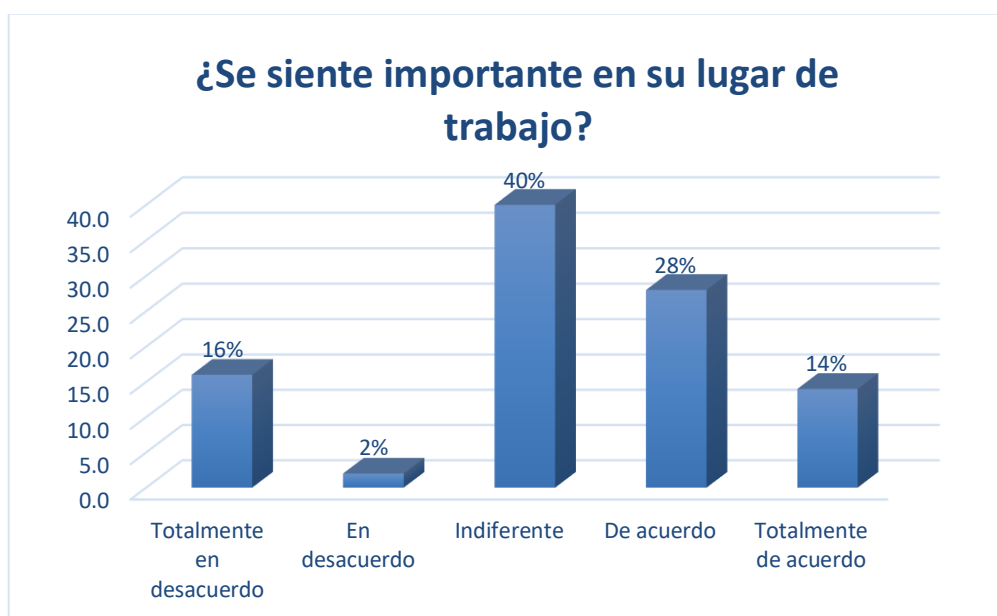
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Indiferente	20	40.00%
De acuerdo	14	28.00%
Totalmente de acuerdo	7	14.00%
Total	50	100.00%

**Figura 7: ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable?**

Descripción e interpretación: Se puede observar que un 40% es indiferente, un 28% está de acuerdo, un 14% está totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo y sólo un 4% está en desacuerdo. **Por lo tanto, sólo el 42% piensa que su jefe inmediato cree y confía en ellos por ser muy responsables.**

Tabla 8: ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16.00%
En desacuerdo	1	2.00%
Indiferente	20	40.00%
De acuerdo	14	28.00%
Totalmente de acuerdo	7	14.00%
Total	50	100.00%

**Figura 8: ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?**

Descripción e interpretación: Se puede observar que el 40% es indiferente, un 28% está de acuerdo, un 16% totalmente en desacuerdo, un 14% totalmente de acuerdo y sólo un 2% en desacuerdo. **Por lo tanto, tenemos que tan solo 42% afirma sentirse importante en su lugar de trabajo.**

Tabla 9: ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.00%
En desacuerdo	0.0	0.00%
Indiferente	5	10.00%
De acuerdo	24	48.00%
Totalmente de acuerdo	20	40.00%
Total	50	100.00%

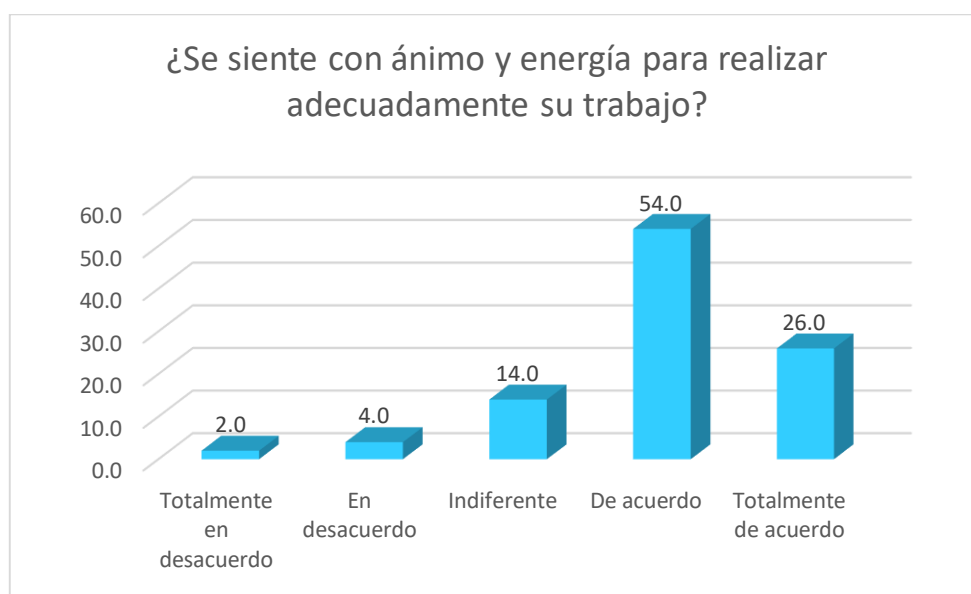


Figura 9: ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga?

Descripción e interpretación: Se observa que un 48% está de acuerdo, un 40% totalmente de acuerdo y un 10% indiferente frente a un 2% que está totalmente en desacuerdo. **Por lo tanto, tenemos que un 88% afirma que tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga.**

Tabla 10: ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

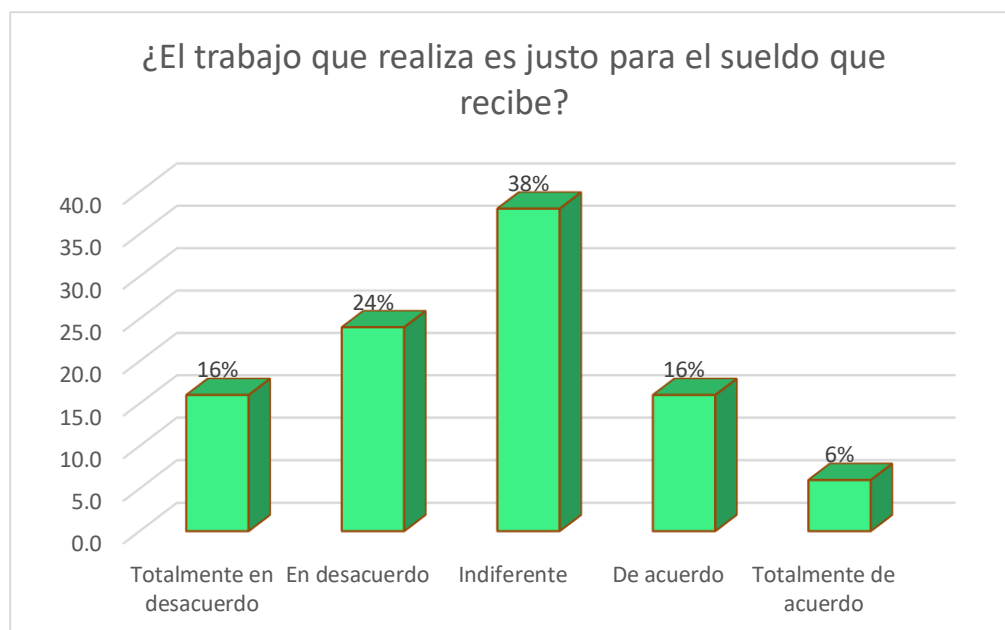
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Indiferente	7	14.00%
De acuerdo	27	54.00%
Totalmente de acuerdo	13	26.00%
Total	50	100.00%

