

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

La Motivación y su relación con el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacífico S.R.L.”- Huancayo - 2016

Para optar : El Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora : Bach. Yanina Yaranga Cahuana

Asesor : Dr. Aguado Riveros Uldarico Inocencio

Línea de investigación : Ciencias Administrativas y Gestión de los Recursos.

Fecha de inicio y culminación: 30.06.2017 – 16-06-2023

Huancayo – Perú

2023

HOJA DE APROBACIÓN DE LOS JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
“CONTRATISTAS ASOCIADOS PACÍFICO S.R.L.”-
HUANCAYO - 2016.

PRESENTADA POR:

Bach. Yanina Yaranga Cahuana

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

DECANO : _____
DR. VASQUEZ VASQUEZ WILBER GONZALO

PRIMER MIEMBRO : _____
DR. AGUEDO ALVINO BEJAR MORMONTOY

SEGUNDO MIEMBRO : _____
MG. ALBERTO VIDAL ALDANA LOPEZ

TERCER MIEMBRO : _____
MG. KIKO RICHARD LOPEZ COZ

Huancayo, 11 de agosto del 2023

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA
EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACÍFICO
S.R.L.” - HUANCAYO – 2016**

ASESOR:

DR. AGUADO RIVEROS ULDARICO INOCENCIO

Dedicatoria

A Dios: por darme salud, fortaleza y perseverancia.

A mis padres: por ser mi ejemplo de lucha y persistencia y por el apoyo incondicional en este proyecto.

A mi hija: por ser el motor y motivo de mis metas.

A todas mis amistades que hicieron posible para la culminación de esta tesis.

Yanina

Agradecimiento

De manera especial expreso mi profundo agradecimiento a Dios por quien me guía día día para lograr mis objetivos.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento.

A la Universidad Peruana los Andes por permitirme ser parte de su institución y enriquecerme de conocimiento todos estos años.

A los Jurados y asesor de tesis, por las sugerencias, orientaciones y aclaraciones brindadas, sino por el trato cortes con que siempre me atendió y porque continuamente ha compartido palabras sabias de apoyo con la que he podido sobrellevar los problemas que se presentaba durante el proceso de esta investigación.

A la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L.: por permitir el desarrollo de la investigación en su organización.

Yanina



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



CONSTANCIA DE ÍNDICE SIMILITUD

(EXPEDITO SEGÚN ART. 8.4)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

CONSTANCIA

Que, la Bachiller: **YARANGA CAHUANA YANINA** de la escuela profesional de Administración y Sistemas, ha presentado su informe final de TESIS titulado: "**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA "CONTRATISTAS ASOCIADOS PACÍFICO S.R.L." - HUANCAYO - 2016**", para verificar su originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **Porcentaje** de similitud de **27%**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

OBSERVADO: Excluye Bibliografía

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 28 de febrero del 2022

Dr. Armando Juan Adauto Ávila
Director de Unidad de Investigación
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Contenidos

Contenido de la tabla

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable Motivación.....	83
Tabla 2 Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	86
Tabla 3 Muestra de Investigación	90
Tabla 4 Puntaje de Coeficiente de Alfa de Cronbach.....	95
Tabla 5 Base de datos de la Motivación Laboral.....	98
Tabla 9 Dimensión 1: Conocimiento del Trabajo.....	105
Tabla 10 Dimensión 2: Cantidad de trabajo.....	107
Tabla 11 Dimensión 3: Calidad de trabajo.....	108
Tabla 12 Dimensión 4: Iniciativa.....	109
Tabla 13 Dimensión 5: Cooperación.....	111
Tabla 14 Dimensión 6: Juicios y sentido Común.....	112
Tabla 15 Dimensión 7: Capacidad para aprender nuevas ideas.....	114
Tabla 16 Resumen de las dos variables.....	116
Tabla 17 Correlación Motivación y Desempeño Laboral.....	123
Tabla 18 Correlación entre factores motivacionales y desempeño laboral	126
Tabla 19 Correlación entre factores de Higiene y Desempeño Laboral	130

Contenido de figuras	Pág.
<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación de la empresa "Contratistas Asociados Pacifico S.R.L"	19
<i>Figura 2.</i> Proceso de motivación	36
<i>Figura 3</i> Pirámide de Maslow. Jerarquía de Necesidades.	54
<i>Figura 4</i> Teoría bifactorial de Herzberg	55
<i>Figura 5</i> Factores motivacionales y factores higiénicos.	60
<i>Figura 6</i> Factores que influyen en la motivación según Herzberg	61
<i>Figura 7</i> Variable 1 Motivación Laboral.	99
<i>Figura 8</i> Dimensión 1: Factores Motivacionales	101
<i>Figura 11</i> Dimensión 1: Conocimiento del Trabajo	106
<i>Figura 13</i> Dimensión 3: Calidad de trabajo	108
<i>Figura 14.</i> Dimensión 4: Iniciativa	110
<i>Figura 15.</i> Dimensión 5: Cooperación	111
<i>Figura 16.</i> Dimensión 6: Juicios y sentido Común	113
<i>Figura 17.</i> Dimensión 7: Capacidad para aprender nuevas ideas	114
<i>Figura 19.</i> Resumen de las dos variables	116
<i>Figura 20.</i> Campana de Gauss de la hipótesis general	122
<i>Figura 21.</i> Campana de Gauss de la hipótesis específica Uno	126
<i>Figura 22.</i> Campana de Gauss de la hipótesis específica Dos	130

RESUMEN

En el presente trabajo se formula como problema de investigación; ¿Cómo se relaciona la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Aso Pacifico S.R.L” – Huancayo -2016? , Así mismo el objetivo de la presente investigación es Determinar de qué manera se relaciona la Motivación con el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016. El método empleado fue el científico como método general y como específicos se usó el descriptivo y el estadístico que nos permitió conocer las variables y la contrastación de las mismas. El tipo de investigación es aplicada, con un nivel correlacional, y se trabajó con una población de 62 trabajadores y la muestra fue censal.

Ante ello se concluye que la Motivación se relaciona directamente ($r_s=0,853$) con el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L”- Huancayo – 2016.

Palabras Claves: Motivación Laboral – Desempeño Laboral.

ABSTRACT

In the present work, it is formulated as a research problem; how is the Motivation and Work Performance of the personnel in the company "Associated Contractors Pacifico S.R.L" - Huancayo -2016 related? Likewise, the objective of the present investigation is to determine how the Motivation relates to the Labor Performance of the personnel in the company "Contractors Asociados Pacifico S.R.L" - Huancayo- 2016. The method used was the scientist as a general method and as specific the descriptive and the statistic were used that allowed us to know the variables and the contrast of them. The type of research was applied, with a correlational level, and we worked with a population of 62 workers and the sample was census.

In view of this, it is concluded that the Motivation is directly related ($r_s = 0,853$) with the Labor Performance of the personnel in the company "Associated Contractors Pacifico S.R.L" - Huancayo - 2016.

Key words: Labor Motivation – Labor Performance.

INTRODUCCIÓN

Es una realidad que hoy en día son pocas las empresas que ponen en práctica la motivación laboral en sus trabajadores y por ende el incremento de su desempeño o productividad, por el hecho de que muchas empresas lo ven como un gasto y pérdida de tiempo y no lo ven como una inversión para el éxito de la empresa ya que en manos de los trabajadores está el funcionamiento y éxito de la misma.

Las empresas que solo se enfocan en obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, solo se basan en que el trabajo se realice correctamente y rápido, no les interesa en cómo se sienta el personal o las necesidades que tiene frente a las condiciones de trabajo o en el proceso, es aquí el punto clave donde las empresas deben considerar al trabajador como lo que es, un ser humano con necesidades y sentimientos , mas no máquinas de producción y ser conscientes de que son clave de éxito para la empresa.

Ante lo mencionado el problema formulado en la investigación fue: ¿Cómo se relaciona la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” - Huancayo - 2016?

Seguido por el objetivo de investigación; Determinar de qué manera se relaciona la Motivación con el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo - 2016.

La hipótesis planteada en la investigación es: Existe relación directa y significativa entre la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016, trabajando con dos variables:

Variable 1: Motivación laboral y Variable 2: Desempeño laboral

La investigación es desarrollada en cuatro capítulos, los cuales contienen lo siguiente

En el capítulo I: Se desarrolla el Planteamiento de la Investigación, en donde se toca la fundamentación del problema de investigación, la formulación del problema de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación, la importancia de la investigación y la delimitación que orienta al desarrollo de la presente investigación

En el capítulo II: Se desarrolla el Marco Teórico de la Investigación en los cuales se inicia con el desarrollo de los antecedentes de la investigación a nivel Internacional y Nacional, del mismo modo se desarrolló las bases teóricas científicas de la investigación junto a las bases conceptuales que orientaron el desarrollo de la investigación. Seguidamente se plantearon las hipótesis que orientaron el desarrollo de la investigación, y se hizo la Operacionalización respectiva de cada una

En el Capítulo III: Se desarrolla lo referente a la Metodología de la Investigación, definiendo el Método de investigación, Tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, la población de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV: Comprende los resultados de la investigación, entre ellas esta las técnicas de procesamiento y análisis de datos, la presentación de resultados de la aplicación del instrumento, el proceso de contraste de hipótesis y la discusión de Resultados.

Finalmente, de desarrollan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y Anexos.

La Autora.

I. CAPITULO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día el recurso humano de las empresas es clave de éxito, por ello tenerlos motivados es vital, se conoce muchos casos que ya no necesita solo una remuneración económica para satisfacer sus necesidades y sentirse motivados para cumplir con sus labores. Sino esto ya va más allá, quiere decir que un papel muy importante es el aspecto personal o emocional, incluso requiere más atención que un pago monetario.

Tenemos el caso de investigaciones en empresas constructoras de Honduras realizada por Coello (2015) donde se detalla y resalta:

La necesidad de impulsar a los actuales y futuros gestores de empresas, el estudio e importancia de la motivación del recurso humano en el sector de la construcción de los países, por el hecho de que evidencio de que el recurso humano es una clave principal para la correcta realización de todo proyecto en la industria, que viene reportando muchos problemas e inconvenientes en el proceso de ejecución y entrega de proyectos. El mismo menciona de que está demostrado que la motivación de los individuos está relacionada directamente con la productividad y el empeño que puedan poner para realizar cualquier actividad, pone énfasis en que aquí radica la importancia para toda empresa constructora de contar con un equipo con alto nivel de satisfacción laboral para tenerlos motivados y lograr los resultados esperados.

Así mismo se puede mencionar el caso de empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos donde al realizar una investigación sobre motivación y desempeño se encontró que los principales factores que más influyen en el desempeño de los obreros son del entorno laboral más que nada el trabajo en equipo, seguridad e higiene, ambos considerados elementos operativos y que dentro de la motivación son factores extrínsecos, que no abarca tantos aspectos económicos, sino que influyen en los emocional. También se encontró entre algunos factores el salario que es un factor intrínseco que está en manos de la empresa. Estos son los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la empresa Constructora Furoiani.

Al conocer estos antecedentes dentro del sector se optó por realizar la presente investigación en la empresa Contratistas Asociados Pacifico SRL, ya que se

presentan problemas y deficiencias en el desempeño laboral del personal. Contratistas Asociados Pacifico S.R. L Huancayo- 2016, una empresa dedicada a construcción de taponés herméticos mineros, que se realiza en el cierre de explotación de las minas. Ya que debe reconocerse que la fase de explotación de una mina tiene una vida relativamente corta, en tanto que sus impactos podrían prolongarse a perpetuidad si no se diseñan e implementan las medidas apropiadas para asegurar la estabilidad física, química y humana del sitio minero una vez concluida su explotación.

En el contexto actual se percibe que los trabajadores de la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L., no sienten motivación para hacer un buen trabajo, por el mismo hecho de estar insatisfechos ante los beneficios que perciben y muchas veces las condiciones de trabajo, a efecto de toda esta situación es que ve viene dando problemas en la entrega de las obras, como retrasos , fallas o desconocimiento en muchos aspectos y condiciones que no favorecen el desarrollo de las actividades, el cual no es considerado por los directivos .

Entre los aspectos o condiciones que desmotivan al trabajador es que consideran que la empresa no se preocupa por su bienestar y sus necesidades de acuerdo a su lugar de trabajo, porque hay lugares donde el clima es muy fuerte y requieren bebidas ya sea gaseosa, agua u otros ya que durante el día hace calor y se deshidratan y al atardecer hace demasiado frío y se requiere de una bebida caliente o ingerir algún alimento, estas son necesidades básicas que el trabajador solicitaba y en ocasiones o muy pocas veces se les cumple, pero los directivos quieren que ellos rindan siempre igual.

Ante esta situación los trabajadores consideran a los directivos poco humanitarios porque cuando se les requiere autorización de gerencia para cubrir estos gastos básicos para el personal, se incomodan y dicen que como los trabajadores van a pedir eso e incluso piensan que la solicitud que se le manda es por voluntad propia del personal administrativo mas no del personal obrero. La empresa ve al trabajador como un objeto o una máquina que tiene que basarse solo al cumplir con sus funciones y que se les retribuye económicamente y ahí se acaba todo. Más no consideran que este tiene sentimientos, emociones, necesidades la cual buscan ser cubiertas, así como económica también emocionalmente.

Otra situación que incomoda a los trabajadores está en la remuneración que no va acorde a su esfuerzo, ni los beneficios percibidos , porque consiste en un sueldo fijo y los beneficios básicos que les corresponde por derecho al trabajador, que muchas veces son con días de retraso y ante la cual no están conformes, hay obras alrededor de estas que desarrolla la comunidad, que son mejor remuneradas y son atentos con las necesidades del personal de acuerdo a las condiciones climatológicas del trabajo.

Toda esta situación está trayendo consecuencias a toda la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L, porque hay retrasos en la entrega y se están presentando problemas en el proceso de obra.

Así mismo todo esto está generando un clima tenso y agotador, el personal hace su trabajo por cumplir como una obligación para poder cubrir sus necesidades, más no porque les gusta o se sienta motivado a hacerlo. Incluso se ha percibido que en ocasiones no se preocupa si va faltar materiales u otros suministros, y buscan pretextos para incomodar a los gerentes ante su falta de consideración.

Ya se han presentado casos de trabajadores que deciden dejar de laborar para la empresa, porque se les presentan otras oportunidades mejores, y ponen en aprietos a la empresa desequilibrando el trabajo y a toda la organización.

Al notar todas estas consecuencias que trae tener trabajadores desmotivados se formuló el siguiente problema que direcciona esta investigación.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en el distrito del Tambo, provincia Huancayo y en el departamento de Junín.

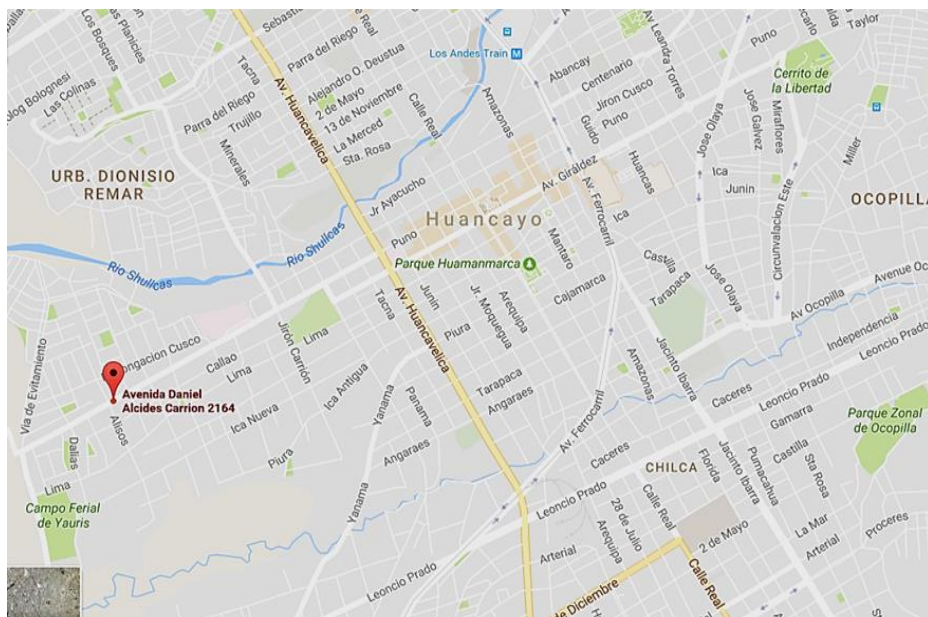


Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa "Contratistas Asociados Pacifico S.R.L"

Fuente: Tomado de Internet.

1.2.2. Delimitación temporal

El periodo de análisis de la investigación es tomado fundamentalmente a los hechos suscitados en el ejercicio del año 2016 en la empresa "Contratistas

Asociados Pacifico S.R.L”, Provincia de Huancayo, Departamento de Junín, con los trabajadores que se encontraban laborando en este tiempo.

1.2.3. Delimitación conceptual o temática

La investigación se basa en el estudio de la “motivación” y el “desempeño laboral”

Motivación:

Se puede concebir la motivación como aquel “proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004).

“La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos externos”. (Cummings y Schwab, 1985).

La motivación se refiere en general, “a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas”. (Morris y Maiston, 2011).

El mismo autor detalla dos tipos de motivaciones, la primera las fisiológicas que son habituales y se puede considerar frecuentes, en tanto las motivaciones sociales, se considera motivación al logro, porque la percepción que se tiene es sobre sucesos que están alrededor del ser humano y es diferente y diverso para cada uno por la simple razón de que cada uno es único y autentico.

Desempeño Laboral:

“Son aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador para el cumplimiento de sus funciones y tareas que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel”. (Chiavenato, I. 2009).

Robbins (2004) menciona sobre el desempeño laboral “lugar donde el individuo manifiesta las competencias laborales las que se integran como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los objetivos, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización”.