**Figura 10: ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?**

Descripción e interpretación: se observa que un 54% está de acuerdo, un 26% totalmente de acuerdo y 14% indiferente, frente a un 4% que está en desacuerdo y 2% de acuerdo. **Por lo tanto, tenemos que el 80% se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo.**

Tabla 11: ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe?

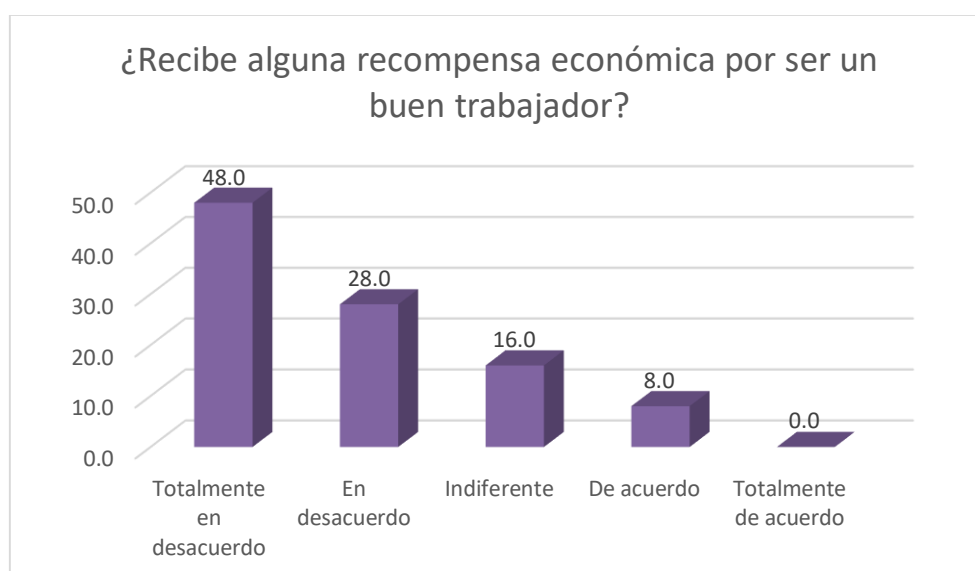
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16.00%
En desacuerdo	12	24.00%
Indiferente	19	38.00%
De acuerdo	8	16.00%
Totalmente de acuerdo	3	6.00%
Total	50	100.00%

**Figura 11: ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe?**

Descripción e interpretación: Podemos observar que un 38% es indiferente, un 24% está en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo frente a un 16% que está de acuerdo y un 6% totalmente de acuerdo. **Esto quiere decir que tan sólo el 22% piensa que el sueldo es justo para el trabajo que realiza.**

Tabla 12: ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	48.00%
En desacuerdo	14	28.00%
Indiferente	8	16.00%
De acuerdo	4	8.00%
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
Total	50	100.00%

**Figura 12: ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?**

Descripción e interpretación: Podemos observar que un 48% está totalmente en desacuerdo, un 28% en desacuerdo y 16% se encuentra indiferente frente a un 8% que está de acuerdo.

Esto significa que un 76% afirma que no recibe ninguna recompensa económica por ser un buen trabajador.

Tabla 13: ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	11	22.00%
De acuerdo	17	34.00%
Totalmente de acuerdo	20	40.00%
Total	50	100.00%

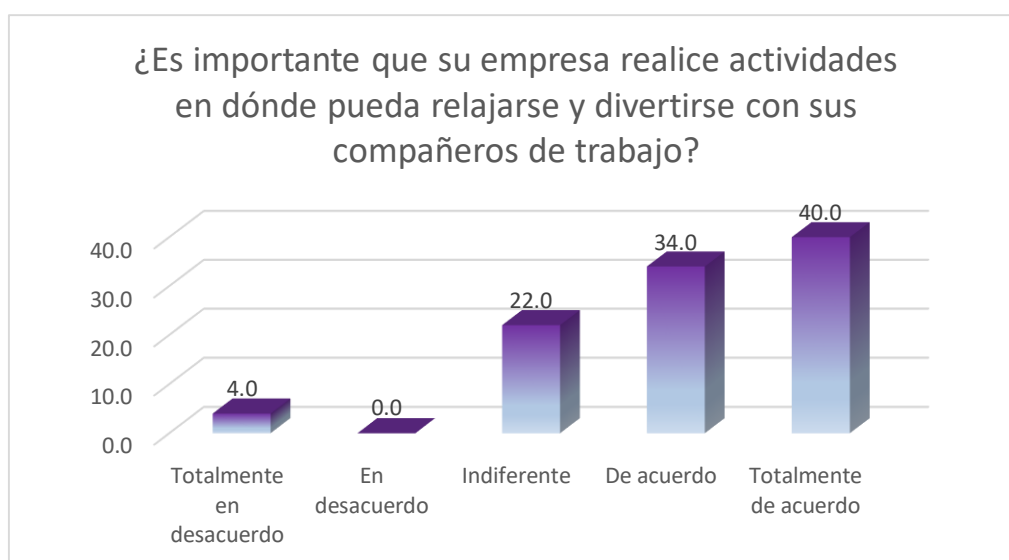


Figura 13: ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo?

Descripción e interpretación: Podemos observar que un 40% está totalmente de acuerdo, un 34% de acuerdo y un 22% es indiferente; frente a un 4% que está totalmente en desacuerdo.

Esto significa que un 74% piensa que es importante que la empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo.

Tabla 14: ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	13	26.00%
De acuerdo	17	34.00%
Totalmente de acuerdo	18	36.00%
Total	50	100.00%

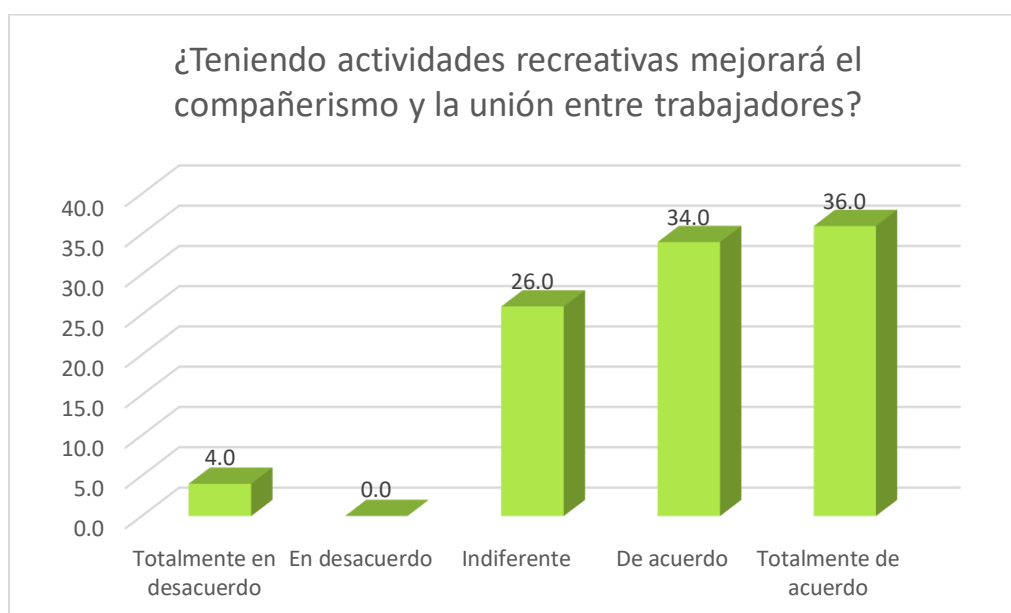


Figura 14: ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?

Descripción e interpretación: Podemos observar que un 36% está totalmente de acuerdo, un 34% de acuerdo y un 26% indiferente frente a un 4% que está totalmente en desacuerdo. **Esto significa que un 70% afirma que mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores teniendo actividades recreativas.**

Tabla 15: ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Indiferente	12	24.00%
De acuerdo	26	52.00%
Totalmente de acuerdo	3	6.00%
Total	50	100.00%

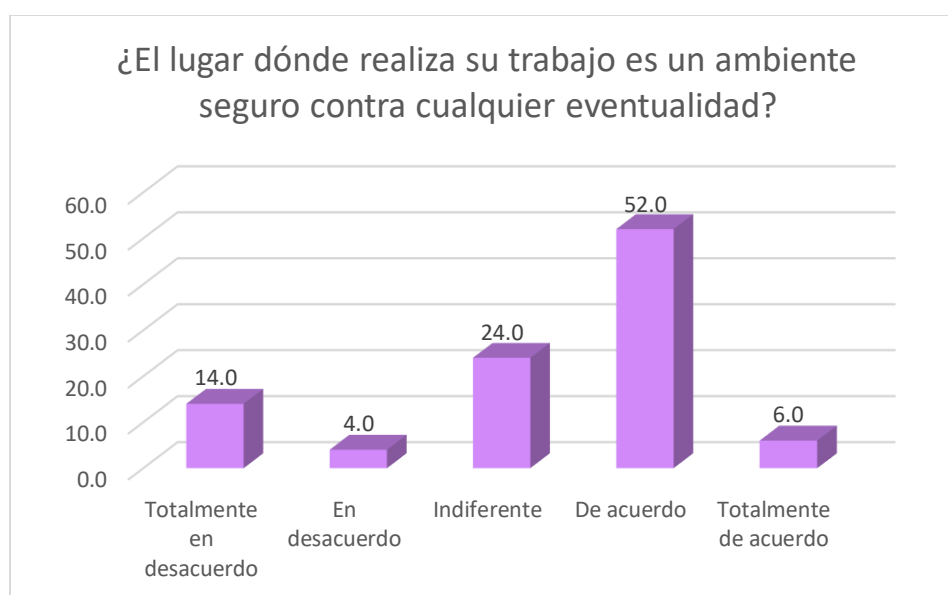
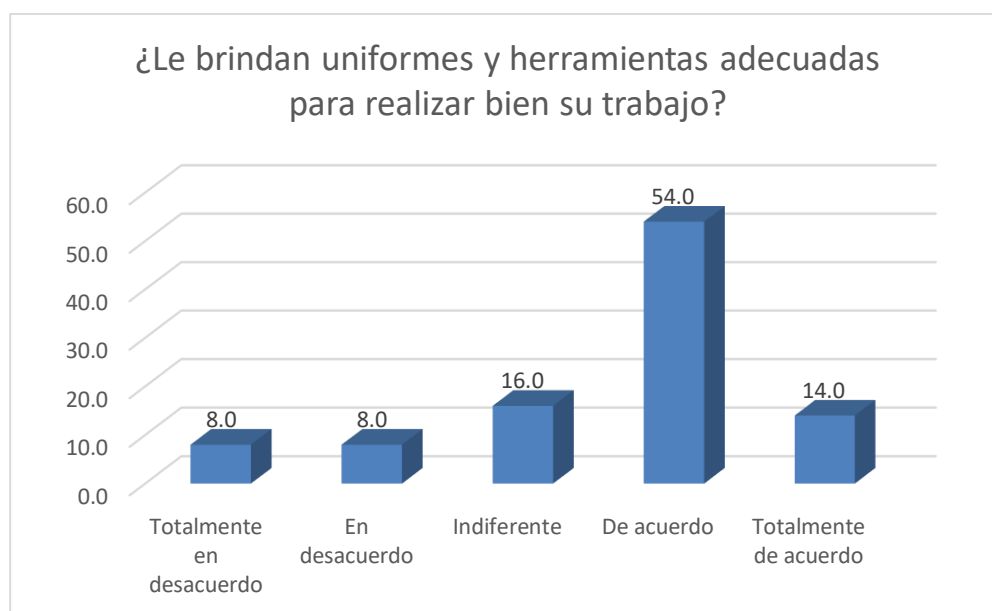


Figura 15: ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad?