Así mismo Araujo y Guerra (2007) define el desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problemas general

¿Cómo se relaciona la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016?

1.3.2. Problema específico

a). ¿Cómo se relacionan los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016?.

b). ¿Cómo se relacionan los Factores de higiene y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016?.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación social

El trabajo es de importancia para la sociedad investigadora, puesto que sirve para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación al recurso humano de la empresa, así como también organizar la información sobre esta área a través de la formación académica, la misma que servirá para lograr un crecimiento profesional y laboral.

1.4.2. Justificación teórica

El estudio se fundamente en el estudio de la motivación que es un factor clave para el desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias.

Motivación:

Según Herzberg (2003) es:

Fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea o esa “misteriosa” cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea. Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados. La motivación depende de la observancia de dos factores motivacionales e higiénicos.

Desempeño Laboral:

Según Chiavenato (2009), “Son acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador para el cumplimiento de sus funciones que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel” (p.142).

El mismo autor considera que el desempeño laboral está determinado por una conjugación de factores como el conocimiento del trabajo, cantidad, calidad, iniciativa, cooperación, juicio y sentido común, capacidad para aprender nuevas ideas.

1.4.3. Justificación metodológica

Mediante el método científico la humanidad ha logrado muchos avances, y producto de ello el hombre ha ido solucionando sus problemas a lo largo del tiempo en todos los campos del saber humano. Hoy en día la motivación es un factor importante para el desempeño de los trabajadores ya que depende de ella que el trabajador se sienta satisfecho y cómodo en puesto de trabajo, el cual permitirá que se desenvuelva bien y cumpla con sus funciones.

La justificación científica también responde a la interrogante ¿Para qué? Precisamente lo que se busca es conocer si el personal se encuentra motivado en su trabajo, para que a partir de esto se conozca la relación con el Desempeño Laboral.

1.5. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera se relaciona la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar de qué manera se relacionan los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

Establecer de qué manera se relacionan los Factores de Higiene y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

II. CAPITULO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Nacionales

Chávez, E y Puyo, J. (2017) . En su tesis *“Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área Administrativa en la empresa constructoras del distrito de Tarapoto, 2017”*. Universidad Peruana Unión. Tarapoto. Perú.

En la investigación se apreció que el tipo de investigación fue diseño no experimental, transversal y tipo correlacional. La muestra de los participantes se conformó por 92 trabajadores del área administrativa en las empresas constructoras de Tarapoto. Los resultados hallados en la investigación fue que existe relación significativa $r=0.403$, $p<0.000$ entre clima organizacional y desempeño laboral. En la conclusión Chávez y Puyo

(2017) mencionan; “existe correlación baja pero muy significativa ($r = .403^{**}$; $p < .000$) entre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, es decir, a mayor clima organizacional mayor será el desempeño laboral en los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto, 2017”.

Romero. S. (2013). En su tesis intitulada *“Motivación del personal obrero de las empresas de construcción , que ejecutan obras publicas de pavimentación en la ciudad de Trujillo y el nivel de productividad para el año 2015”*. (Tesis postgrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

La investigación se desarrolló bajo el método científico, fue de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 205 obreros de empresas de construcción. La muestra determinada fue de 134 obreros. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario. Conclusiones; existe asociación significativa entre nivel de motivación y productividad del personal de las empresas de construcción , que ejecutan obras publicas de pavimentación en la ciudad de Trujillo periodo. 2015.

La motivación es una de las bases primordiales que influyen directamente en la productividad, ya que la motivación no es algo que se da por sí solo, hay factores que los motivan como; bonos por su desempeño y capacitación constante para fortalecer sus conocimientos y por ende sus funciones.

Rojas. V (2017) en su tesis *“Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en CYJ Constructores y contratistas S.A.C. Lima 2017”*. (Tesis pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.

En esta investigación se precisa el tipo de investigación descriptivo, diseño no experimental correlacional. La población de estudio fue 300 trabajadores, empleada la misma en la muestra de investigación. Como instrumentos empleados fue el cuestionario, fichas de datos personales y entrevista a expertos. En los resultados se el valor chi cuadrado de 260.834 y un valor de significancia de 0.000, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.491. Conclusión, (Rojas, 2017) menciona Actualmente, a la empresa que se analiza le conviene contar con una plantilla de colaboradores permanentemente motivados e identificados con la organización que les brinda oportunidades para satisfacer sus necesidades, ya que la motivación es un factor de mejora significativa de la productividad de los trabajadores de CYJ Constructores y Contratistas SAC; en el primer semestre del año 2017; destacando con mayor intensidad los factores motivadores externos debido al carácter temporal de la actividad laboral en construcción .

Rosas, Y. (2017). En su tesis *“Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CASDEL HNOS S.A.”*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. La investigación fue de tipo de investigación descriptivo correlacional de corte trasversal. Para la investigación se aplicó el censo lo que indica la totalidad de la población constituida por 50 trabajadores de la empresa en estudio. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. En los resultados hallados se encontró que no existe relación directa entre motivación y desempeño laboral con un valor de Rho =0.70 y significancia de 0.626. Con esto se concluye que no existe relación lineal directa

entre motivación laboral y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. del Distrito de la Victoria, 2017. Respecto a la hipótesis específica uno, con un valor de $Rho=0.004$ no existe relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral, así mismo con un valor de $Rho=0.120$ no existe relación entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A. del Distrito de la Victoria., 2017.

Gutiérrez, L. (2013). En su tesis intitulada “Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis de pregrado. Lima Perú.

La investigación tuvo como objetivo La mayor parte de las investigaciones se perciben aspectos negativos o que dañan a factores del entorno laboral o factores externos como la estabilidad, ascensos, remuneración, condiciones de trabajo y el aspecto social de trabajador de construcción.

Frente a aspectos positivos respecto al contenido de trabajo o factores internos como características del trabajo, utilizar conocimientos, autonomía y lo primordial la retroalimentación que permite hacer mejoras. El ambiente social del trabajo, respecto a la calidad de las relaciones y comunicación entre compañeros, es el único factor de motivación externo que los trabajadores describen como algo positivo. Entre los factores vinculados con el contenido del trabajo, se concluye que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son vitales. Así mismo, se resalta que los obreros se sienten satisfechos como favor interno derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y se sienten cómodos y disfrutan de las funciones o tareas que cumple.

De la Cruz y Mendoza (2014). Tesis “Gestión de los Recursos Humanos y su relación en el desempeño laboral en la empresa COMAPE Constructora I.I.R.L – Huancayo, 2013.” Tesis de Pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos y el desempeño laboral. En el proceso de investigación se utilizó el método científico, tipo de investigación aplicada, el nivel de investigación descriptivo – correlacional y con un diseño no experimental. La población de estuvo conformada por el total de 23 trabajadores de la empresa COMAPE constructora E.I.R., por lo tanto la investigación fue censal. Se tuvo como instrumentos el cuestionario a medición Likert y la técnica de la encuesta, revisión bibliográfica y la observación.

En los resultados nos dio un valor de 0,072 el cual permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna. Respecto a las conclusiones de la cruz y Mendoza (2015) afirma que “ambas variables no tienen ningún tipo de correlación ello se justifica en el valor obtenido según Spearman el cual es de 0.072 %, de esta forma también se concluye en rechazar la hipótesis general planteada donde ambas variables no presentan relación directa”.

2.1.2. Internacionales

Coello, M. (2015) en su investigación intitulada “*Modelo para la motivación del personal de una empresa Constructora en la Republica de Honduras*”. Tesis de maestría). Universidad Politécnica de valencia. Honduras.

El presente estudio se desarrolló bajo el diseño de investigación no experimental, se aplicó el método de estudio de casos, se realiza el trabajo de campo y la técnica de la encuesta, la población fue infinita, muestra de 61 personas entre gerentes, directores, jefes de obra, maestro de obras y operarios de empresas constructoras en la republica de

Honduras. De acuerdo a la investigación se concluyó que, debemos resaltar la necesidad de fomentar en los futuros y actuales gestores organizacionales, el estudio de la motivación del factor humano en el sector de la construcción de cada país; como se expuso anteriormente en este trabajo los recursos humanos representan una clave primordial para la correcta ejecución de cualquier proyecto en la industria, como está demostrado la motivación de los individuos está directamente relacionado con la productividad y el empeño que pongan para realizar cualquier actividad, es aquí donde radica la importancia para toda empresa constructora de tener el mejor equipo con un alto grado de satisfacción laboral para obtener los resultados esperados. Así mismo conocer las necesidades específicas individuales y de nuestro equipo de trabajo es una labor primordial de los gestores organizacionales en la industria. Por tanto, el control y la evaluación de las necesidades específicas de nuestro equipo de trabajo en el tiempo y forma, son tareas primordiales para el éxito de un modelo motivacional en cualquier empresa.

Olvera. Y. (2013): En su investigación titulada *“Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”*. Tesis de pregrado. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

En la investigación de utilizo el diseño no experimental, trasversal correlacional – causal. El trabajo se basa en una investigación mixta puesto que buscara cuantificar y cualificar las variables. Para alcanzar el objetivo de estudio se tomó como referencia las diversas teorías de factores motivacionales. Como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. Entre los resultados se halló

que de las evaluaciones de desempeño revelan que el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de Ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de Ciudad Santiago. Conclusiones; sus principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos. Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani.

García, Z. (2012) en su tesis “*Seguridad e higiene industrial y Motivación*”. “Puerto cabello. Estado Carabobo”. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

El diseño del trabajo de investigación es de tipo descriptivo, para la realización se empleó la metodología estadística. La población se compone de 40 trabajadores. El instrumento fue el cuestionario que consta de doce preguntas cerradas para el personal que laboran en la empresa. Conclusiones; La relación que existe entre la Seguridad e higiene industrial y la motivación es que son aspectos fundamentales que permiten al colaborador mantener condiciones físicas y psicológicas adecuadas para desempeñar sus actividades de manera efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa. La Seguridad e higiene industrial no afecta la motivación del personal de la empresa Constructora e Ingeniería Futura debido a

que existen otros factores motivacionales que los dirigentes utilizan para mantener motivado al personal.

Royo, G. (2015) en su tesis *“Motivación laboral en operarios de la Construcción”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.

Se realizó un análisis de cómo se trabajó con el manejo del personal de obra en la empresa, para ello se realizará una medición día a día y obtener rendimientos de mano de obra de cada trabajador que posteriormente será comparado con los rendimientos de antes y después del incentivo. El objetivo del trabajo es desarrollar un modelo de compensaciones económicas que cumplen con el soporte “justo y equitativo” para los trabajadores de la construcción basada en sus rendimiento o desempeño laboral. Las mediciones se desarrollaron en base a una muestra de 35 obreros. Conclusión; el diseño de un correcto sistema de remuneración es considerado como una efectiva herramienta. A través de un buen sistema de remuneración o compensación, es más fácil lograr un fuerte impacto en el mercado a fin de atraer los más competitivos o mejores recursos humanos del sector construcción. Logrando de esta forma un mayor valor agregado en los proyectos y mejoramiento en la productividad, otorgando al personal u operarios mejores condiciones laborales, mejor remuneración y un clima o ambiente laboral grato.

Lagos, v. (2015). En su tesis *“La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC”*. Tesis de pregrado. Universidad del Bio – Bio. Chile.

El presente estudio es de carácter cualitativo, se aplicó en enfoque de Herbezg para contrastar sus resultados con los obtenidos en el área administrativa de empresas

COPELEC. El diseño fue no experimental. La población estuvo conformada por todas las personas que laboran en el área administrativa de la empresa esto es 75 trabajadores.

La técnica empleada fue la observación directa, recolección de datos y entrevista. Como instrumento fue el cuestionario. Conclusión; se puede considera que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. A continuación, se proponen un conjunto de herramientas político –gerenciales, que se espera que el directorio de la Empresa considere aplicar a sus trabajadores para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

2.2. Bases teóricas o científicas

2.2.1. La motivación

Se puede concebir la motivación como aquel “proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: Intensidad, esfuerzo y persistencia, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

A continuación se presenta algunas consideraciones sobre la motivación realizada por algunos estudiosos del tema:

Según Maslow (Arias F, Heredia V. 2004). “El principio primordial de la organización de la motivación humana es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor o menor prioridad o potencia”. Partiendo de esta idea, el ser humano tiene necesidades que satisfacer, para ello debe jerarquizarlas para poder satisfacerlas. Existen cinco necesidades que se consideran primordiales como lo son: las fisiológicas, seguridad, amar, estima, autorrealización.

Para Cummings y Schwab (1985). “La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos externos”. (p.92). De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación.

Por eso, se dice que es un proceso hipotético ya que todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva.

Morris y Maiston (2010) mencionan:

La motivación se refiere de forma global a los estados internos que impulsan, dan energía y guían la conducta hacia objetivos claros y específicos.

Las motivaciones fisiológicas nunca son satisfechas completamente porque se presenta con frecuencia en la vida cotidiana (base carencial) y las motivaciones sociales vincula a la motivación de logro, porque la percepción que se tiene de la vida va depender de los sucesos que se presentan a su alrededor, y cada uno lo expresa de diversas formas por la simple razón de que cada persona es única y autentico.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (Reeve, J. 2010). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varían en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

En síntesis, se puede decir, que la motivación es un concepto dinámico que genera cambio en las personas, que toman en cuenta la historia personal y su experiencia, que puede atribuirse a estímulos externos, pero también internos.

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, “la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación” (Reeve, J. 2010).

En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, J. 2010).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos

en forma compleja" (Reeve, J. 2010). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

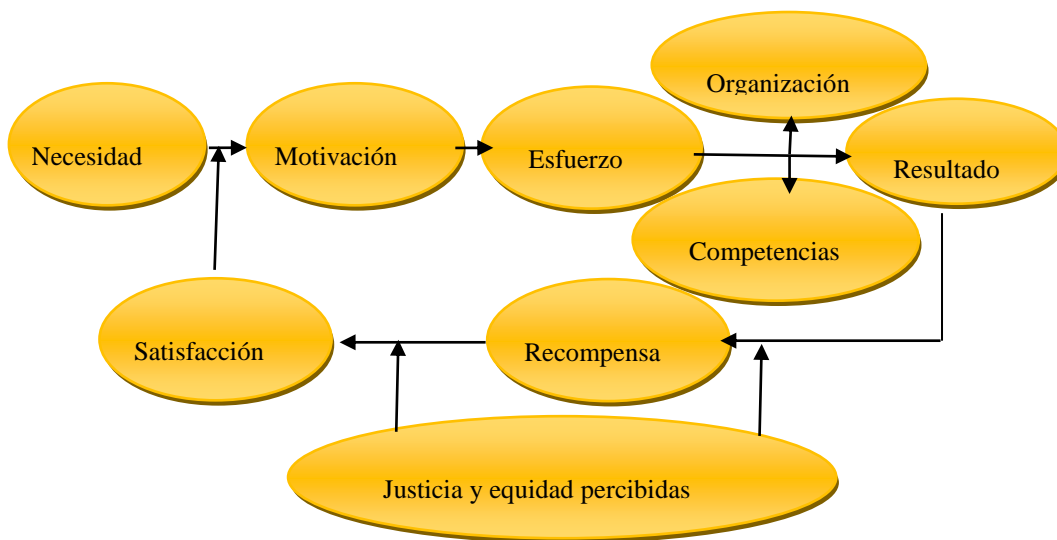


Figura 2. Proceso de motivación

Fuente: Davis, K. y Newstrom, J. (2010, p.117).

En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

Desde una perspectiva diferente, el autor Reeve (2010) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

- 1) anticipación.
- 2) activación y dirección.
- 3) conducta activa y retroalimentación del resultado.
- 4) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado

y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

La motivación, según Espada. M. (2006):

Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima, aunque sea fuera de él. Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Desgraciadamente no podemos estar siempre esperando que los demás nos alaguen o resalten alguna fortaleza nuestra, que suba nuestra autoestima, debemos ser nosotros los que tomemos la iniciativa y control de nuestra automotivación personal. Es tan importante el factor motivacional de nuestra conducta humana, y se mueve en unos parámetros tan contradictorios, que nos podemos motivar simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol, y nos tiene sin cuidado conseguir un gran premio. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

Para Bateman (2004). “La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- 1) Su consideración como proceso psicológico.

- 2) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- 3) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- 4) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En concreto, podemos decir con Delgado citado en Guillén, C (2000):

Que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo (Robbins, 2004) define “la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

Según Roussel. P. (2000) “La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio

ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

“Centrándonos en el ámbito del trabajo, la motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea o esa “misteriosa” cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea”. (Infestas, 2001).

“Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados”. (Gamero, 2005).

Según Gamero (2005, p.120) concluye:

La motivación es un camino para lograr un fin u objetivo. Hoy en día el reto para los directivos o jefes de obras es tener la capacidad de identificar en su personal de obra los impulsos y necesidades, mediante una correcta canalización se busca que el comportamiento y el desempeño laboral sean óptimos.

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

Frente a ello en el ámbito laboral “es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros estén satisfechos”. (Gamero, 2005, p.131)

Factores que favorecen la motivación laboral

Robbins (2006) menciona:

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos

Según Reeve (2010) menciona: “Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo” (p.345) “Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores”. (Reeve, 2010)

Según Robbins (2006) concreta que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

La retribución económica:

“A medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir”. (Robbins, 2006)

Esto nos lleva a entender que el crecimiento profesional muchas veces puede prevalecer más que el dinero o retribución económica.

El reconocimiento dentro de la empresa:

“Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle”. (Robbins, 2006)

La responsabilidad sobre el trabajo:

Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

El reconocimiento social:

“Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad”. (Robbins, 2006)

Tipos de Motivación

Desde hace muchos años, los psicólogos que estudian la motivación han identificado dos formas de conducta.