Descripción e interpretación: Podemos observar que un 52% está de acuerdo, un 24% indiferente y un 6% totalmente de acuerdo; frente a un 14% que está totalmente en desacuerdo y un 4% en desacuerdo. **Esto significa que un 58% siente que el lugar donde trabaja es un ambiente seguro.**

Tabla 16: ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?

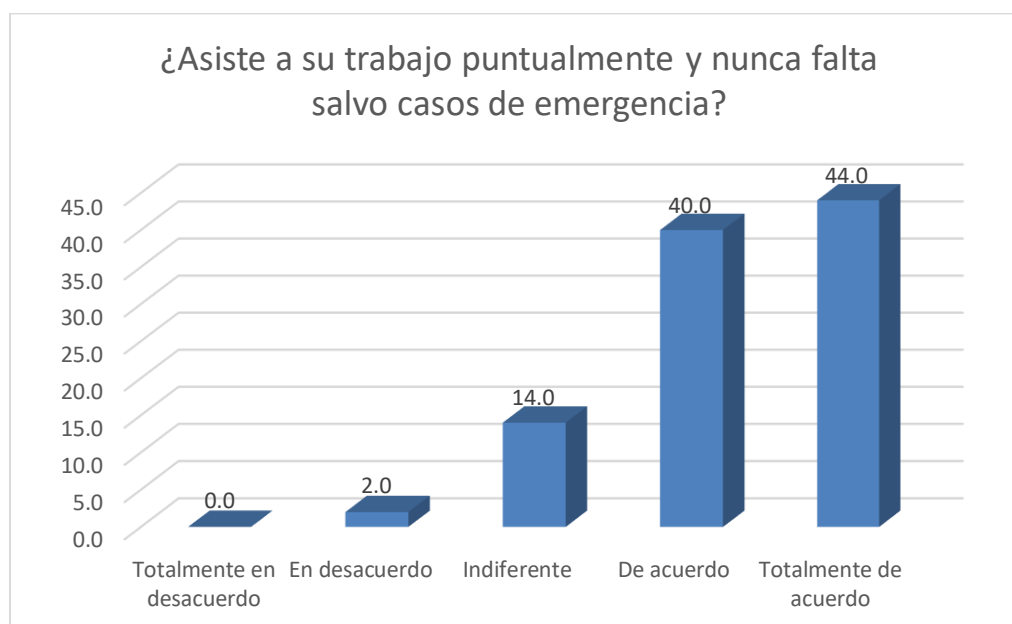
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8.00%
En desacuerdo	4	8.00%
Indiferente	8	16.00%
De acuerdo	27	54.00%
Totalmente de acuerdo	7	14.00%
Total	50	100.00%

**Figura 16: ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?**

Descripción e interpretación: un 54% está de acuerdo, un 16% es indiferente y un 14% está totalmente de acuerdo, un 8% se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. **Esto significa que un 68% afirma que si le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo.**

Tabla 17: ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.0
En desacuerdo	1	2.0
Indiferente	7	14.0
De acuerdo	20	40.0
Totalmente de acuerdo	22	44.0
Total	50	100.0

**Figura 17: ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia?**

Descripción e interpretación: Un 44% está totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo y un 14% indiferente; frente a un 2% que está en desacuerdo. **Esto significa que un 84% afirma que asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia.**

Tabla 18: ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	5	10.00%
De acuerdo	13	26.00%
Totalmente de acuerdo	32	64.00%
Total	50	100.00%

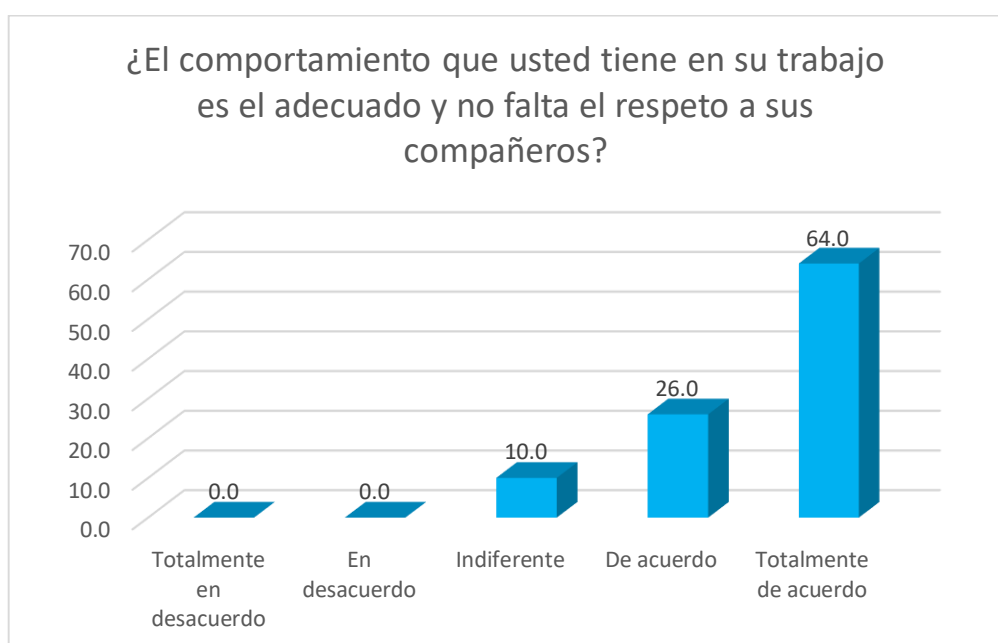
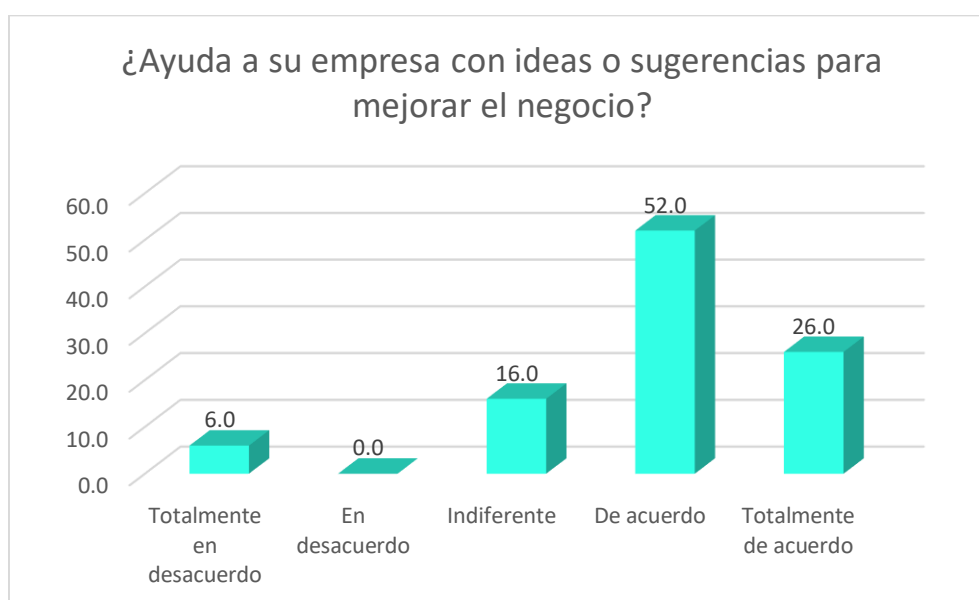


Figura 18: ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros?

Descripción e interpretación: Un 64% está totalmente de acuerdo, un 26% de acuerdo y un 10% indiferente. **Esto significa que un 90% afirma que su comportamiento es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros.**

Tabla 19: ¿Ayuda a su empresa con ideas o sugerencias para mejorar el negocio?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	8	16.00%
De acuerdo	26	52.00%
Totalmente de acuerdo	13	26.00%
Total	50	100.00%

**Figura 19: ¿Ayuda a su empresa con ideas o sugerencias para mejorar el negocio?**

Descripción e interpretación: Un 52% está de acuerdo, un 26% totalmente de acuerdo y un 16% indiferente frente a un 6% que está totalmente en desacuerdo. **Esto significa que un 78% afirma que si da ideas o sugerencias para mejorar el negocio.**

Tabla 20: ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	8	16.00%
De acuerdo	30	60.00%
Totalmente de acuerdo	12	24.00%
Total	50	100.00%

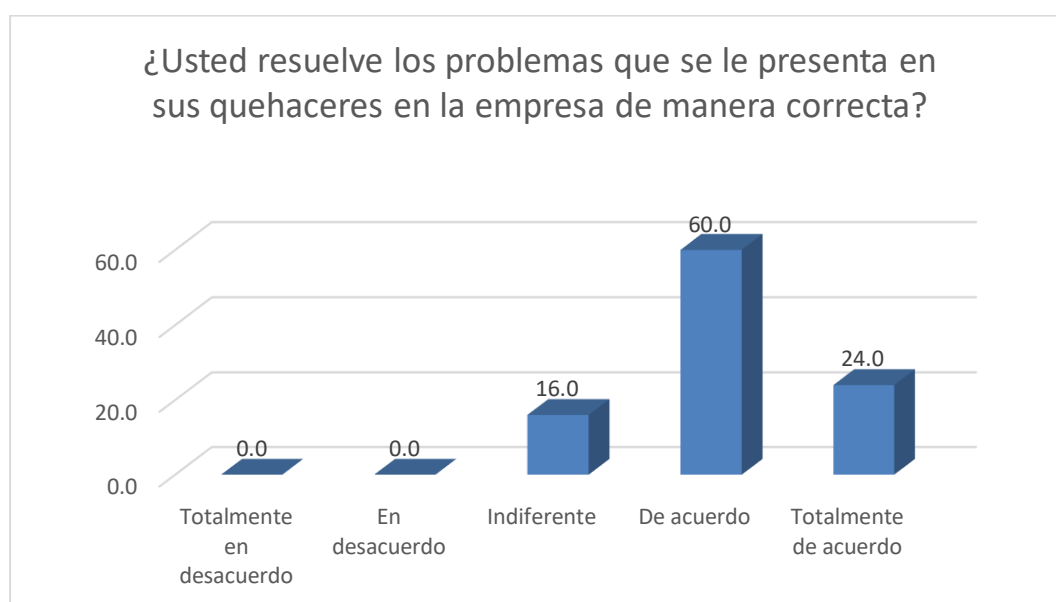
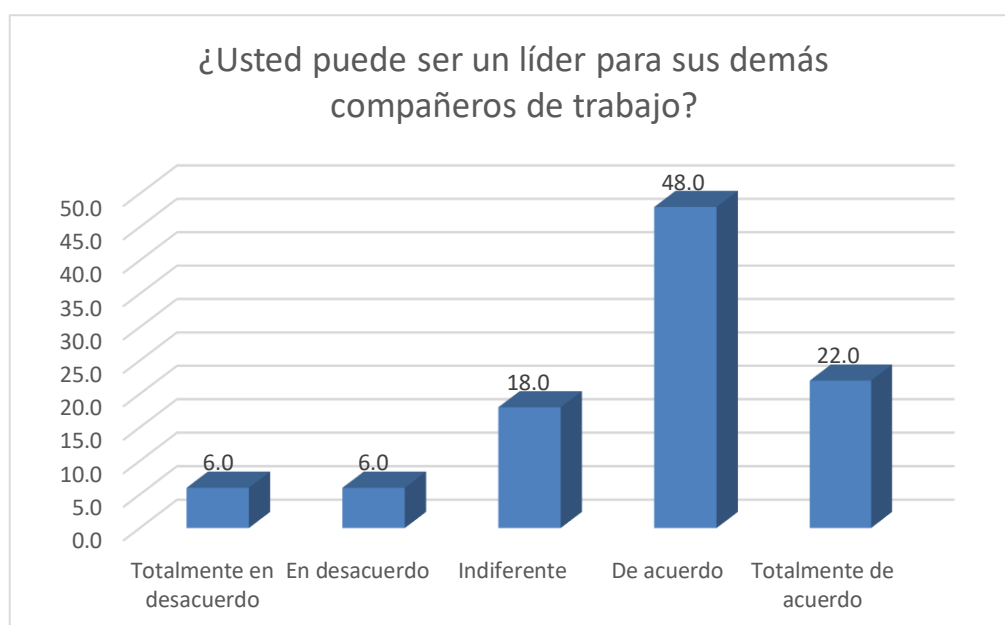


Figura 20: ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?

Descripción e interpretación: Un 60% afirma que está de acuerdo, un 24% totalmente de acuerdo, un 16% indiferente. **Esto quiere decir que un 84% afirma que si resuelve los problemas que se le presenta de manera correcta.**

Tabla 21: ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.00%
En desacuerdo	3	6.00%
Indiferente	9	18.00%
De acuerdo	24	48.00%
Totalmente de acuerdo	11	22.00%
Total	50	100.00%

**Figura 21: ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo?**

Descripción e interpretación: Un 48% está de acuerdo, un 22% totalmente de acuerdo y un 18% indiferente; frente a un 6% que está totalmente en desacuerdo y un 6% en desacuerdo.