Según Deci, Kasser y Ryan (2004), “La conducta intrínsecamente motivada es la que se lleva a cabo por sí misma, por el placer que produce, por el sentimiento de satisfacción que despierta en el sujeto” (p.281). Se manifiesta como curiosidad e interés, que motivan la implicación en tareas incluso en ausencia de apoyos o reforzadores externos, y desempeñan un importante papel dinamizando la ejercitación y el desarrollo de las propias

capacidades, en cambio, la conducta extrínsecamente motivada supone acciones ejecutadas para obtener un premio o evitar un castigo externo a la actuación en sí misma, y por este motivo se dice que está regulada externamente. Está orientada hacia metas, valores o recompensas que se sitúan más allá del propio sujeto o de la actividad.

Motivación extrínseca

Deci, Kasser y Ryan (2004, p. 39) definen la motivación extrínseca como “cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros o autoadministrada”. En la actualidad, se considera multidimensional.

“Este tipo de motivación es en donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio, sin esperar una recompensa en ello más que la gratificación que la propia acción trae. La motivación intrínseca se divide en motivación por obligación o auto exigencia y motivación por disfrute”. (Deci, Kasser y Ryan, 2004)

Son tipos de motivación intrínseca por disfrute o gusto los pasatiempos, hobbies, explorar e investigar y otras actividades o acciones, en las que no intervienen incentivos externos más que el propio gozo que la actividad trae a la persona o la auto superación y competencia. La curiosidad es una forma de motivación intrínseca, pues es parte inherente de la naturaleza humana y se lleva a cabo sin esperar recompensas externas.

Así, Deci y Ryan (2000), Ryan, Connell y Grolnick (1992) o Ryan y Deci (2000, 2002) proponen cuatro tipos de motivación extrínseca:

a) Regulación externa. Es la modalidad que representa la forma menos autónoma de motivación extrínseca. Las conductoras reguladas externamente se realizan para satisfacer una demanda exterior o para obtener un premio. Es la conducta que, en los experimentos clásicos, se contrapone a la motivación intrínseca. Como ejemplo: “Me capacito y estudio para, rendir en mi trabajo” Los trabajadores necesitan, para su motivación, a sus jefes, y

éstos los consideran poco independientes, escasamente motivados y necesitados de mucha atención: estos trabajadores perciben el entorno laboral como controlador; se consideran a sí mismos poco autónomos y con escaso control interno sobre los resultados laborales; y tienen bajas percepciones de confianza, competencia y autoestima.

b) Regulación introyectada. Ocurre cuando las acciones se llevan a cabo bajo un sentimiento de presión, con el fin de evitar la sensación de culpa o ansiedad o para favorecer la autoestima. Sin embargo, la conducta no se experimenta como parte de las cogniciones y motivaciones que constituyen el yo ni es auto determinada. A pesar de su mantenimiento a lo largo del tiempo, todavía es una forma de autorregulación inestable. Serían indicios de regulación introyectada afirmaciones como “Me capacito porque es mi obligación hacerlo”. Entre los trabajadores, son motivadores frecuentes estos objetivos: conseguir aprobación, evitar sentimientos negativos.

c) Regulación identificada. La identificación es el proceso a través del cual la persona reconoce y acepta el valor implícito de una conducta, por lo que la ejecuta libremente incluso aunque no le resulte agradable ni placentera. Se considera extrínseca porque la conducta sigue siendo un medio y no es realizada por el disfrute y la satisfacción que produce. La siguiente aseveración puede considerarse un ejemplo de regulación identificada: “Aumentar mi experiencia que me permitirá encontrar un trabajo que me guste; por tanto, empezaré a hacerla en serio”. Suele estar asociada a un elevado sentimiento de competencia y autoestima, a una gran confianza en las propias posibilidades y al afrontamiento positivo del fracaso (“La próxima vez lo haré mejor”).

d) Regulación integrada. Se produce cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo, estableciendo relaciones coherentes, armoniosas y jerárquicas entre esa conducta y otros valores, necesidades o metas personales. Esta forma de motivación, aunque comparte ciertas cualidades con la motivación intrínseca (por ejemplo, la

autonomía), todavía se considera extrínseca porque la conducta se lleva a cabo por su valor instrumental respecto a un resultado que es distinto de ella, aunque querido y valorado por sí mismos. Un ejemplo sería el de un trabajador que rechaza salir un fin de semana porque tiene que tener capacitación sobre el uso de nuevas máquinas que se emplearán en la nueva obra.

Motivación intrínseca

Deci y Ryan (2000, p. 233) explican que las actividades intrínsecamente motivadas son “las que los sujetos consideran interesantes y que desean realizar en ausencia de consecuencias” o “las que son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno”. Precisando algo más, Ryan y Deci (2002, p. 70) las definen como “las actividades cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella”.

“Es la motivación para implicarse en una actividad por su propio valor. Una conducta se encuentra intrínsecamente motivada cuando se produce en ausencia de un estímulo externo. La recompensa se haya en la propia ejecución de la conducta” (Ryan y Deci, 2002).

“Teorías explicativas de la motivación intrínseca”

“Lo común a todas las teorías es que no son las condiciones estimulares lo que determina la motivación, sino la manera activa e intencionada en que las personas ponen a prueba sus competencias”. (Ryan y Deci, 2002)

Teoría de la sobre justificación

Mark R. Lepper (1973) menciona:

Es la capacidad de percibir las causas que originan la conducta para conseguir algo influenciado por la motivación. El interés por una tarea disminuye si la acción se transforma en un instrumento para el logro de un objetivo o meta extrínseca. Por

ejemplo, si a un ingeniero que disfruta de un paseo marítimo se le da presión con un beneficio económico (dinero), el interés intrínseco que tiene disminuye, pero a la par aumenta el interés extrínseco (p.253).

Frente a lo mencionado podemos considerar que la retribución o premios dan origen a verlo como un instrumento, que provoca un descenso en la motivación intrínseca.

Costo oculto de la recompensa: “Es el resultado que produce el incentivo externo sobre una conducta que ya se encuentra motivada intrínsecamente”. (Lepper y Green, 2000)

Teorización de la autodeterminación

“Parte de los enfoques de autocompetencia y causación. Se define la autodeterminación como una tendencia innata que lleva a involucrarse en comportamientos que despiertan interés en lugar de obligación. Es el mismo sujeto quien decide su propia conducta y el grado en que se implica en una tarea”. (Lepper y Green, 2000)

Teorización de la evaluación cognitiva

Según (Lepper y Green, 2000) “la satisfacción innata de sentirse autónomo y competente hacia una tarea incita la motivación intrínseca. El objetivo de esta teoría es especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca y conocer cómo la persona elige aquellas conductas que le llevarán a la meta que es satisfactoria en sí misma”.

Los incentivos externos que se reciben cuando se realiza una conducta tienen dos aspectos:

- Informativo: Que suministra retroalimentación de su competencia
- Controlador: Que provoca relación instrumental entre la ejecución y las consecuencias

“Ambos efectos guardan relación inversa sobre la conducta. Es decir, si un incentivo tiene un efecto poco controlador promoverá la autodeterminación e incrementará la

motivación intrínseca, pero si el incentivo es controlador dañará la autodeterminación y perjudicará la motivación intrínseca hacia la tarea” (Lepper y Green, 2000). De igual forma, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimulará su motivación intrínseca hacia la tarea, pero ocurrirá lo contrario si la información hace énfasis en los fallos y transmite la idea de baja competencia

Teoría de la autoeficacia

Bandura, A. (2002) “La percepción que tenga la persona de su dominio de la tarea determinará sus expectativas de éxito, a la vez que su persistencia en la ejecución y la cantidad de esfuerzo invertido en la realización de dicha tarea”.

- Autoeficacia percibida: Es una valoración de la capacidad de uno para organizar y llevar a cabo un tipo concreto de actuación
- Expectativa de resultados: Es la apreciación acerca de la probabilidad de que se den las consecuencias de tales actuaciones

Ambos conceptos hacen que aumente la motivación intrínseca y se faciliten los aprendizajes posteriores.

Efectos de la tarea sobre la motivación intrínseca

Según Bandura (2002), a continuación, vamos a ver dos aspectos que afectan a la motivación intrínseca:

Grado de dificultad de la tarea.

Empleo de incentivos durante la realización de la tarea

Grado e intensidad de dificultad de las funciones o tareas

“Una situación de reto óptimo es aquella en la que el nivel de dificultad de una tarea es semejante a las habilidades para llevarla a cabo. Si la tarea es muy fácil para su capacidad, la persona se aburrirá, si por el contrario es muy difícil para su capacidad le entrará ansiedad”. (Bandura, 2002)

Un psicólogo húngaro de fácil nombre, Csikszentmihalyi (2014), ha planteado “la existencia de un “flow” (flujo) que sólo emerge cuando uno mismo percibe congruencia entre los retos presentados y las propias competencias. En la situación de flujo se realiza la acción sin esfuerzo debido a un estado de total concentración por parte del individuo”.

Para que la experiencia de flujo pueda ocurrir, hacen falta 3 condiciones previas:

- Ser capaces de concentrarse en la tarea
- Que la tarea y la meta a cumplir estén claramente establecidas
- Que la retroalimentación por la ejecución se proporcione inmediatamente.

(Csikszentmihalyi , 2014)

“Cuando se está motivado intrínsecamente se buscan situaciones con un grado óptimo de reto”. (Deci, 2004)

Características del incentivo que afectan a la motivación intrínseca

Según Deci (2004) menciona que “Diversos experimentos han concluido que las recompensas tienen un efecto destructivo sobre las tareas creativas. Existen 4 factores que limitan las circunstancias en las que la aparición de la recompensa externa reduce la motivación intrínseca” (p.345)

1. La expectativa de recompensa: “La perspectiva de una recompensa anunciada provoca que la obligación con la tarea se mantenga hasta que se reciba el premio”. (Deci, 2004)

2. El carácter material de la recompensa: “Si la recompensa es material, afecta más a la motivación intrínseca que si no es tangible (elogios)”. (Deci, 2004)

3. Las recompensas esperadas y tangibles: “no solo ponen en riesgo la motivación intrínseca, sino que además interfieren en el proceso y la calidad del aprendizaje. Si a un aprendiz de joyero se le recompensa mucho al principio por engastar piedras, no se preocupará por aprender el resto del oficio”. (Deci, 2004)

4. El efecto de sapiencia de la recompensa: “Cuando el incentivo está a la vista del sujeto, desciende el interés intrínseco por la tarea”. (Deci, 2004)

Diferencias clave entre motivación intrínseca y extrínseca

“La motivación intrínseca proviene del propio individuo, mientras que la extrínseca depende de factores externos”. (Deci y Ryan, 2002)

“Para la motivación extrínseca las recompensas tangibles son fundamentales, mientras que para la motivación intrínseca importan más las recompensas intangibles” (Deci y Ryan, 2002)

“Por lo general, en comparación con la extrínseca; la motivación intrínseca hace que las personas duren más tiempo interesadas por algo”. (Deci y Ryan, 2002)

Los individuos intrínsecamente motivados hacia una tarea seleccionan tareas de dificultad moderada, mientras que los extrínsecamente motivados son menos creativos y eligen tareas fáciles que tengan más posibilidades de conseguir el premio.

Cuando la conducta se mantiene sólo por una recompensa exterior, se pone fin a la actividad al obtener el producto deseado.

Si los sujetos participan en una actividad voluntaria, su motivación intrínseca será más elevada.

“Los factores extrínsecos percibidos como informativos sobre la propia competencia, facilitan la motivación intrínseca, mientras que aquellos percibidos como controladores la disminuyen”. (Deci y Ryan, 2002)

Teoría de contenido de la motivación

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de

los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a estas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

“Otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando incentivos que aumenten la motivación”. (Robbins, 2004; Davis Newstrom, 2000; Schein, 2004).

Teoría de Maslow

Chiavenato, 2001, Arias y Heredia 2004 mencionan:

Entre las bases teóricas motivacionales fundamentada en las necesidades que prevalecen en los humanos parten de los motivos del comportamiento humano y residen en el mismo ser humano: la motivación para actuar o comportarse van a ser consecuencia de la fortaleza que existe y prevalece en su interior, lugar donde todos ser humano es consciente de sus necesidades, mas no de otros. No se puede sentir emociones por otros a lo mucho se puede entender, pero no en la misma intensidad que la persona que lo vive. Esta teoría se fundamenta claramente en la propuesta de Maslow en el año 1954.

Según Maslow “las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano”.

“En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y

trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida de la siguiente forma”. (Arias y Heredia, 2004)

Necesidades Primarias

- **Necesidades Fisiológicas:** Conocidas también como necesidades biológicas o básicas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.
- **Necesidades de Seguridad:** Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades Secundarias:

- **Necesidad de Afiliación:** Maslow (2005) “describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad”. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social
- **Necesidades de reconocimiento:**
Maslow (2005) menciona:

Tras satisfacer las tres primeras necesidades de la pirámide propuesta por Maslow, aparecen seguidamente las necesidades de reconocimiento, dentro de las cuales se considera la autoestima, el reconocimiento hacia uno mismo, el ser humano confía en sí mismo (seguridad en uno) y sabe que es valioso dentro del contexto que lo rodea y la sociedad, a medida que estas necesidades no sean satisfechas, los seres humanos se sienten menos que los demás, inferiores al resto y no se valoran como persona única e incomparable.

Ante lo mencionado por Maslow podemos aseverar que el aceptarse y quererse como persona, tal como eres con tus virtudes, defectos, te hace ser fuerte y capaz de afrontar y comportarse decidida ante la sociedad. Esto permitirá que la persona se fija objetivos claros y que sabe que tiene la capacidad y fortaleza para lograrlos. Y buscar siempre su bienestar.

Según Maslow (2005), “existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad” (p.342).

- Necesidad de Autorrealización: “El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo”. (Maslow, 1943)

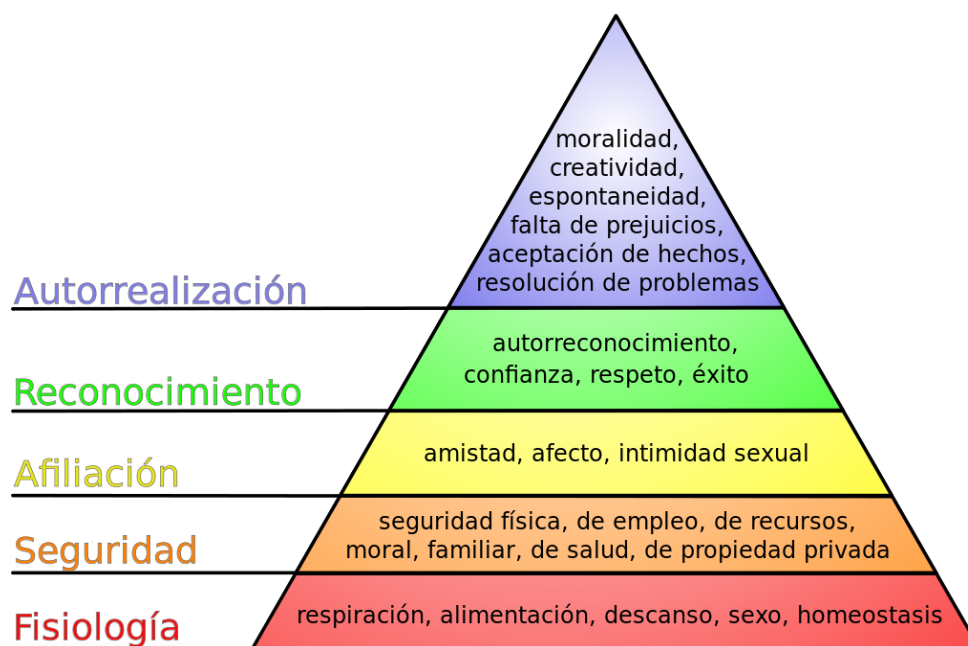


Figura 3 Pirámide de Maslow. Jerarquía de Necesidades.

Fuente: Maslow, A. (1943, p.56). Theory of motivation. Psychology Review.

Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Teoría elaborada por el psicólogo (Herzberg, F. 2003), el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción.

La investigación consistió en evaluar a los sujetos y pedirles que pensarán en momentos en los que se sintieran particularmente bien en el trabajo y un momento en el que se sintieran particularmente mal. Además, se les pidió que describieran las condiciones específicas que produjeron esos sentimientos. Herzberg (2003) llegó a la conclusión “que existen dos factores separados que influyen en la motivación”. Pero el mismo autor menciona que previo a ello se creía que la motivación y falta de esta eran opuestas.

Así mismo Herzberg (2003, p.160) definió:

En primer lugar, unos potentes insatisfactores que hablada de situaciones externas a la persona que los llamo factores de higiene o mantenimiento que dependían del entorno (empresa), debido a que es vital y necesario para mantener en un buen

nivel de motivación a los trabajadores. En segundo lugar, definió el factor motivacional que es algo extrínseco, son aquellos que actúan básicamente para originar o crear motivación, pero la ausencia de estas pocas veces es muy insatisfactoria.