Esto significa que un 70% piensa que puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo.

Tabla 22: ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	0.0	0.00%
Indiferente	5	10.00%
De acuerdo	29	58.00%
Totalmente de acuerdo	16	32.00%
Total	50	100.00%

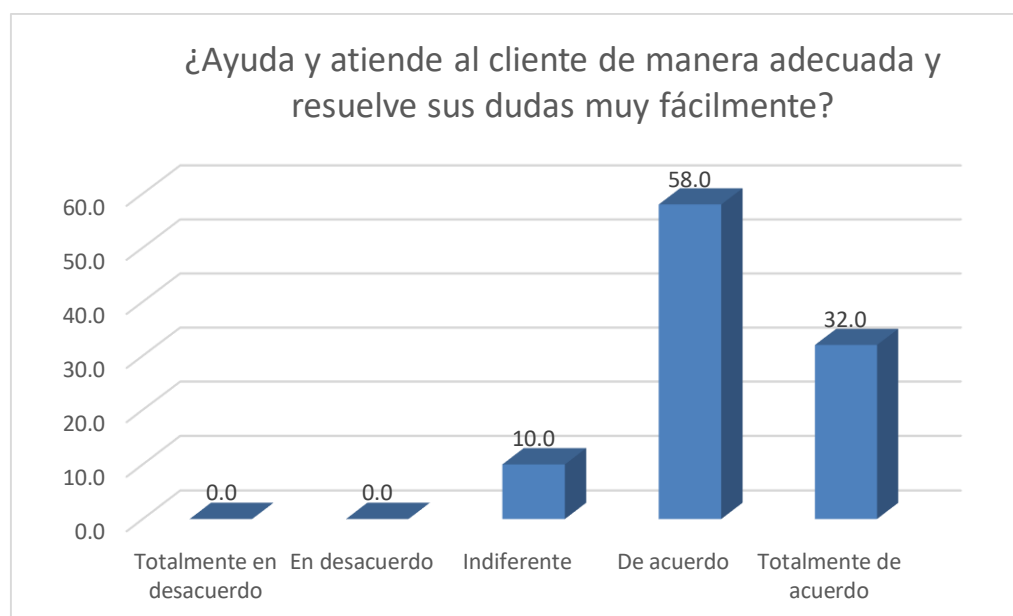


Figura 22: ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?

Descripción e interpretación: Un 58% está de acuerdo, un 32% totalmente de acuerdo y un 10% indiferente. **Esto significa que un 90% afirma que atiende al cliente de manera adecuada.**

Tabla 23: ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	4	8.00%
De acuerdo	22	44.00%
Totalmente de acuerdo	24	48.00%
Total	50	100.00%

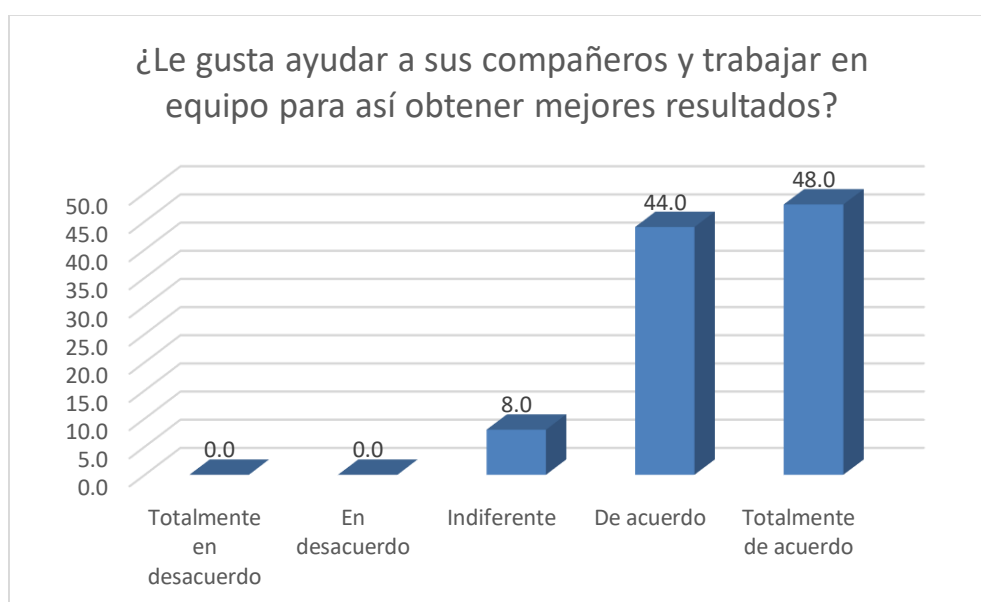


Figura 23: ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados?

Descripción e interpretación: un 48% está totalmente de acuerdo, un 44% de acuerdo frente a un 8% que es indiferente. **Esto significa que a un 92% le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.**

Tabla 24: ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	8	16.00%
De acuerdo	17	34.00%
Totalmente de acuerdo	25	50.00%
Total	50	100.00%

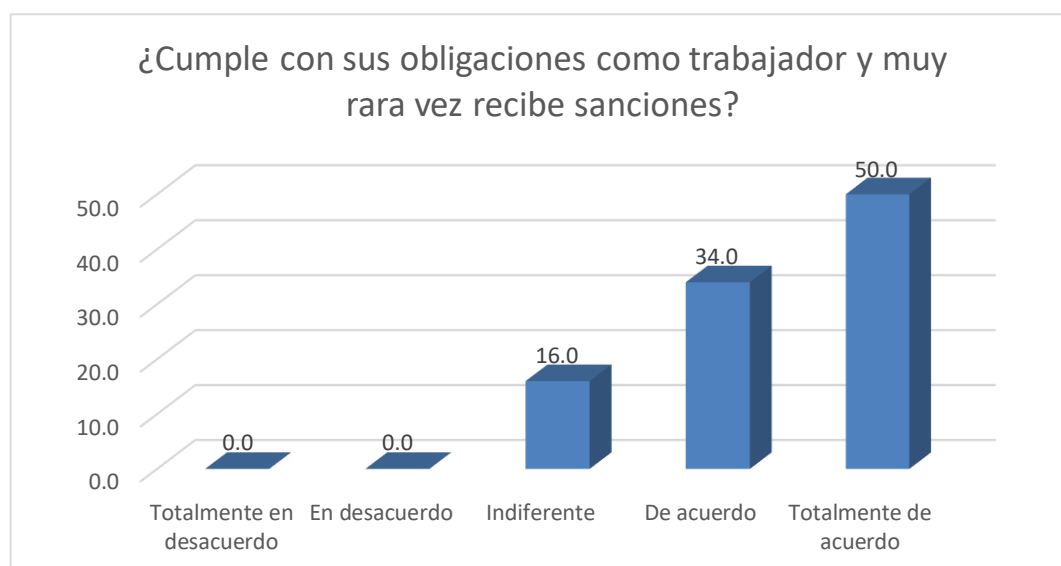


Figura 24: ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?

Descripción e interpretación: Un 50% está totalmente de acuerdo, un 34% de acuerdo y un 16% indiferente. **Esto quiere decir que un 84% afirma que cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones.**

5.2 Análisis de resultados

- **Hipótesis planteada:** Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.
- **Hipótesis Nula:** No existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja.

Hipótesis específicas:

- Existe relación de la Motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja
- Existe relación de la Motivación extrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja

Para llegar a un análisis de resultados, previamente se debe recolectar los datos a través de un instrumento que en la presente investigación fue de un cuestionario de 20 preguntas mediante la escala de Likert y así poder verificar las hipótesis y los objetivos del presente trabajo de investigación.

Para probar estas hipótesis, utilizamos la estadística de test de la chi-cuadrado de Pearson. En la encuesta existen 12 preguntas de la Variable Independiente y 8 preguntas de la Variable Dependiente, por lo que se han realizado 96 pruebas de hipótesis, cuyos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 25: Prueba de hipótesis

		DESEMPEÑO LABORAL								
		P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
Motivación Intrínseca	P01							XXX		1
	P02					XXX			XXX	2
	P03			XXX	XXX				XXX	3
	P04							XXX	XXX	2
	P05			XXX						1
	P06			XXX				XXX		2
Motivación Extrínseca	P07									0
	P08									0
	P09							XXX		1
	P10							XXX	XXX	2
	P11				XXX					1
	P12	XXX			XXX					2

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados estadísticos para hallar la hipótesis alternativa.

Dónde:

Las celdas XXX, indican que las pruebas son significativas, se rechaza la hipótesis nula, y por tanto se acepta la relación.

Las celdas en blanco indican que las pruebas no son significativas por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

Por lo tanto tenemos que:

- H_{e1} : El desempeño laboral se relaciona a la motivación intrínseca

Mientras se ejecutan actividades relacionadas con la Motivación intrínseca; entre ellos {P3, P2 y P4}, podemos lograr el Desempeño Laboral entre ellos, en lo que se refiere a {P15, P19, P20}.

Es decir, mientras le des confianza, seguridad e importancia al colaborador; éste responderá de una manera adecuada brindando sus conocimientos y capacidades para mejorar el negocio porque sabe que es su lugar de trabajo y se siente a gusto en él; así como ayudando a sus compañeros para lograr conjuntamente un trabajo eficiente.

- He2: El desempeño laboral se relaciona a la motivación extrínseca

Mientras se ejecutan actividades relacionadas con la motivación extrínseca, entre ellos {P10 y P12} podemos lograr {P16 y P19}

Es decir, si se mantiene al personal unido y seguro en su lugar de trabajo, promoviendo la unión entre ellos mediante actividades y dando los implementos necesarios para que trabajen adecuadamente; ellos te responderán dando un buen servicio y resolviendo cualquier problema que se les presente y teniendo iniciativa para enfrentar cualquier dificultad y trabajarán en equipo para llegar a los objetivos trazados.

- Hg: El desempeño laboral está asociado a la motivación, dado que hemos verificado la validez de la He1 e He2, abríamos verificado la validez de la Hipótesis General.

5.3 Discusión de resultados

En base a los resultados obtenidos y de acuerdo al objetivo general de la investigación que fue de determinar cuál es la relación que existe entre motivación y desempeño laboral en los colaboradores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja en el periodo Marzo-Agosto 2019, se puede decir que en base a nuestros resultados del cruce de variables y del test del chi-cuadrado, si existe una relación entre motivación y desempeño laboral al dar la validez a nuestra hipótesis General.

De acuerdo al objetivo específico 1 de determinar en qué medida la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado EBONY en el periodo de Marzo-Agosto del 2019. Esta dimensión nos presenta que los colaboradores realizan bien su trabajo por la necesidad de sentirse reconocidos y que su jefe inmediato debe valorar lo que están haciendo para que así se sientan importantes en la empresa y puedan ejercer sus labores sin importarles recibir un beneficio económico, tan solo con recibir una

felicitación y aumentar la confianza en sí mismos de que son personas importantes y valiosas para la empresa.

De acuerdo al objetivo específico 2 de determinar en qué medida la motivación extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado EBONY en el periodo de Marzo-Agosto del 2019. Esta dimensión nos presenta que los colaboradores afrontan lo que se les presentan día a día porque cuentan con las herramientas necesarias para ejecutarlas y pueden desempeñar bien sus funciones sin ningún temor porque se sienten seguros en su lugar de trabajo; sin embargo surge también la necesidad de recibir ciertas recompensas económicas por desempeñar sus funciones, de relajarse con sus compañeros de trabajo para fomentar el compañerismo y la unión entre ellos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Después del análisis de la hipótesis principal con la prueba estadística se puede concluir que el desempeño laboral está asociado con la Motivación de los colaboradores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja; el cual nos da una correlación positiva, por ello los trabajadores deben contar con factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos para que no afecte a su buen desenvolvimiento en cada área asignada; tales como, el reconocimiento, la confianza dada, la responsabilidad que se les brinda, la seguridad, un salario justo, actividades de relajo, etc. Estos factores conllevan a que los colaboradores se desempeñen con mayor eficiencia, no sólo beneficiando a la empresa; sino también repercutiendo en su crecimiento personal y profesional.

Se puede deducir de acuerdo al análisis del problema y según las encuestas realizadas al personal, que ellos no se encuentran satisfechos con el reconocimiento de logros, por este motivo los trabajadores no se sienten reconocidos e importantes y sienten que el esfuerzo que realizan, el aporte y desempeño no se ve recompensado no sólo con un mejor sueldo o con alguna bonificación; sino también con alguna felicitación que sus superiores puedan brindarle.

2. Se concluye que la motivación extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado EBONY en la medida que ellos sientan que el lugar de trabajo es seguro y les proporcionen de las herramientas adecuadas para desempeñar bien sus funciones, como lo demuestra la encuesta realizada; siendo el factor de motivación extrínseca más aceptable en la empresa.