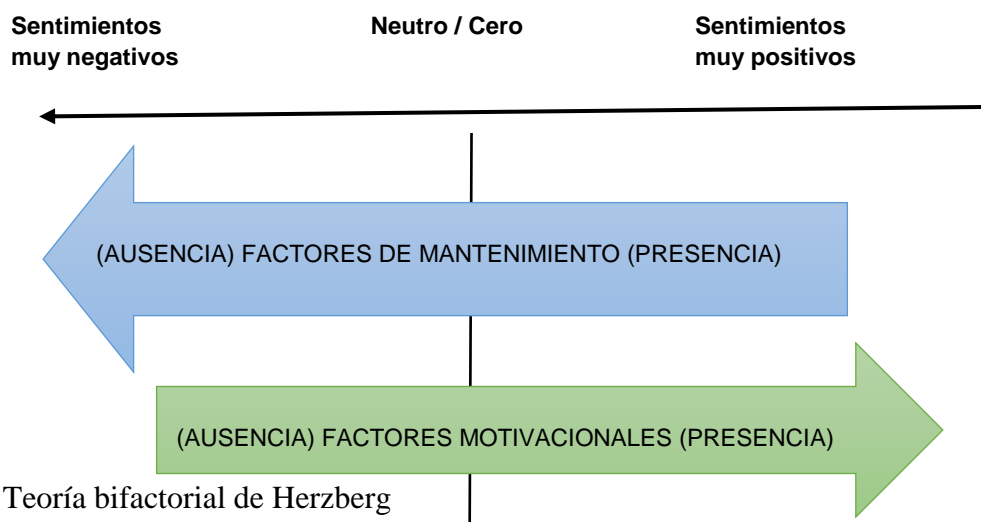


Figura 4 Teoría bifactorial de Herzberg

Fuente: Herzberg, F. (2003).

Frederick Herzberg (2003) en su teoría de la motivación en el trabajo, “enfatisa que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano” (p.163):

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas ya que depende de las condiciones de trabajo que le ofrezcan. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus

superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Estos son considerados como factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo, en este caso la empresa u organización a la cual pertenecen.

Herzberg (2003) destaca:

Básicamente los factores de higiene se tomaron en cuenta en la motivación de los trabajadores, en las cuales consideraban el trabajo como algo cansado y desagradable, y para incrementar la motivación laboral o su productividad se necesitaba estrategias como premios e incentivos salariales, así mismo liderazgo, democracia, políticas y normas administrativas abiertas y estimulantes, cabe resaltar incentivos externos al trabajador, a cambio de su trabajo (p.164).

Más aun otros buscan incentivar el trabajo de las personas a través de recompensa a (motivación positiva), o sanciones, castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan

la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la

insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

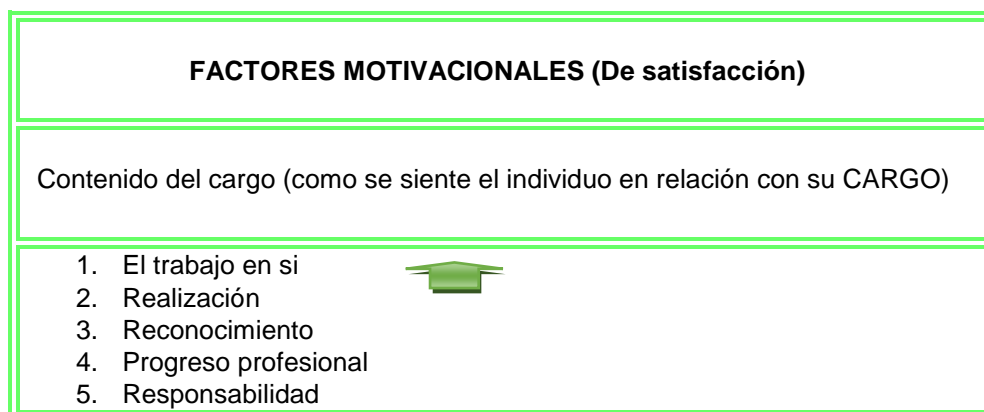
En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros

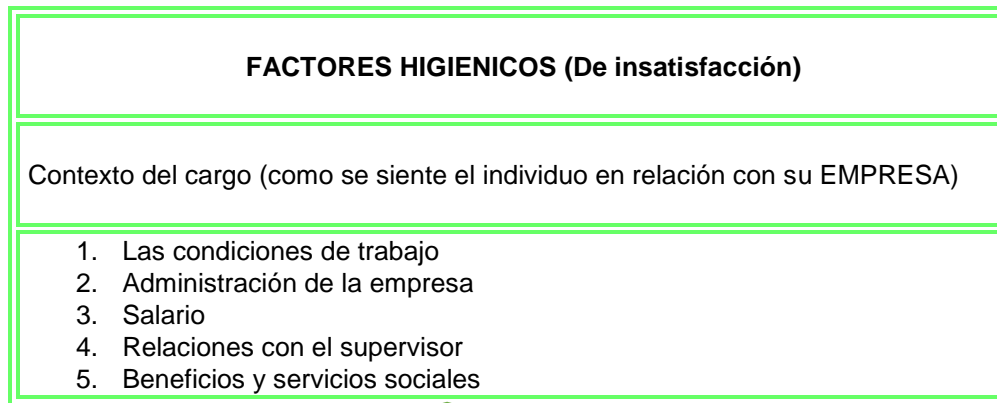
y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).



Están relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo pero son intrínsecos por lo que constituyen causas de satisfacción.



Rodean a la actividad en sí, pero son extrínsecos a ella y constituyen la causa principal de descontento en el trabajo.

Figura 5 Factores motivacionales y factores higiénicos.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.



Figura 6 Factores que influyen en la motivación según Herzberg

Fuente: Herzberg, F. (2003).

De lo anteriormente expuesto, Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación. Antes de proponer su teoría, se suponía que la motivación y la falta de motivación eran opuestas de un factor continuo. Herzberg cambió la perspectiva tradicional revelando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes. No obstante, por lo general, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes; pero son fuentes de insatisfacción.

En potencia. En su teoría señala un primer factor (satisfacción y no satisfacción), los cuales están influenciados por factores internos y el segundo factor que se refiere a los factores extrínsecos, los cuales no son motivadores pero conlleva a una insatisfacción.

2.2.2. Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2009) lo define como “acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador para el cumplimiento de sus funciones que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos organizacionales, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel”.

Cabe mencionar que según el autor el desempeño es algo individual que va depender del trabajador para cumplir correctamente con sus funciones.

Según Robbins (2004, p.217):

Desempeño laboral es donde el trabajador manifiesta y pone en práctica sus competencias laborales alcanzadas en el transcurso de su vida y experiencia laboral, y es aquí donde todo esto se integra y actúa para el mejor cumplimiento de sus funciones. Este sistema engloba conocimientos, habilidades, capacidades, experiencia, actitudes sentimientos, emociones, motivaciones, rasgos y características personales y valores que aportan y contribuyen al logro de los resultados que se esperan, en respuesta a las exigencias técnicas, operativas, productivas y de servicio.

Ante lo expresado por el autor podemos confirmar que es en el desempeño laboral donde se verá la capacidad que tiene el trabajador, respecto al cumplimiento de sus funciones, es donde aflorara sus fortalezas o en caso contrario sus debilidades, las cuales como empresa se debe fortalecer con estrategias, en bien de toda la organización y del mismo individuo.

El termino desempeño laboral Según Chiavenato (2009) “se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos como: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en el periodo determinado” (p.231).

El desempeño no se plasma en un currículum, sino lo que se demuestra en el campo o ya en el desarrollo de sus labores.

Así mismo menciona que el “comportamiento de la disciplina implica el aprovechamiento de la jornada laboral, cumplimiento de las normas de seguridad, salud laboral, especificaciones del puesto y cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones y, por ende, la identidad demostrada” (p.231).

Por otra parte, Chiavenato (2009) considera “la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados” (p.245).

En la mayoría de casos en manos de la empresa esta, que tan bien los trabajadores cumplan sus funciones, de acuerdo al ambiente saludable que lo rodea.

Según Bohórquez (2000), “lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Stoner “afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, citado en (Araujo y Guerra, 2007), “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las

metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Así mismo Chiavenato “expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (Citado en Araujo, Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma “que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (Citado en Araujo y Guerra, 2007).

“Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas”. (Araujo y Guerra, 2007).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, puede decirse que en general:

Acorde a lo mencionado por Chiavenato (2009):

Desempeño es un término que hace referencia a la manera o forma como un trabajador cumple sus funciones o tareas encomendadas, donde sobresale el cumplimiento de las exigencias y requisitos del puesto a ocupar y los resultados que se obtendrán a nivel general o global en la organización, con lo que se tenía planificado lograr al final del periodo. Si hablamos de evaluación del desempeño, incluye el hecho de comunicar al trabajador como va su desempeño en el cargo que ocupa y el establecimiento de un plan de mejora en base a sus debilidades.

Por lo general de desempeño es el proceso por el se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Dimensiones del Desempeño Laboral:

Chiavenato. I. (2009), comenta que el desempeño de los empleados se mide mediante los siguientes factores

1. Conocimiento del trabajo: “Considera el conocimiento del empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado”. (Chiavenato, 2009)
2. Cantidad de trabajo: “Considera el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores”. (Chiavenato)
3. Calidad de trabajo: “Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, atendiendo el volumen y cantidad”. (Chiavenato)
4. Iniciativa: Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos. (Chiavenato)
5. Cooperación: “Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo”. (Chiavenato)
6. Juicio y sentido común: Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.

7. “Capacidad para aprender nuevas tareas: Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones y tienen la capacidad de retener estos conocimientos”. (Chiavenato, 2009)

Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral:

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) considera; “que la evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas”. Así mismo sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2003).

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- a) El mejoramiento del desempeño laboral

- b) Reajustar las remuneraciones

- c) Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- d) La rotación y promoción de colaboradores
- e) Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral:

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas

compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

EVALUCION DE 360 °

Según Alles (2006), “El sistema de evaluación de 360 grados, permite al personal ser evaluado por todo su entorno laboral, ya que recopila información percibida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado y en general de cualquier persona con el que se tenga contacto laboral”.

Es importante resaltar que la evaluación de 360 grados es una evaluación global desde el primer nivel hasta los directivos.

“La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.”. (Alles, 2006)

Actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

“El objetivo principal de la evaluación del desempeño con la técnica de 360° es reunir retroalimentación de todos los clientes del empleado. (Alta dirección, gerente, subordinados, compañeros, proveedores, clientes). (Alles, 2006).

Cabe mencionar que la evaluación de 360 grados es una evaluación total o global tanto a los clientes internos (trabajadores directivos o socios) y los externos (usuarios)

“Este es un sistema, que permite conocer, lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias del trabajador evaluado”. (Alles, 2006)

Entonces podemos aseverar que esta evaluación permite ver las cosas o la situación real sin pintar situaciones o hechos, nos permite ser realistas de lo que está sucediendo y estos nos permite actuar o tomara decisiones en bien o mejora de la organización.

“Es una metodología que permite tener, además de un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos”. (Robbins, 2000)

Es importante señalar que el origen de esta evaluación denominada 360 grados empezó de manera acelerada a mediados de los años 80, a un inicio era algo dudoso para las empresas, pero con el transcurrir del tiempo se conoció sus resultados positivos ante su aplicación.

Según Alles (2009) “Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores”.

Esta evaluación no está solo en manos o bajo el mando de los jefes, sino de todos por igual ya que es una autoevaluación para cada uno.

“La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.”. (Alles, 2009)

Así mismo “el propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia información necesaria para tomar decisiones futuras”. (Alles, 2009)

El mismo autor menciona; “el objetivo de la evaluación de 360° es el desarrollo de las personas, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados”.

Esta evaluación se debe considera como una oportunidad de mejora, ya que al conocer la realidad se toman las decisiones correctas en cuanto los problemas que se presente.

Alles (2006) define claramente:

El proceso de 360 grados no termina cuando se presentan los resultados logrados, ni mucho menos cuando se da lectura y análisis, sino lo más importante es que las personas o trabajadores incorporen y pongan en práctica lo aprendido, entiendan el alcancen y acepten los resultados que se obtuvo posterior a la evaluación realizada, y esto les permita reflexionar, tomara conciencia para luego hacer frente a los problemas o retos en mejora de la organización.

Esta evaluación nos da resultados que no deben ser desechados e ignorados sino usados como estrategias de mejora, sino no serviría de nada todo el trabajo.

Para Chiavenato (2009) “la evaluación de 360 ° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

De igual manera Harper & Lynch (2011) “plantean que es una técnica o procedimiento que aprecia, de forma sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Objetivos de la evaluación de 360°

Según Chiavenato (2009), “una de las principales es conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular”.

Pero sin considera del lado esta:

“Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización”. (Chiavenato, 2009)

Usos de la evaluación de 360°

Según Chiavenato (2009), los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

Medir el Desempeño del personal.

Medir las Competencias (conductas).

Diseñar Programas de Desarrollo.

Propósito de la evaluación de 360°

Ante ello Chiavenato (2009) define:

El propósito es otorgar a los trabajadores la retroalimentación necesaria acorde a la situación o problema, para tomar las decisiones y medidas adecuadas en mejora del desempeño laboral, el comportamiento o paralelamente los dos y dar a la gerencia y directivos la información necesaria para tomar decisiones futuras. Para que la evaluación de 360 grados sea provechoso y valido dependerá del diseño del mismo que está en manos de los trabajadores en general, ya que ellos saben lo que desean medir, la capacidad y fortalezas del área de evaluación y el desecho o eliminación de fuentes de error.

Ventajas de la evaluación de 360°

Según Chiavenato (2009) considera las siguientes ventajas:

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad)

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una

La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado

Desventajas de la evaluación de 360°

Chiavenato (2009) menciona las siguientes:

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación

Factores que generalmente se evalúa en la de la evaluación de 360°

Conocimiento de trabajo

Calidad del trabajo

Relaciones con las personas

Estabilidad emotiva

Capacidad de síntesis

Capacidad analítica

¿Que se evalúa?

Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)

Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado

Potencial de desarrollo

POLITICA DE EVALUCION DE DESEMPEÑO

1. Alcance

Chiavenato (2009) menciona, “es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: Gerentes, Directores Regionales, Coordinadores Nacionales, Jefes de Área/Proyecto, Administradores Regionales y Representantes de Programas. Para cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el Jefe Inmediato lo considere conveniente”.

2. Personal para proveer retroalimentación del desempeño

Lo primordial es tener en cuenta que para la retroalimentación anual del desempeño, máximo son seis personas.

Por ello Chiavenato (2009) menciona que “estos, deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado Proyectos o Actividades durante su desempeño anual. Con el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar”.

El grupo de seis personas deben ser objetivos, realistas para sacar la mayor ventaja de esta evaluación, sin pintar situaciones con tal de quedar bien, que por lo contrario estarían haciendo un daño que traería graves consecuencias.

“Es responsabilidad del Jefe Inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: Superiores, Colegas (pares), Supervisados, y/o Clientes Internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado durante el presente año fiscal”. (Chiavenato, 2009)

3. Disposiciones específicas

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación de 360° “se aplica previamente a la evaluación del desempeño, pero el encuestado, debe ser objetivo para asignar las

calificaciones de cada competencia y señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 ó 5; deben justificar con un BREVE comentario” (p.273).

Así mismo “la Hoja Resumen de la Evaluación de 360° tiene carácter de Acta, en el se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe Inmediato realizar resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en el file de personal respectivo”. (Chiavenato, 2009)

Todos lo resultados debe quedar como evidencia, y nos permitirá comparar con otros resultados y saber cómo vamos frente a resultado pasados.

“El Jefe Inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales”. (Chiavenato, 2009)

ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Preparación

Es importante poner en claro los pasos o secuencia del proceso con sus respectivos tiempos de aplicación.

“Se deberán analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, las conductas observables que evaluarán las competencias. Hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más”. (Chiavenato, 2009)

Sensibilización

Chiavenato (2009) define:

El proceso de sensibilización tiene como objetivo claro; que los evaluados y evaluadores entiendan los beneficios que trae la evaluación de 360 grados así como el impacto que tendrá en la empresa.

Así mismo busca disminuir el nivel de tensión emocional del evaluado a causa de ser observado en sus funciones y registrar sus acciones. Este proceso permite vender o la idea, para ello usar estrategias como el argumento lógico y real que necesarios para una mayor y mejor comprensión, sin omitir nada, de lo contrario toda la ejecución de la evolución de 360 grados no tendría los resultados que se pretenden lograr en bien de la empresa.

Proceso de ejecución

“Es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva”. (Chiavenato, 2009)

El proceso de evaluación tiende a ser aplicable de retroalimentación, en caso se halla deficiencias o errores que deben ser subsanadas.

Recolección de datos

“Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones para procesarlas. Hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía”. (Chiavenato, 2009)

Reporteo

Esta etapa permite recolectar toda la información y datos necesarios para sintetizarla y ordenar de manera que se pueda entender de manera más clara y concisa para informar a todos los interesados, por medio del uso de estadística para una mejor comprensión.

“Es importante comprender que en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores”. (Chiavenato, 2009).

Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

Retroalimentación

Según Chiavenato (2009, p.352):

Si no se hace uso de la retroalimentación para mejoras, y se ignora las deficiencias todo el proceso de evaluación de 360 grados no serviría de nada, porque se estaría presentado supuestos y no lo correcto con en visión positiva al evaluado.

Cabe resaltar que la retroalimentación no es un mayor trabajo, por lo contrario se considera como un regalo, ya que se tiene la oportunidad de corregir y ayuda a saber los errores que se están cometiendo, y sirve como experiencia para crecer profesionalmente y personalmente. Todo el proceso de recolección de datos e información es muy trabajoso, y la forma como se presenta afecta muchos ya sea positiva o negativamente en la reacción y aceptación de los evaluados.

Planes de desarrollo

“Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores”. (Chiavenato, 2009, p.362). Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: la enseñamos, si no puede: la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

Ejecutar un proceso de evaluación de 360 grados es algo laborioso, que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo es una herramienta extraordinaria, para toda aquella organización que desea conocer mejor los puntos débiles de su personal y trabajar en ellos para un mejor desempeño laboral y por lo tanto una mayor productividad.

Actualmente, la toma de decisiones juega un papel primordial para la supervivencia de muchas empresas, no solo en lo económico sino en lo profesional. Factores como la calidad, servicio, atención a clientes son importantes para la supervivencia de la misma y todos estos factores dependen de que tan calificado este el personal para desempeñar su rol dentro de la empresa.

2.3. Marco conceptual

Ambiente Laboral: “Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral”. (Chiavenato. I. 2009)

Capital Humano: “Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía”. (Chiavenato. I. 2009)

Comportamiento: “Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento”. (Wuther .W, Keinth D. 2006)

Comunicación: Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. “El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje”. (Escarpenter. 2000)

Desempeño: “Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas”. (Robbins, S. 2004)

Estrategia: “Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano 2004).

Eficacia: “Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa”. (Robbins, S. 2004).

Eficaz: “Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado” (Robbins, S. 2004).

Factores higiénicos o factores extrínsecos: “están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo”. (Herzberg, F. 2003).

Factores motivacionales o factores intrínsecos: “están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta”. (Herzberg, F. 2003)

Incentivo: “Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia”. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano 2004)

Logro: “Conseguir lo que se intenta o desea gozar o disfrutar una cosa”. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano. 2004)

Metas: “Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos”. (Martínez, M. 2004).

Motivación laboral: “Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal”. (Herzberg, F. Mencionado por Pérez, J., Méndez, S., Jaca, M. 2010).

Objetivos: “Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales, estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas”. (Rodríguez, E, Rodríguez, M. 2000).

Políticas: “Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos”. (Martínez .C. 2002)

III. CAPITULO

FORMULACION DE LA HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis General

Existe relación directa y significativa entre la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L.” – Huancayo-2016.

3.2. Hipótesis Específicas

Existe relación directa y significativa entre los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L.” – Huancayo-2016.

Existe relación directa y significativa entre los Factores de Higiene y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L.” – Huancayo-2016.

3.3. Variables

3.1.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Motivación

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable 1. Motivación	Según Herzberg (2003) en su teoría de motivación en el trabajo enfatiza “que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, factores motivacionales (intrínsecos) que se relaciona con la	Es el motivo que impulsa a los trabajadores a querer realizar determinadas acciones para lograr un objetivo específico. Esta puede ser extrínseca o intrínseca, ya que la extrínseca está en base a lo que le rodea o las condiciones de	Factores motivacionales Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. (Herzberg, 2003, p.165).	Sentimiento de logro	¿Lucha por el logro personal más que los premios en sí? ¿Siente deseos de cada día lograr algo mejor o más eficiente, que sea trascendente para su vida?	Cuestionario escala ordinal (Likert) 1. totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente e acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
				Oportunidad de alcanzar los objetivos	¿La empresa fomenta y motiva a los trabajadores a alcanzar sus objetivos personales en lo laboral y profesional? ¿La empresa tiene como política, velar por la mejora del día a día de los trabajadores?	
				Responsabilidad	¿La responsabilidad que delega la empresa a cada trabajador, permite el progreso de los mismos? ¿La empresa da responsabilidades considerando la capacidad de cada uno y exige resultados para el ascenso respectivo?	
				Reconocimiento	¿La empresa reconoce el esfuerzo y buen desempeño de los trabajadores, frente a sus compañeros, y lo considera como en deber hacerlo? ¿La empresa planea el momento y modo apropiado que se brinda el reconocimiento acorde a dichos logros?	

<p>satisfacción el en trabajo en la que se cargo, logro de sus encuentra, mientras objetivos, la que la intrínseca es responsabilidad, el la fuerza interna trabajo gratificante que induce a la frente al persona hacer una reconocimiento que determinada tarea.</p> <p>recibe por su labor y los factores de higiénicos (extrínsecos) que depende más que nada de la empresa por la remuneración, la seguridad, las condiciones y beneficios laborales, adecuándose a las políticas de trabajo y la interacción con los compañeros y directivos” (163).</p>	<p>Factores de higiene Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. (Herzberg, 2003, p.167). Los factores higiénicos están fuera del control de las personas ya que depende de las condiciones de trabajo que le ofrezcan.</p>	Trabajo con significado o gratificante	<p>¿Con el trabajo que realiza cubre sus necesidades y el nivel de confort de vida que desea?</p> <p>¿El trabajo no te impide poder atender con suficiencia las prioridades y cosas importantes en tu vida?</p>
		Oportunidades de crecimiento	<p>¿La empresa da la oportunidad de logro y desarrollo profesional a sus trabajadores?</p> <p>¿La empresa capacita constantemente a su personal y da la oportunidad de ascenso?</p>
		Remuneración	<p>¿La remuneración que otorga la empresa es justa y va acorde al esfuerzo de cada trabajador?</p> <p>¿La remuneración cubre sus necesidades y es otorgado puntualmente?</p>
		Estatus	<p>¿La experiencia que tienen en su trabajo, permite que ocupen un mayor cargo en la empresa?</p> <p>¿El desempeño que tienen en la empresa, permite determinar su permanencia en el trabajo?</p>
		Seguridad laboral	<p>¿La empresa realiza contratos permanentes pensando en el bienestar de sus trabajadores?</p> <p>¿La empresa ofrece una calidad de trabajo, cumpliendo con todas sus obligaciones ante los trabajadores?</p>
		Condiciones laborales	<p>¿Las instalaciones, máquinas, implementos y herramientas de trabajo están en buenas condiciones y son seguras?</p> <p>¿La empresa tiene controlado y seguro a sus trabajadores, frente a las condiciones ambientales que se enfrenta?</p>
		Beneficios y servicios sociales	<p>¿La empresa cumple con las necesidades básicas de sus trabajadores como alimentación, descanso, horario de trabajo, etc.?</p>

	¿La empresa cumple adecuada y oportunamente con todos los beneficios sociales que les corresponde a los trabajadores?
Políticas y administración	¿La empresa tiene como política de trabajo velar por el bienestar de sus trabajadores? ¿La gestión de la empresa es la apropiada y beneficia su desempeño de los trabajadores?
Relaciones con el supervisor	¿Los supervisores actúan de forma justa y oportuna ante diversas situaciones que se presenten? ¿Los supervisores tienen potencial de líderes y capacidad para desarrollar buenas relaciones personales?
Relaciones con los compañeros	¿La empresa brinda a los trabajadores oportunidades de que se relacionen, interactúen y formen vínculos de compañerismo? ¿La empresa fomenta al trabajo en equipo y minimiza el chismorreo limitando el contacto que fomente esta actitud?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable 2. Desempeño laboral	Según Chiavenato (2009) “el desempeño laboral son acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador para el cumplimiento de sus funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de	Según Chiavenato (2009) “el que cumple el trabajador en la empresa, en búsqueda de objetivos, para ello es vital la estrategia individual que utiliza cada uno y conocer las fortalezas o habilidades que usa como herramienta en su desempeño, de esta depende el servicio que se brinda a los usuarios o clientes.	Conocimiento del trabajo	Información sobre todos los aspectos de mi trabajo. Capacitación continúa.	¿La empresa capacita constantemente a los trabajadores para que comprende todas las tareas, procedimientos y técnicas del trabajo? ¿La empresa comunica las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa y es cumplida correctamente?	Cuestionario escala ordinal (Likert) 1. totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente e acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Cantidad de trabajo	trabajo rápido y sin errores	¿Realiza un volumen de trabajo útil y rápido en la ejecución del mismo? ¿Tiene capacidad para producir sin supervisión y no cometer errores?	
			Calidad de trabajo	Considere pulcritud y seguridad en mi trabajo.	¿Es puntual en la entrega de resultados? ¿Se muestra confiable y seguro en el trabajo que efectúa?	
			Iniciativa	Considere tendencia a contribuir, desarrollar realizar nuevas	¿Acostumbra a contribuir y desarrollar nuevas ideas y métodos de trabajo? ¿La empresa fomenta el liderazgo en el equipo de trabajo?	

cada individuo y su nivel. El desempeño laboral está determinado por la conjugación de elementos como: conocimiento del trabajo, cantidad, calidad, iniciativa, cooperación, juicio y sentido común, capacidad para aprender nuevas ideas” (p.284).

ideas y nuevos métodos

Cooperación	Relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	¿Colabora espontáneamente y lleva una buena relación con los jefes y compañeros de trabajo? ¿Se desenvuelve adecuadamente y muestra cortesía dentro del equipo de trabajo?
Juicio y sentido común	Razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas. Es parte de la solución de los problemas y Asume riesgos.	¿Tengo la capacidad y libertad de resolver problemas de manera inmediata? ¿La empresa le permite actuar de acuerdo a su punto de vista u opinión ante situaciones difíciles e inconvenientes? ¿Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros? ¿Considera su opinión vital para solucionar problemas y asumir riesgos?
capacidad para aprender nuevas ideas	Rapidez para aprender y adaptarse al cambio. Flexibilidad a los cambios y capacidad de retener los conocimientos.	¿La empresa capacita y prepara a su personal para que sean capaces de aprender rápido, en el caso del uso de nuevas maquinarias o métodos de trabajo? ¿Se adapta rápidamente a lo nuevo y le gusta cambiar e innovar continuamente? ¿Considera los cambios algo positivo y es flexible a ellos? ¿Tiene capacidad de retener los conocimientos que se implantan y no requiere de un continuo asesoramiento o guía?

IV. CAPITULO METODOLOGÍA

4.1. Metodología de la investigación

En la presente investigación, se utiliza el método científico como método general.

Por qué es un proceso ordenado que envuelve la observación de hechos o sucesos, que es planteada como interrogante (problema), para llegar a una conclusión sobre el porqué de dicho fenómeno y saber si lo que pensamos, formulado en hipótesis era verdad o no.

4.2. Tipo de la investigación

La investigación es aplicada, por qué “sirve para la solución de problemas prácticos o situaciones de la vida cotidiana, así mismo selecciona una teoría científica validada, y se prueba estas teorías para ver si se resuelve la situación problema. Mas que es por el uso

inmediato del conocimiento de teorías, aplicadas a lo que viene sucediendo en la realidad”. (Vargas, 2009, p.4)

4.3. Nivel de investigación

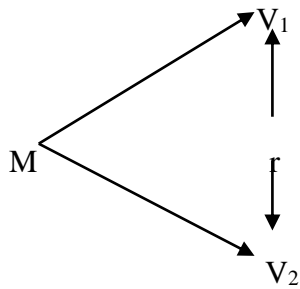
Correlacional

Según Hernández. S, Fernández, C y Baptista (2010) “Correlacional porque describe la relación de dos o más variables en un determinado momento y se basa en el estudio de una sola muestra” (p. 153).

4.4. Diseño de la investigación

Correlacional simple, por qué “solo se persigue medir el grado de relación existente entre dos o más variables de un objeto (muestra) de investigación”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.154).

El diseño se representa de la siguiente manera:



Donde:

M: Muestra

V1: Observación de la variable 1

V2: observación de la variable 2

r: Correlación

4.5. Población y muestra

a) Población

La población considerada para la investigación estadísticamente considerada en la elaboración de la presente investigación está conformada por 62 trabajadores de la empresa “Contratistas asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

b) Muestra

Para la investigación se tomó en cuenta establecer una muestra censal, porque la población es relativamente pequeña, por ello se estableció trabajar con los 62 trabajadores de las cuales 21 son personal administrativo y 41 trabajadores que laboran como obreros llamados oficiales.

Tabla 3

Muestra de Investigación

Administrativos	21
Obreros	41
Total, de trabajadores	62

Fuente: Elaboración propia basada en la empresa “Contratistas asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016

En este sentido, León y Montero (1993) “refieren que, ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal” (p.93).

4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en la presente investigación se empleó como técnica la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario. La recolección de datos se realizó en un solo momento.

El cuestionario fue aplicado a los trabajadores por el investigador y fue respondida por cada trabajador individualmente en el transcurso de una semana. Se siguió un orden en la administración y aplicación del cuestionario.

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas empleadas son:

a) Fuentes de información:

Para la investigación es de mucha utilidad las fuentes de información, ya que observo el comportamiento del personal de la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L.– Huancayo- 2016.

b) Registro de datos:

Esta técnica ayuda en la investigación para ver la conducta de los trabajadores dentro de la empresa Contratistas asociados Pacifico – Huancayo- 2016, sin que ellos se den cuenta

c) Encuesta:

“Para el procesamiento de recolección de datos, se utiliza la técnica de la encuesta destinada a obtener datos de los trabajadores, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador” (Valles, M, 2013). Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se usan en la investigación son los siguientes:

Observación: “Registro sistemático y confiable de comportamiento o conducta manifestada. Se recolecta información más sobre conducta que de percepciones”. (Hernández, Fernández & Batista, 2006, p. 341).

Cuestionario: en la investigación para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, mediante la encuesta aplicada a los trabajadores, el cuestionario fue a un escalamiento Likert.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “La encuesta se realiza siempre en función al cuestionario, siendo básico para obtener información necesaria para la investigación, la escala Likert, son instrumentos que miden actitudes y está formado por ítems de forma afirmativa para medir la reacción del sujeto en categorías” (p.341).

4.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Se utiliza la estadística descriptiva e inferencial:

- Análisis de las tablas, figuras e interpretaciones del cuestionario de encuesta.
- Así mismo se tiene en cuenta las figuras estadísticas, entre ellos el histograma de frecuencias que sirve para visualizar e interpretar los resultados.
- La investigación fue no paramétrica
- Se utilizó el estadístico de correlación “r” de Spearman y pruebas t para la contratación de hipótesis, ya que la escala en ambas variables es ordinal, (1) totalmente en desacuerdo, hasta (5) Totalmente de acuerdo.

4.8. Aspectos éticos

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerándolos procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la culminación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

V CAPITULO

RESULTADOS

5.1. Descripción de resultados

Los resultados que a continuación se muestran han sido obtenidos al ejecutar las encuestas a los trabajadores de la empresa Contratistas Asociados Pacífico S.R.L., con el fin de obtener un base sobre el cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

a) Confiabilidad del Instrumento

En la investigación se optó por la medida de consistencia interna para la fiabilidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El cálculo de la medida de consistencia interna requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja es que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, solo aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p. 295).

Para ello se utilizó las siguientes formula:

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

K = Numero de Ítems

Vi = Varianza independiente

Vt = Varianza total

Remplazando:

$$K = 46$$

$$\sum Vi = 52.0$$

$$Vt = 261.0$$

$$\alpha = \frac{46}{46-1} \left[1 - \frac{52.0}{261.0} \right] \quad \alpha = 0.82$$

Con este resultado podemos decir que la confiabilidad de los instrumentos “Motivación laboral” y “Desempeño Laboral” es igual a 0,82 considerado bueno. (Ver anexo 7)

Tabla 4 Puntaje de Coeficiente de Alfa de Cronbach

Coeficiente alfa > .9 es excelente

Coeficiente alfa > .8 es bueno
Coeficiente alfa > .7 es aceptable
Coeficiente alfa > .6 es cuestionable
Coeficiente alfa > .5 es pobre
Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003, p.231)

b) Validez del Instrumento

En la Investigación se aplicó la validez de constructo, bajo el parámetro de validez de Expertos.

Según Hernández, Fernández y Batista (2014), Validez de constructo “Debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente (p.236).

La validez de expertos, según (Hernández, Fernández & Batista, 2014), se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (p.204).

Fórmula empleada:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

Donde:

n_e : Número de expertos que afirman que el ítem si es esencial

N: Número total de expertos

Aplicando la fórmula de alfa de Crombach para la validación del instrumento, nos dio el puntaje de 0,86 considerado como excelente validez. Para este proceso de requirió la evaluación de tres expertos (ver anexo 5).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$$

Donde:

K = Numero de Ítems

$\sum S_i^2$ = Suma de las varianzas de cada ítem

S^2_t = Varianza total

Remplazando

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{46}{46-1} \left[1 - \frac{\sum 6.33}{40.11} \right]$$

$$\alpha = 0.86$$

Aplicado la validez de constructo, bajo el parámetro de validez de Expertos, se obtuvo 0.86, considerado bueno. (Ver anexo 6)

A). Variable: Motivación

En el siguiente cuadro muestro el consolidado de la Variable “Motivación Laboral”, el cual se resume de la siguiente manera.

Tabla 5 Base de datos de la Motivación Laboral

N° DE ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
1	3	37	7	10	5	62	163
2	2	18	28	12	2	62	180
3	2	40	4	14	2	62	160
4	2	37	6	13	4	62	166
5	3	32	4	15	8	62	179
6	3	40	5	9	5	62	159
7	2	42	4	10	4	62	158
8	2	39	0	19	2	62	166
9	2	39	6	12	3	62	161
10	2	34	10	11	5	62	169
11	2	40	5	11	4	62	161
12	2	36	5	16	3	62	168
13	3	42	3	8	6	62	158
14	2	41	4	11	4	62	160
15	3	39	5	13	2	62	158
16	2	42	3	11	4	62	159
17	3	41	3	10	5	62	159
18	3	36	6	12	5	62	166
19	4	38	5	11	4	62	159
20	2	39	5	13	3	62	162
21	2	40	4	10	6	62	164
22	2	38	3	14	5	62	168
23	2	42	4	10	4	62	158
24	3	40	3	12	4	62	160
25	4	40	4	9	5	62	157
26	2	39	6	12	3	62	161
27	3	37	3	14	5	62	167
28	4	34	4	16	4	62	168
TOTAL	71	1062	149	338	116	1736	4574
Porcentaje	4.09%	61.18%	8.58%	19.47%	6.68%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Motivación laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo - 2016.

En la tabla 5 tenemos la base de datos de la variable Motivación laboral, que contiene 28 ítems, en sus dos dimensiones respectivas, para la primera que es Factores motivacionales le corresponde los 12 primeros ítems y para la segunda dimensión factores de higiene corresponde las 16 siguientes, haciendo un total de 28 ítems.