3. Se concluye que la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado EBONY, en la medida que ellos se sientan importantes y reconocidos por su jefe inmediato. Así como lo demuestra las encuestas. El factor intrínseco más relevante es el de reconocimiento de logros; ellos se sienten con ánimo de desempeñar bien sus funciones pero esperando alguna felicitación por parte de la empresa, para que sientan que valoran su trabajo y por ende retribuirlos a ellos de un nivel de satisfacción adecuado; en donde empiecen a realizar sus actividades porque les gusta y aman lo que hacen.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que se implementen estrategias de motivación laboral para lograr que todos los colaboradores mantengan y mejoren su desempeño laboral en cada puesto de trabajo asignado para que no sólo desempeñen bien sus funciones por miedo al despido o a alguna sanción laboral; sino porque aman el lugar donde trabajan y se sienten a gusto en él y realizar una evaluación de desempeño al menos una vez al año.

2. Se recomienda realizar el ajuste de salarios, en base al tiempo de servicio de la empresa y a las funciones que desempeña. Las actividades recreativas para unir y relajar al personal deberían darse al menos 2 veces al año; ya que ellos son la fuente

más importante en una organización. Bonificaciones extras en base a su desenvolvimiento en su trabajo.

3. Se debe realizar reconocimientos por medio del empleado del mes a cada colaborador que el jefe inmediato crea que ha desempeñado bien sus funciones para que así tengan confianza en sí mismos y se esfuercen cada día más por lograr cumplir con cada objetivo que se les trace y lograr tener una mejor comunicación entre jefes y personal de tienda que les genere confianza y apoyo, siempre y cuando esa confianza no sobre pase el respeto que se debe tener por cada uno.

REFERENCIAS

- Artigues, A. (20 de Octubre de 2017). *CAPITAL HUMANO*. Obtenido de <https://capitalhumano.emol.com/8288/motivacion-laboral-fomentar-compromiso-de-los-colaboradores/>
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*. Colombia: Mc Graw Hill.
- CHAVESTA, M. (2017). *LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS GESTORES DE COBROS DE EDPYME GMG SERVICIOS PERÚ S.A. EN EL PERÍODO ENERO DEL 2017 A JULIO DEL 2017*. Lima, Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo
- Enríquez, P. d. (2014). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISIÓN EN MÉXICO*. México: Universidad de Morelos.
- FLORES, Y., & HERRERA, L. (2016). *ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL SUPERMERCADO TOTTUS*. Chíncha, Chíncha, Perú: UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.
- Floridas, J. (2017). *La motivación y su relación con el desempeño laboral del sector hotelero*. Tarapoto, San Martín, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN.
- Gracia, T. I. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- IOE, G. (12 de Enero de 2019). *Business School IOE*. Obtenido de <https://www.grupoioe.es/evaluacion-desempeno-laboral-en-la-empresa/>
- Jimenez, A., & Bueno, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* Madrid: Fundación Confemetal.
- RIVEROS, A. (2018). *LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL- PERIODO 2018*. Lima, Lima, Perú: UNIVERSIDAD RICARDO PALMA.
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins. (1997). *La administración en el mundo de hoy*. México: Mc Graw Hill.
- SALOMÓN, C. (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, 2018* . Lima, Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Vélaz, R. J. (1996). *Motivación y motivación de la empresa*. Proquest.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mc Graw Hill.

APÉNDICE

• Apéndice A: Cuestionario

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿En su empresa, tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante?					
2. ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?					
3. ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable?					
4. ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?					
5. ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga?					
6. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					
7. ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe?					
8. ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?					
9. ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo?					
10. ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?					
11. ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad?					
12. ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?					
13. ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia?					
14. ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta el respeto a sus compañeros?					
15. ¿Ayuda a su empresa con ideas o sugerencias para mejorar el negocio?					
16. ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?					
17. ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo?					
18. ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?					
19. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados?					
20. ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?					

APÉNDICE B: Matriz Lógica de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		DISEÑO METODOLÓGICO	PREGUNTAS
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja?	Objetivo General: Determinar la relación que existe entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	Hipótesis General: Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	MOTIVACIÓN Según (Chiavenato, 2000, pág. 68) es “aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo	Motivación Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento 	1. ¿En su empresa se tiene la oportunidad de ocupar un puesto importante? 2. ¿Recibe felicitaciones por su buen desempeño en el trabajo?
					<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	1. ¿Su jefe inmediato cree y confía en usted por ser muy responsable? 2. ¿Se siente importante en su lugar de trabajo?
					<ul style="list-style-type: none"> • Actitud 	1. ¿Tiene voluntad para hacer las cosas sin que su jefe lo esté presionando para que lo haga? 2. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?
				Motivación Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios 	1. ¿El trabajo que realiza es justo para el sueldo que recibe? 2. ¿Recibe alguna recompensa económica por ser un buen trabajador?
					<ul style="list-style-type: none"> • Actividades recreacionales 	1. ¿Es importante que su empresa realice actividades en dónde pueda relajarse y divertirse con sus compañeros de trabajo? 2. ¿Teniendo actividades recreativas mejorará el compañerismo y la unión entre trabajadores?
					<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico 	1. ¿El lugar dónde realiza su trabajo es un ambiente seguro contra cualquier eventualidad? 2. ¿Le brindan uniformes y herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?
Problema Específico 1: ¿En qué medida la Motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del Supermercado EBONY en el distrito de San Borja?	Objetivo Específico 1: Establecer en qué medida la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	Hipótesis Específica 1: Existe relación de la Motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	DESEMPEÑO LABORAL El “desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”. (Bittel, 2000)	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas 	1. ¿Asiste a su trabajo puntualmente y nunca falta salvo casos de emergencia? 2. ¿El comportamiento que usted tiene en su trabajo es el adecuado y no falta al respeto a sus compañeros?
				Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades 	1. ¿Ayuda a su empresa con algunas ideas o sugerencias para mejorar el negocio? 2. ¿Usted resuelve los problemas que se le presenta en sus quehaceres en la empresa de manera correcta?
				Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades 	1. ¿Usted puede ser un líder para sus demás compañeros de trabajo? 2. ¿Ayuda y atiende al cliente de manera adecuada y resuelve sus dudas muy fácilmente?
Problema Específico 2: ¿En qué medida la motivación extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja?	Objetivo Específico 2: Establecer en qué medida la motivación Extrínseca se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	Hipótesis Específica 2: Existe relación de la Motivación Extrínseca con el desempeño laboral de los trabajadores del supermercado EBONY en el distrito de San Borja	(Continúa el texto de la celda anterior)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso 	1. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo para así obtener mejores resultados? 2. ¿Cumple con sus obligaciones como trabajador y muy rara vez recibe sanciones?	