En la misma se percibe que la mayoría de los trabajadores con un porcentaje de 61.18% se manifiestan en desacuerdo con que se sientan motivados en su trabajo, el 19.47% de acuerdo, 8.58% parcialmente de acuerdo, 6.68% totalmente de acuerdo y 4.09% totalmente en desacuerdo.

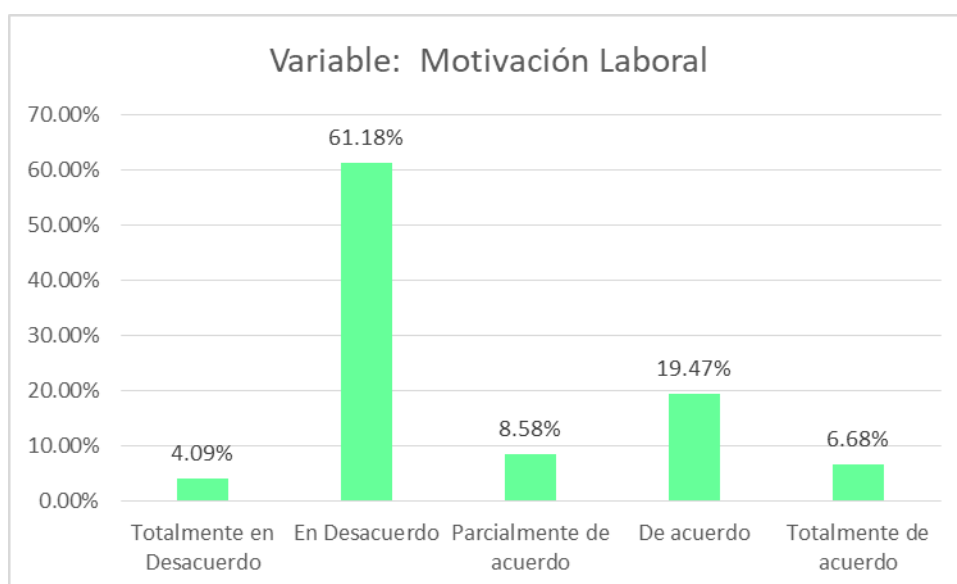


Figura 7 Variable 1 Motivación Laboral.

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Motivación laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 5 y figura 7 se observa que en la Variable Motivación laboral; 1062 puntos que equivale al 61.18% de los trabajadores se muestran en desacuerdo respecto a que en el trabajo se encuentran motivados para tener un buen desempeño, 338 puntos que equivale al 19.47% de acuerdo, así mismo 149 puntos que equivale al 8.58% parcialmente de acuerdo, seguido por 116 puntos que indica el 6.68 totalmente de

acuerdo y 71 puntos que equivale al 4.09% se mostraron totalmente en desacuerdo. Ello indica que la mayoría de los trabajadores de la empresa Contratistas Asociados Pacifico consideran que la empresa no los motiva de ninguna manera día a día para tener un mejor desempeño, ya que siempre todo es igual y no se vela por el bienestar de los trabajadores, ya sea económica o emocionalmente.

Tabla 6 Dimension1: Factores Motivacionales.

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
1	3	37	7	10	5	62	163
2	2	18	28	12	2	62	180
3	2	40	4	14	2	62	160
4	2	37	6	13	4	62	166
5	3	32	4	15	8	62	179
6	3	40	5	9	5	62	159
7	2	42	4	10	4	62	158
8	2	39	0	19	2	62	166
9	2	39	6	12	3	62	161
10	2	34	10	11	5	62	169
11	2	40	5	11	4	62	161
12	2	36	5	16	3	62	168
TOTAL	27	434	84	152	47	744	1990
PORCENTAJE	3.63%	58.33%	11.29%	20.43%	6.32%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta de Motivación Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

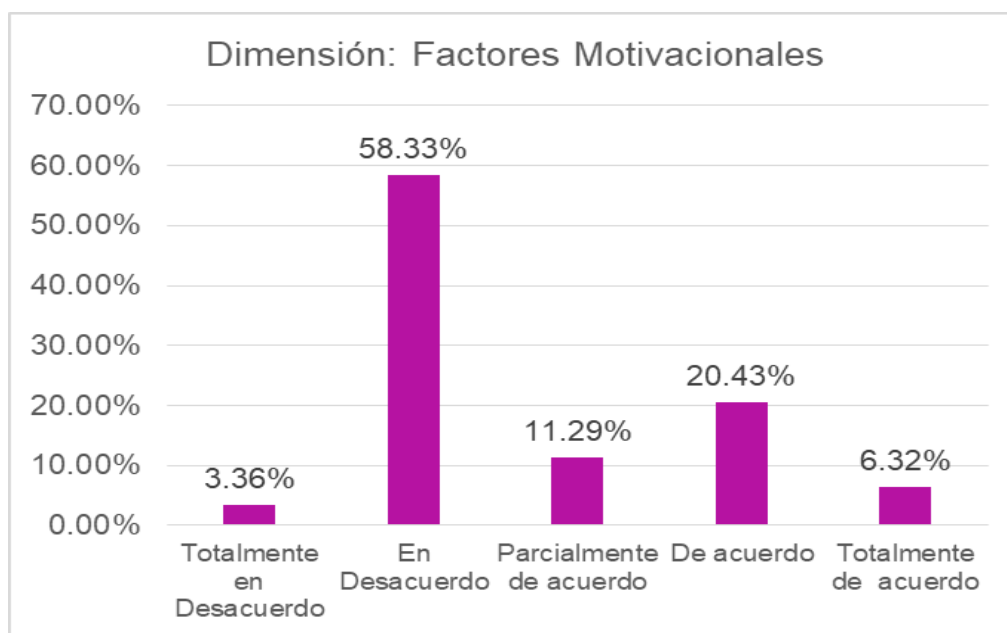


Figura 88 Dimensión 1: Factores Motivacionales

Fuente: Cuestionario de encuesta de Motivación Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 6 y figura 8 se ve los resultados de la dimensión Factores Motivacionales en la cual 434 puntos que equivale al 58.33% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que la empresa aplica los factores motivacionales en los trabajadores, 152 puntos que implica al 20.43% están de acuerdo, 84 puntos que equivale al 11.29% parcialmente de acuerdo, 47 puntos que equivale al 6.32% Totalmente de acuerdo y por último 27 puntos que es el 3.63% totalmente en desacuerdo. Ello me indica que la empresa Contratistas Asociados Pacifico no aplica factores motivacionales al personal, el cual implica velar por el bienestar y desarrollo personal, ya que está más abarca aspectos emocionales por ello los trabajadores sienten no ser correspondidos o retribuidos de la mejor manera.

Ahora veamos la segunda dimensión de la Variable Motivación Laboral:

Tabla 7 Dimensión: Factores de Higiene

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
13	3	42	3	8	6	62	158
14	2	41	4	11	4	62	160
15	3	39	5	13	2	62	158
16	2	42	3	11	4	62	159
17	3	41	3	10	5	62	159
18	3	36	6	12	5	62	166
19	4	38	5	11	4	62	159
20	2	39	5	13	3	62	162
21	2	40	4	10	6	62	164
22	2	38	3	14	5	62	168
23	2	42	4	10	4	62	158
24	3	40	3	12	4	62	160
25	4	40	4	9	5	62	157
26	2	39	6	12	3	62	161
27	3	37	3	14	5	62	167
28	4	34	4	16	4	62	168
TOTAL	44	628	65	186	69	992	2584
PORCENTAJE	4.44%	63.31%	6.55%	18.75%	6.96%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta de Motivación Labora en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

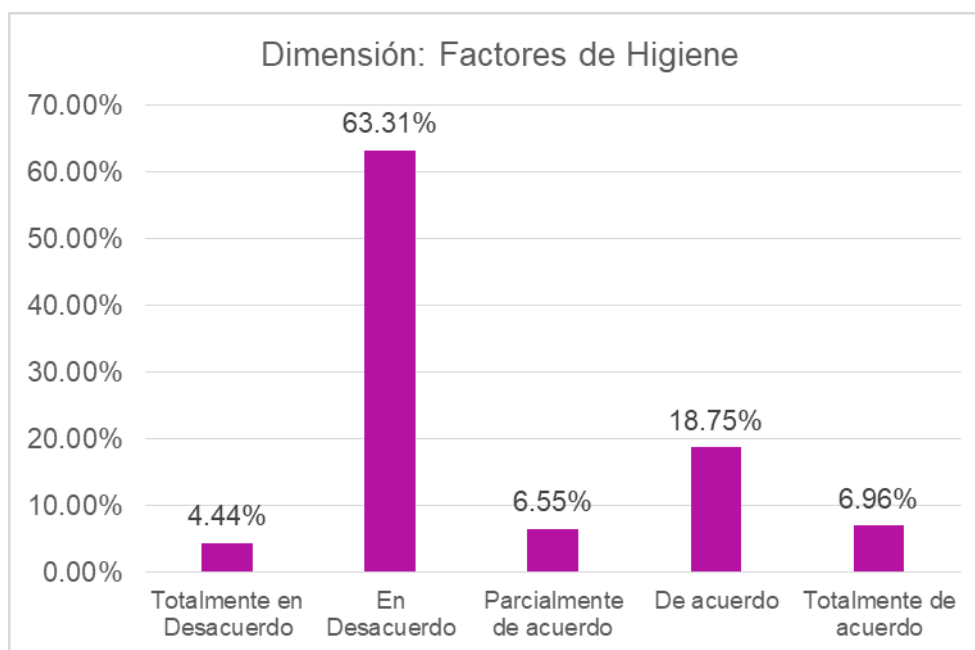


Figura 9 Dimensión 2: Factores de Higiene

Fuente: Cuestionario de encuesta de Motivación Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 7 y figura 9 puedo interpretar los resultados de la dimensión Factores de Higiene; en la cual 628 puntos que equivale al 63.31% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que la empresa aplica los factores de higiene para motivar al personal, 186 puntos que representa al 20.43% están de acuerdo, 69 puntos que equivale al 6.96% totalmente de acuerdo, 65 puntos que equivale al 6.55% parcialmente de acuerdo y 44 puntos que es el 4.44% totalmente en desacuerdo. Ello indica que la empresa Contratistas Asociados Pacifico no aplica de forma adecuada los factores de higiene para motivar en el desempeño de su personal. La cual implica retribuir económicamente al personal por el esfuerzo realizado y cumplir con todos los beneficios y derechos que les corresponde y en el tiempo oportuno.

Ahora analizo las dimensiones de la Segunda Variable en estudio, es decir Desempeño Laboral:

B). Variable: Desempeño Laboral

Tabla 8 base de datos del desempeño laboral

N° DE ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
1	2	41	4	11	4	62	160
2	3	39	5	13	2	62	158
3	2	42	3	11	4	62	159
4	3	41	3	10	5	62	159
5	3	36	6	12	5	62	166
6	4	38	5	11	4	62	159
7	2	39	5	13	3	62	162
8	2	40	4	10	6	62	164
9	2	38	3	14	5	62	168
10	3	37	7	10	5	62	163
11	2	18	28	12	2	62	180
12	2	40	4	14	2	62	160
13	2	37	6	13	4	62	166
14	3	39	3	14	3	62	161
15	3	40	5	9	5	62	159
16	2	42	4	10	4	62	158
17	2	39	0	19	2	62	166
18	2	39	6	12	3	62	161
TOTAL	44	685	101	218	68	1116	2929
Porcentaje	3.94%	61.38%	9.05%	19.53%	6.09%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 8 se tiene la base de datos del desempeño laboral, la cual consta de 18 ítems en sus siete dimensiones. También podemos ver que el 61.38% de los trabajadores están en desacuerdo con que la motivación ayude a un buen desempeño laboral, el 19.53% de acuerdo, el 9.05% parcialmente de acuerdo, el 6.09% totalmente de acuerdo y el 3.94% totalmente en desacuerdo.

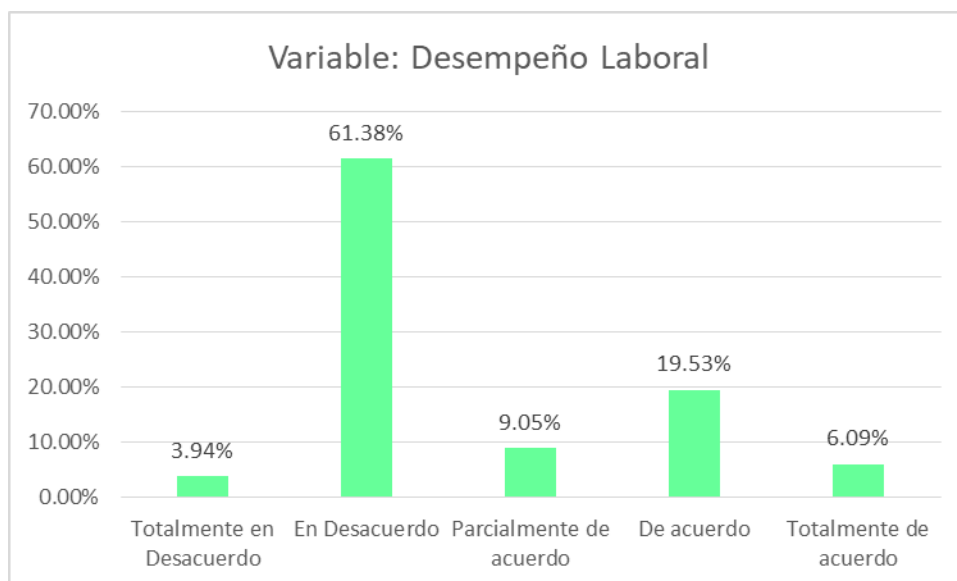


Figura 10 Variable 2: Desempeño Laboral

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo- 2016.

En la tabla 8 y figura 10 se aprecia que en la Variable Desempeño laboral 685 puntos que equivale al 61.38% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo frente a que si tienen un buen desempeño laboral, 218 puntos que equivale al 19.53% están de acuerdo, 101 puntos que equivale al 9.05% parcialmente de acuerdo, seguido 68 puntos equivalente al 6.09% y por último 44 puntos que equivale 3.04%. Ello indica que los trabajadores de la empresa Contratistas Asociados Pacifico consideran no tener un buen desempeño por el hecho de que la empresa no retribuye de la mejor manera a los trabajadores, o solo exigen más, pero no ofrecen mejoras laborales.

Tabla 6 Dimensión 1: Conocimiento del Trabajo

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
1	2	41	4	11	4	62	160

	2	3	39	5	13	2	62	158
TOTAL		5	80	9	24	6	124	318
PORCENTAJE		4.03%	64.52%	7.26%	19.35%	4.84%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

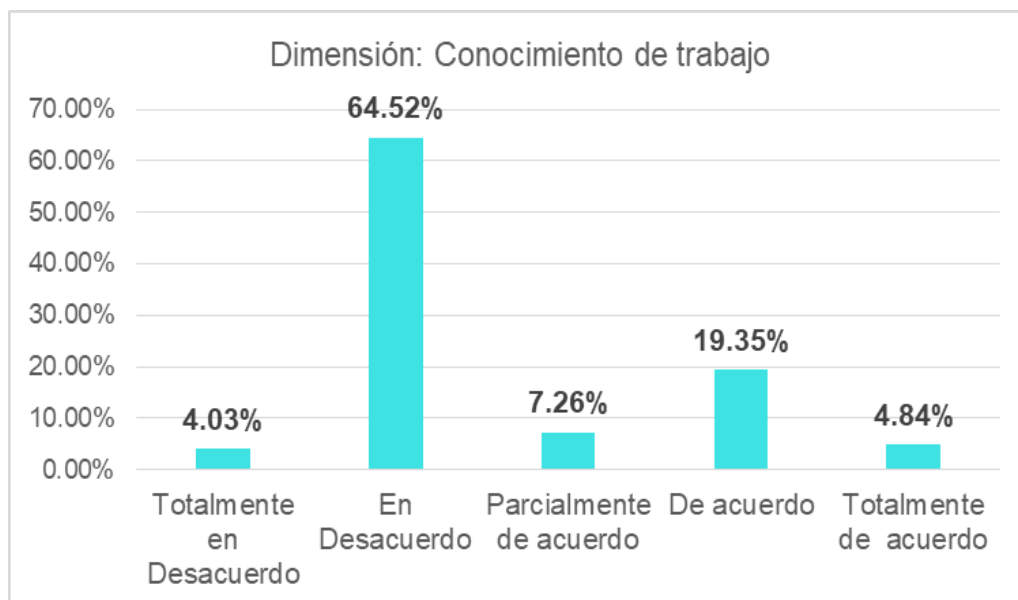


Figura 91 Dimensión 1: Conocimiento del Trabajo

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 9 y figura 11 se presenta los resultados de la dimensión Conocimiento del trabajo; en la cual 80 puntos que equivale al 64.52% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa todos tienen el conocimiento necesario y actualizado en sus labores, 24 puntos que representa al 19.35% están de acuerdo, 9 puntos que equivale al 7.26% parcialmente de acuerdo, 6 puntos que equivale al 4.84% totalmente de acuerdo y 5 puntos que equivale al 4.03% totalmente en desacuerdo. Osea que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico los trabajadores consideran que no tienen los conocimientos necesarios y apropiados para su desempeño e incluso la empresa se descuida con respecto a las capacitaciones.

Ahora veamos la segunda dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 7 Dimensión 2: Cantidad de trabajo

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
3	2	42	3	11	4	62	159
4	3	41	3	10	5	62	159
TOTAL	5	83	6	21	9	124	318
PORCENTAJE	4.03%	66.94%	4.84%	16.94%	7.26%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

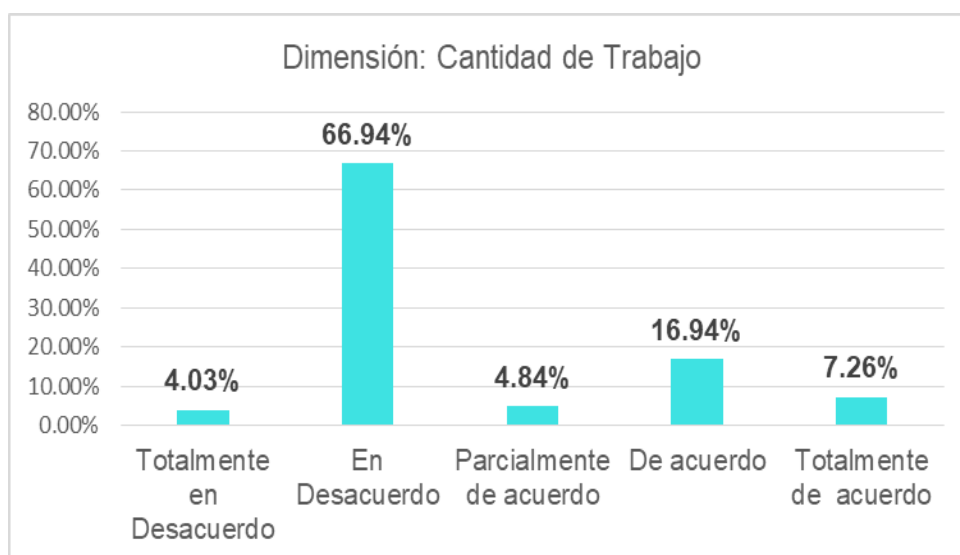


Figura 12 Dimensión 2: Cantidad de trabajo

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 10 y figura 12 se ve los resultados de la dimensión Cantidad de trabajo; en la cual 83 puntos que equivale al 66.94% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa se tenga en cuenta la cantidad de trabajo de cada uno, 21 puntos que representa al 16.94% están de acuerdo, 9 puntos que equivale al

7.26% totalmente de acuerdo, 6 puntos que equivale al 4.84% parcialmente de acuerdo y 5 puntos que equivale al 4.03% totalmente en desacuerdo. Estos resultados me muestran que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico los trabajadores consideran no ser valorados ni retribuidos de acuerdo a la cantidad de trabajo o esfuerzo desempeñado.

Ahora analizo la tercera dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 8 Dimensión 3: Calidad de trabajo

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
5	3	36	6	12	5	62	166
6	4	38	5	11	4	62	159
TOTAL	7	74	11	23	9	124	325
PORCENTAJE	5.65%	59.68%	8.87%	18.55%	7.26%	100	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

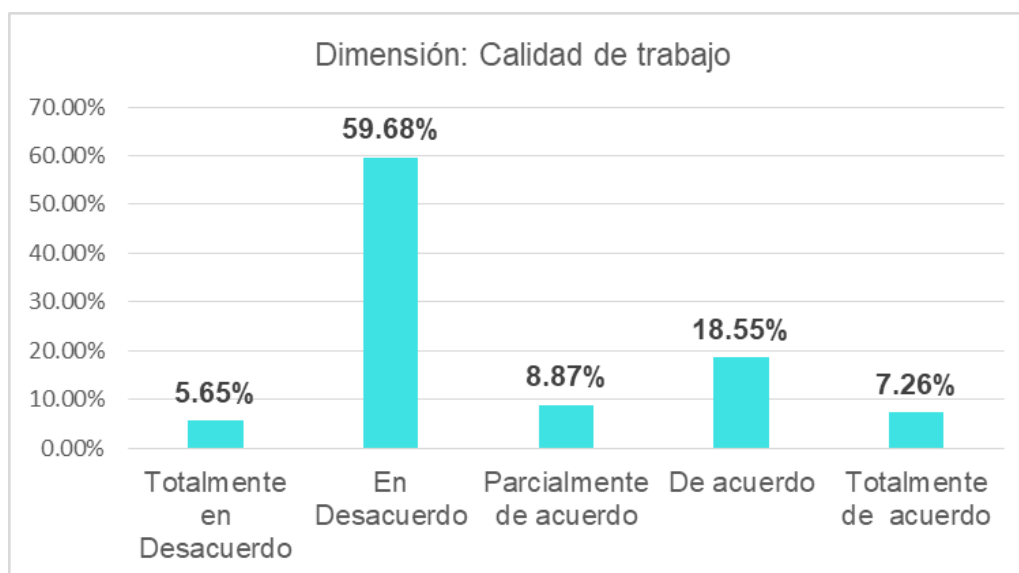


Figura 10 Dimensión 3: Calidad de trabajo

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 11 y figura 13 se ven los resultados de la dimensión Calidad de trabajo; en la cual 74 puntos que equivale al 59.68% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa se tenga en cuenta la calidad de trabajo para motivar o retribuir de la mejor manera al personal, 23 puntos que representa al 18.55% están de acuerdo, 11 puntos que equivale al 8.87% parcialmente de acuerdo, 9 puntos que equivale al 7.26% totalmente de acuerdo y 7 puntos que equivale al 5.65% totalmente en desacuerdo. Ello me indica que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico no se retribuye o destaca la calidad de trabajo que desempeñan, ya que siempre la retribución es igual e incluso muchas veces la exigencia es mayor pero lo que ofrece la empresa es lo mismo.

Ahora analizo la cuarta dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 9 Dimensión 4: Iniciativa

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
7	2	39	5	13	3	62	162
8	2	40	4	10	6	62	164
TOTAL	4	79	9	23	9	124	326
PORCENTAJE	3.23%	63.71%	7.26%	18.55%	7.26%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

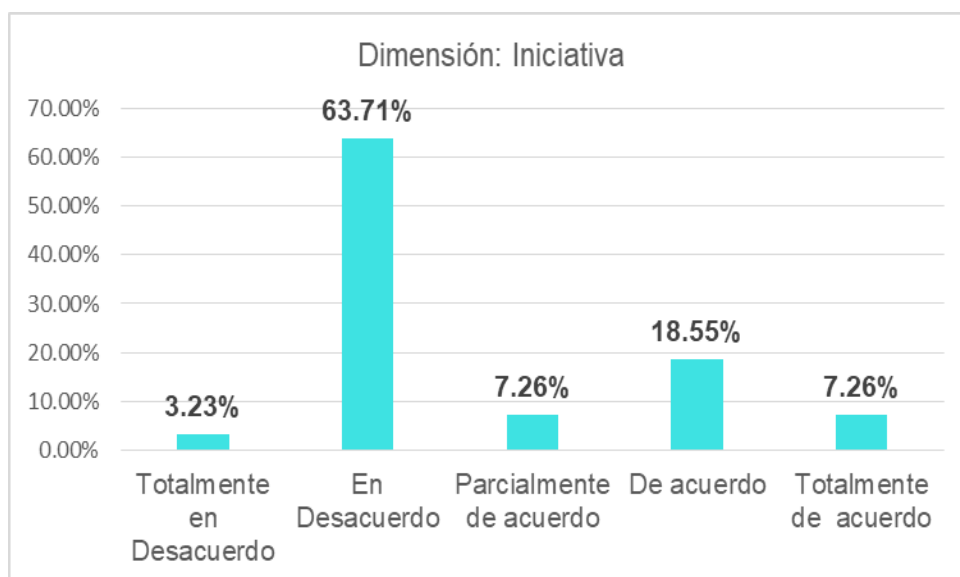


Figura 114. Dimensión 4: Iniciativa

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 12 y figura 14 puedo ver los resultados de la dimensión Iniciativa; en la cual 79 puntos que equivale al 63.71% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa se practique o fomente la iniciativa, 23 puntos que representa al 18.55% están de acuerdo, 9 puntos que equivale al 7.26% parcialmente de acuerdo, 9 puntos que equivale al 7.26% totalmente de acuerdo y 4 puntos que equivale al 3.23% totalmente en desacuerdo. Esto me demuestra que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico no hay iniciativa de los trabajadores, por cada día hacer un mejor trabajo o algo nuevo, ya que no se les da esa oportunidad y solo se les exige que se limiten a hacer lo que les corresponde y si hacen algo fuera de lo establecido corren riesgo de ser llamados la atención o sancionados.

Ahora veo la quinta dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 10 Dimensión 5: Cooperación

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
9	2	38	3	14	5	62	168
10	3	37	7	10	5	62	163
TOTAL	5	75	10	24	10	124	331
PORCENTAJE	4.03%	60.48%	8.06%	19.35%	8.06%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

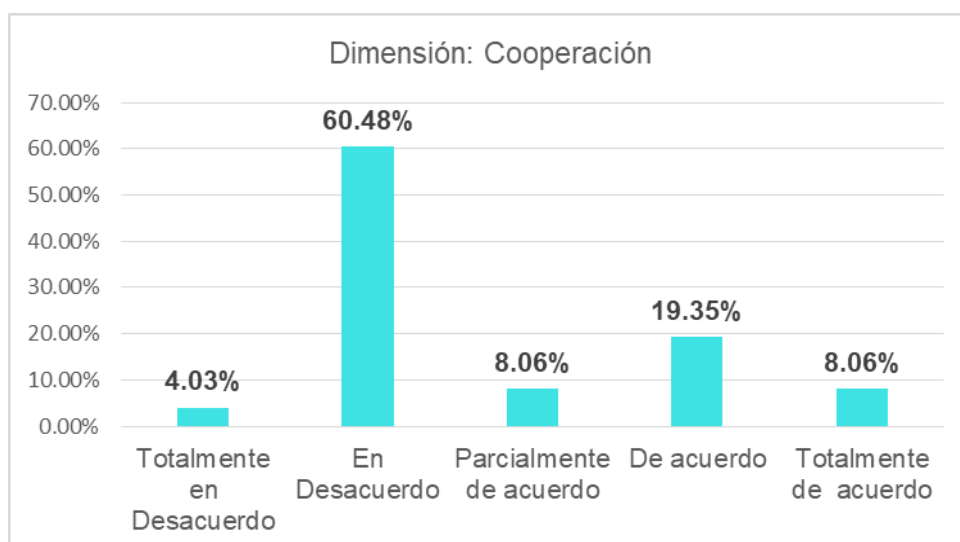


Figura 125. Dimensión 5: Cooperación

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 13 y figura 15 presento los resultados de la dimensión Cooperación en la cual 75 puntos que equivale al 60.48% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa hay cooperación entre compañeros, 24 puntos que representa el 19.35% están de acuerdo, 10 puntos que equivale al 8.06% parcialmente de

acuerdo, al igual con 10 puntos que equivale al 8.06% totalmente de acuerdo y 5 puntos que equivale al 4.03% totalmente en desacuerdo. Frente a ello puedo decir que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico no se percibe cooperación ya que cada quien vela por su seguridad laboral o intereses personales por el mismo ambiente que se vive o fomentan los directivos.

Continuando veamos la sexta dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 11 Dimensión 6: Juicios y sentido Común

N° DE ITEMS	Desacuerdo					TOTAL		PONDERADO
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo			
11	2	18	28	12	2	62	180	
12	2	40	4	14	2	62	160	
13	2	37	6	13	4	62	166	
14	3	39	3	14	3	62	161	
TOTAL	9	134	41	53	11	248	667	
PORCENTAJE	3.63%	54.03%	16.53%	21.37%	4.44%	100%		

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

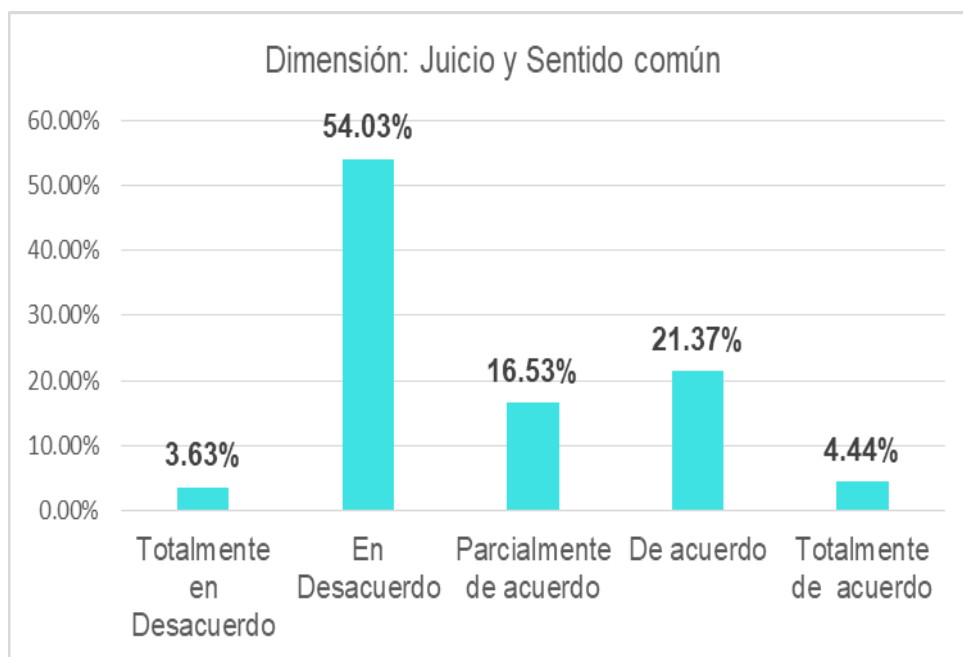


Figura 136. Dimensión 6: Juicios y sentido Común

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 14 y figura 16 se analiza los resultados de la dimensión Juicio y sentido común; en la cual 134 puntos que equivale al 50.03% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa desarrollan sus labores en base al criterio de cada uno, 53 puntos que representa el 21.37% están de acuerdo, 41 puntos que equivale al 16.53% parcialmente de acuerdo, 11 puntos que equivale al 4.44% totalmente de acuerdo y 9 puntos que equivale al 3.633% totalmente en desacuerdo. Ello me indica que los trabajadores de la empresa Contratistas Asociados Pacifico están en desacuerdo con que se les da la libertad de desarrollan sus actividades de la mejor manera, que lo consideran oportuno ya que muchas veces se tiene que adecuar a la situación o condiciones que se encuentren mientras que la empresa siempre igual las condiciones sin tomar en cuenta la ubicación y condiciones ambientales del trabajo.

Por último la séptima dimensión de la variable Desempeño Laboral:

Tabla 12 Dimensión 7: Capacidad para aprender nuevas ideas

N° DE ITEMS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PONDERADO
15	3	40	5	9	5	62	159
16	2	42	4	10	4	62	158
17	2	39	0	19	2	62	166
18	2	39	6	12	3	62	161
TOTAL	9	160	15	50	14	248	644
PORCENTAJE	3.63%	64.52%	6.05%	20.16%	5.65%	100%	

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

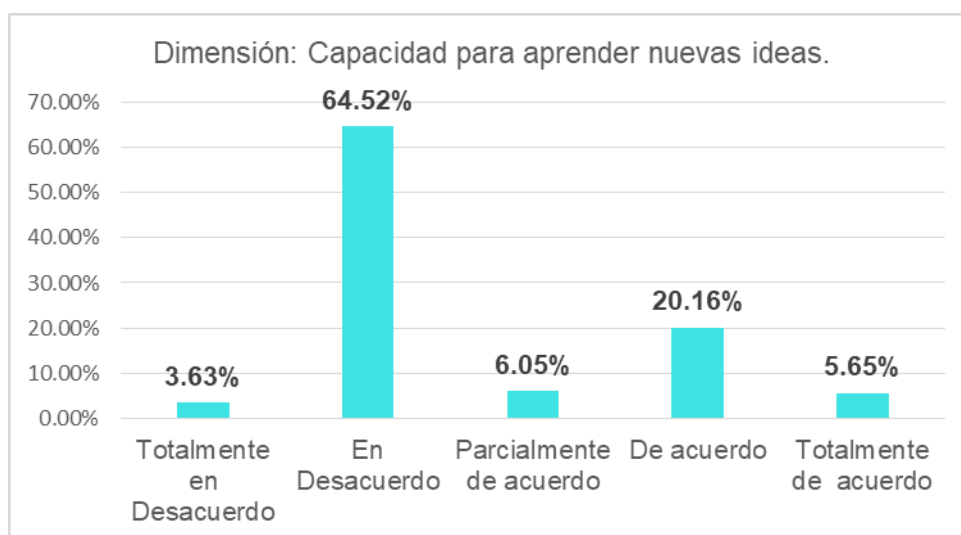


Figura 147. Dimensión 7: Capacidad para aprender nuevas ideas

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 15 y figura 17 presento resultados de la dimensión Capacidad para aprender nuevas ideas; en la cual 160 puntos que equivale al 64.52% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo respecto a que en la empresa estén capacitados para aprender nuevas ideas o métodos de trabajo, 50 puntos que representa el 20.16% están de

acuerdo, 15 puntos que equivale al 6.05% parcialmente de acuerdo, 14 puntos que equivale al 5.65% totalmente de acuerdo y 9 puntos que equivale al 3.63% totalmente en desacuerdo. Ello me indica que en la empresa Contratistas Asociados Pacifico no se preocupan por capacitar constantemente al personal en el uso de nuevos métodos y tecnología de trabajo. Ya que acostumbran a hacer todo rutinario y por ello también al personal se les hace difícil realizar cambios y adaptarse a ello. E incluso muchas veces se percibe temor al cambio.

C) Resumen de las dos variables

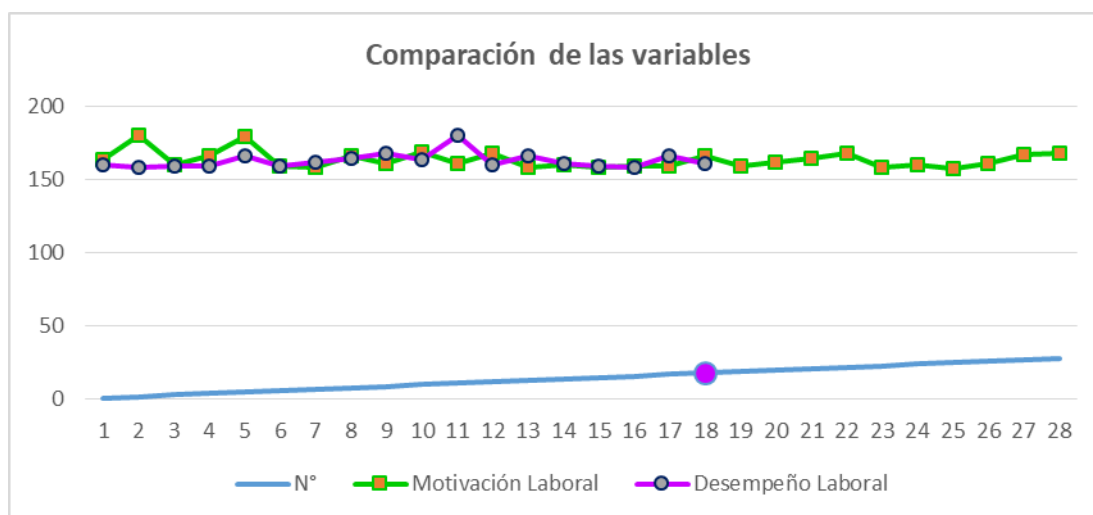


Figura 18 Comparación de las dos variables.

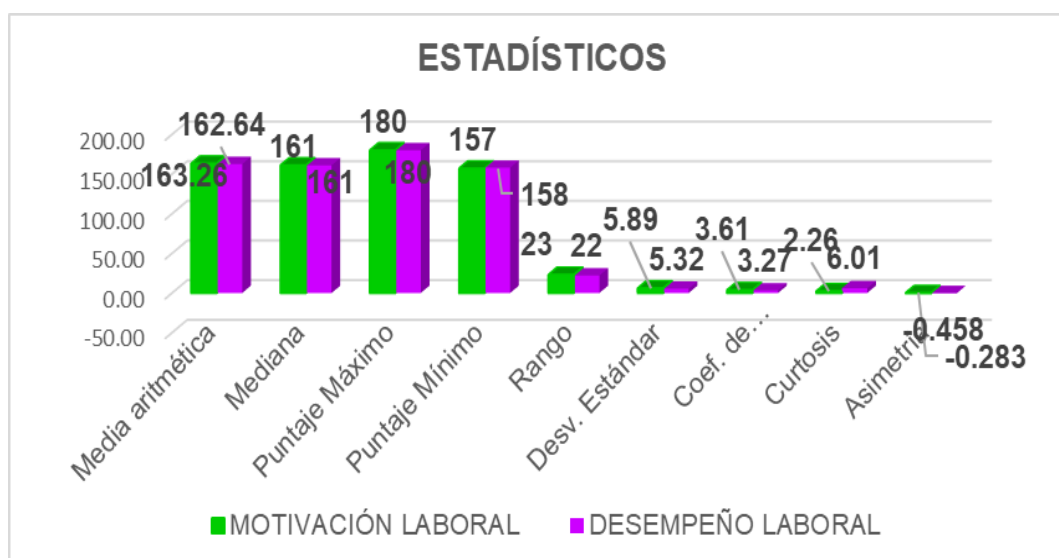
Fuente: Cuestionarios de encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la figura 18 se observa las dos variables de investigación, la primera la variable Motivación laboral que comprende de 28 ítems y la segunda variable Desempeño laboral que comprende de 18 ítems. En la primera variable en puntaje máximo lo tiene los ítems 2 y 5 y el mínimo puntaje el ítem 25. De igual forma en la variable 2 el puntaje máximo lo obtiene el ítem 11 y el mínimo los ítems 6,15 y 16.

Tabla 13 Resumen de las dos variables

Estadísticos	MOTIVACIÓN LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL
Media aritmética	163.26	162.64
Mediana	161	161
Puntaje Máximo	180	180
Puntaje Mínimo	157	158
Rango	23	22
Desv. Estándar	5.89	5.32
Coef. de Variación	3.61	3.27
Curtosis	2.26	6.01
Asimetría	-0.283	-0.458

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

*Figura 15.* Resumen de las dos variables

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral en la empresa Contratistas Asociados Pacifico S.R.L. Huancayo – 2016.

En la tabla 16 y figura 19 se muestran los resultados estadísticos de las dos variables en investigación:

Según Hernández, Sampieri y Baptista (2010, pg.292- 298)

Media: “muestra el promedio de todos los datos y se calcula sumando los valores observados entre el número de observaciones”.

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

Moda: Categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia.

Mediana: Valor que cumple que la mitad de los datos son mayores al mismo y la mitad son menores.

$$Me = \frac{(n + 1)}{2}$$

Puntaje Máximo: Indica el mayor valor del rango.

Puntaje Mínimo: Indica el menor valor del rango.

Rango: “Es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, e indica el número de unidades en la escala de medición que se necesitan para incluir los valores máximo y mínimo”. (Hernández, Sampieri y Baptista, 2010, p.293)

$$R = X_M - X_m$$

Desviación Estándar: “Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar”. (Hernández, Sampieri y Baptista, 2010, p.293)

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Coefficiente de Variación: Considera la desviación estándar con la media aritmética para establecer un valor relativo que hace comparable el grado de dispersión entre dos o más variables.

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100$$

Curtosis: Es un indicador de lo plana o “picuda” que es una curva. Cuando es cero (curtosis = 0), significa que puede tratarse de una curva normal. Si es positiva, quiere decir que la curva, la distribución o el polígono es más “picuda(o)” o elevada(o). Si la curtosis es negativa, indica que es más plana la curva.

Asimetría: Es una estadística necesaria para conocer cuánto se parece nuestra distribución a una distribución teórica llamada curva normal

“Es un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias. Si es cero (asimetría = 0), la curva o distribución es simétrica. Cuando es positiva, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Cuando es negativa, significa que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva (por encima de la media)”. (Hernández, Sampieri y Baptista, 2010, p.294)

Frente a ello con los resultados obtenidos en las variables de investigación se deduce lo siguiente:

En la variable Motivación laboral la media es 163.26 y en la segunda variable Desempeño laboral es 162.64, la misma que indica el puntaje promedio en cada variable respectivamente y la diferencia entre ambas es de 0.62.

La mediana en Motivación laboral y Desempeño laboral son iguales con 161 el cual indica que la mitad del grupo en ambos dieron puntajes menores a 161 y el otro 50% dieron puntajes mayores a este.

El puntaje máximo en Motivación laboral es 180 al igual que en Desempeño laboral, el cual indica que en las dos variables el puntaje mayor es 180.

El puntaje mínimo en Motivación laboral es 157 y en Desempeño laboral es 158, el cual indica que el puntaje menor lo encontramos en la variable Motivación laboral, por la diferencia de 1.

El rango en Motivación laboral es 23 y en Desempeño laboral es 22 el cual indica que los puntajes obtenidos de la opinión de los trabajadores se inclinaron a valores bajos en la media de ambas variables de investigación.

La Desviación estándar en Motivación laboral es 5.89 y en Desempeño laboral es 5.32 el cual indica que en la variable Desempeño laboral los datos fueron más homogéneos.

En Coeficiente de Variación la variable Motivación laboral tiene un puntaje de 3.61% y en Desempeño laboral es 3.27%, ya que ambos casos son menores a 15% indica que en ambos no hay mucha dispersión o los datos son homogéneos.

La curtosis para variable Motivación laboral es 2.26 y para Desempeño laboral 6.01 el cual indica que ambas tienen curvas más elevadas o llamada Leptocúrtica el cual indica que existe gran concentración.

La asimetría para Motivación laboral es -0.283 y para Desempeño Laboral -0.458 el cual indica que en ambas variables hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva por debajo de la media.

5.2. Contraste de hipótesis

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos. Se puede verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Ahora bien, respecto a la prueba de hipótesis general se formula que: Existe relación directa y significativa entre la Motivación y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016

“Al respecto para contrastar esta hipótesis se utiliza el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s). Es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que las opiniones de los individuos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)”. (Hernández, Fernández y Batista, 2006, p. 480).

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:

HA: Existe relación directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

HA: $r_s \neq 0$ (Existe relación entre las dos variables)

HO: No existe relación directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016

Ho: $r_s = 0$ (No existe relación entre las dos variables)

Paso 2. Elección del estadístico de prueba:

Según Sampieri, Baptista y Collado (2010) “Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5)” (p. 356). Por ello considero:

Estadístico de prueba:

Después de convertir los datos de cada variable a rangos, el valor exacto del estadístico de prueba r_s (r Spearman) puede calcularse utilizando la fórmula :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$X_i - Y_i$: Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden.

n: Número de parejas.

Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

“Es el nivel de probabilidad de equivocarse y que se fija de manera a priori el investigador”. (Hernández, Fernández y Batista, 2006, p. 445).

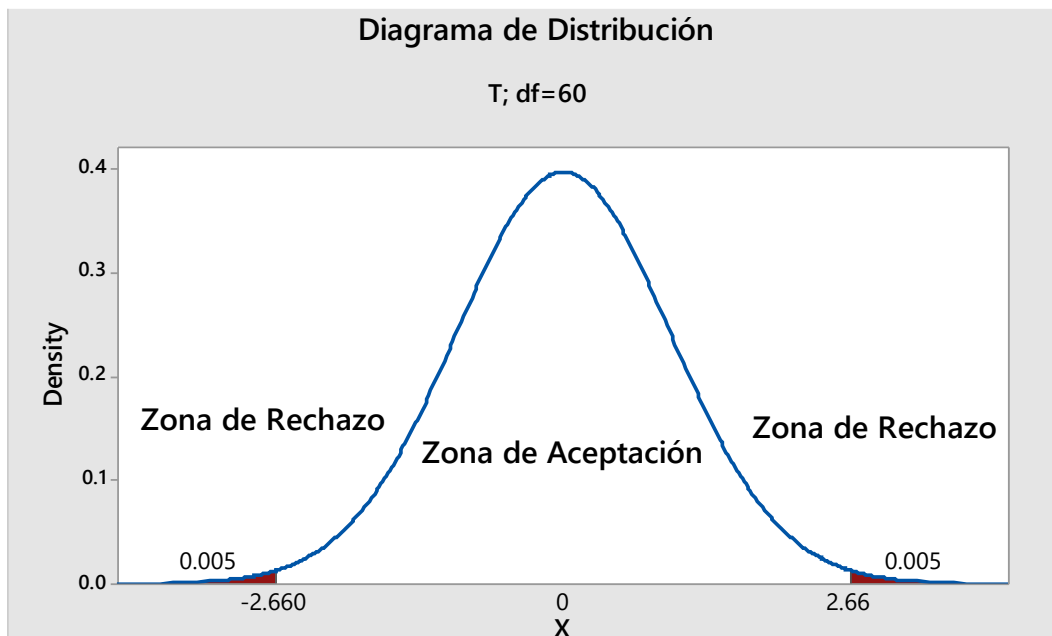
Nivel de confianza: 0.99

Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) (62-2) =60

Valor (t teórica)= 2.66



Aceptar H_0 si $t_c < -2.66$ o $t_c < 2.66$

Rechazar H_0 si $t_c > -2.66$ o $t_c > 2.66$

Figura 16. Campana de Gauss de la hipótesis general

Fuente: Elaboración Propia

Paso 04: Calculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación

Tabla 14 Correlación Motivación y Desempeño Laboral.

		Motivación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	62
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,853**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	62

“**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)”

Fuente: Elaboración Propia

n : 62

rs: 0,853

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

t = 12.65

Pasó 5: Decisión

Puesto que la t (t crítica) es mayor que la t teórica (12.65>2.66) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (HO) y se acepta la hipótesis alterna (HA)

El coeficiente de Correlación es de “rs“ = 0.853

Puesto que la “r” de Spearman es 0,853 éste es considerado como correlación directa muy fuerte

Pasó 6: Conclusión

La prueba de Spearman (r_s) revela que al 99% de confianza estadística existe relación directa muy fuerte de (0.853) y altamente significativa (0,000) entre Motivación y Desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016, con la cual se acepta la hipótesis general de investigación

Prueba de Hipótesis Específicas

Hipótesis Especifica Uno.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula:

HA: Existe relación directa y significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

HA: $r_s \neq 0$ (Existe relación entre las dos variables)

HO: No existe relación directa y significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016.

Ho: $r_s = 0$ (No existe relación entre las dos variables)

Paso 2. Elección del estadístico de prueba

Según Sampieri , Baptista y Collado (2010) “Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente

ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5)" (p.356). Por ello considero:

Estadístico de prueba:

Después de convertir los datos de cada variable a rangos, el valor exacto del estadístico de prueba r_s (r Spearman) puede calcularse utilizando la fórmula

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$X_i - Y_i$: Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden.

n: Número de parejas.

Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

Es el nivel de probabilidad de equivocarse y que se fija de manera a priori el investigador". (Hernández, Fernández & Batista, 2006, p. 445).

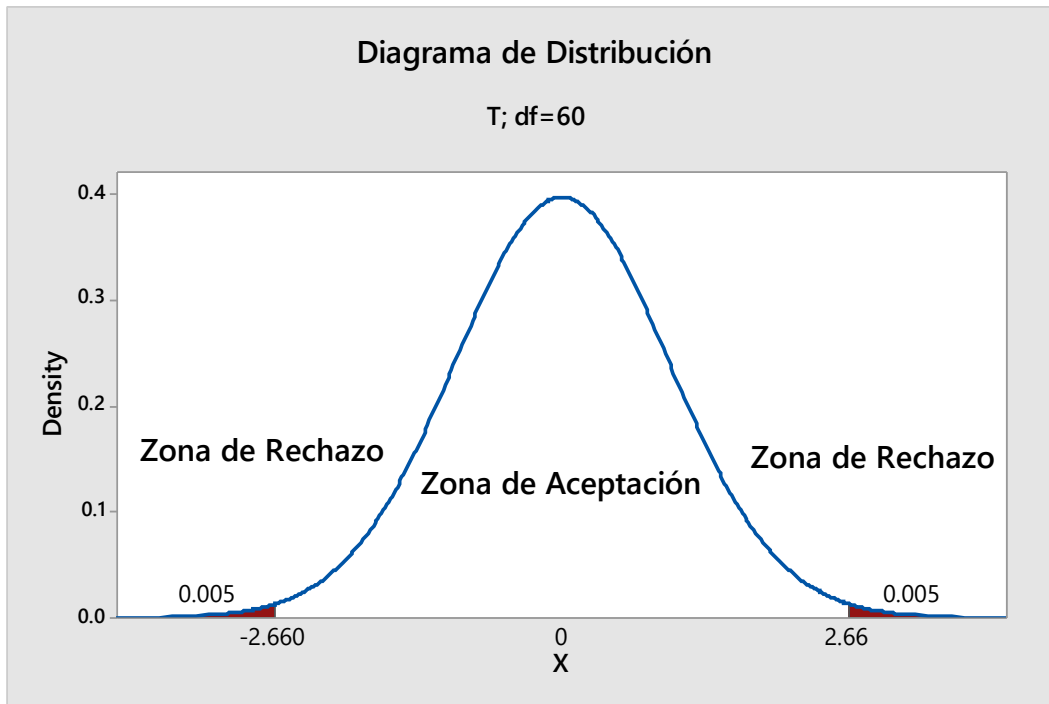
Nivel de confianza: 0.99

Zona de rechazo (Regla de decisión):

$\alpha=0,01$

gl (n-2) (62-2) =60

Valor (t teórica) = 2.66



Aceptar H_0 si $t_c < -2.66$ o $t_c < 2.66$

Rechazar H_0 si $t_c > -2.66$ o $t_c > 2.66$

Figura 17. Campana de Gauss de la hipótesis específica Uno

Fuente: Elaboración Propia

Paso 04: Cálculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación

Tabla 15 Correlación entre factores motivacionales y desempeño laboral

		Factores Motivacionales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	1,000	,747**
		Sig. (bilateral)	,000

	N	62	62
Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,747**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	62	62
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

Fuente: Elaboración Propia”

n : 62

rs: 0,747

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

t = 8.70

Pasó 5: Decisión

Puesto que la t (t crítica) es mayor que la t teórica (8.70>2.66) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (HO) y se acepta la hipótesis alterna (HA)

El coeficiente de Correlación es de “rs“ = 0.747

Puesto que la “r” de Spearman es 0.747 este es considerado como correlación directa fuerte

Pasó 6: Conclusión

La prueba de Spearman (rs) revela que al 99% de confianza estadística existe relación directa fuerte de (0.747) y altamente significativa (0,000) entre Factores Motivacionales y Desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016, con la cual se acepta la hipótesis específica de investigación

Hipótesis Específica Dos

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis alterna e hipótesis nula

HA: Existe relación directa y significativa entre los factores de Higiene y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016

HA: $r_s \neq 0$ (Existe relación entre las dos variables)

HO: No existe relación directa y significativa entre los factores de Higiene y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016

Ho: $r_s = 0$ (No existe relación entre las dos variables)

Paso 2. Elección del estadístico de prueba

Según Sampieri, Baptista y Collado (2010), “Una correlación existe entre dos variables ordinales cuando una de ellas está relacionada con la otra de alguna manera, consideremos la correlación de rangos de Spearman, por que los datos son netamente ordinales, que resultan de la aplicación de una escala que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5)” (p. 356). Por ello considero:

Estadístico de prueba

Después de convertir los datos de cada variable a rangos, el valor exacto del estadístico de prueba r_s (r Spearman) puede calcularse utilizando la fórmula

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde

$X_i - Y_i$: Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden

n : Número de parejas

Paso 03: Definimos el nivel de significancia y la zona de rechazo

Nivel de significancia: 0.01

“Es el nivel de probabilidad de equivocarse y que se fija de manera a priori el investigador”. (Hernández, Fernández & Batista, 2006, p. 445).

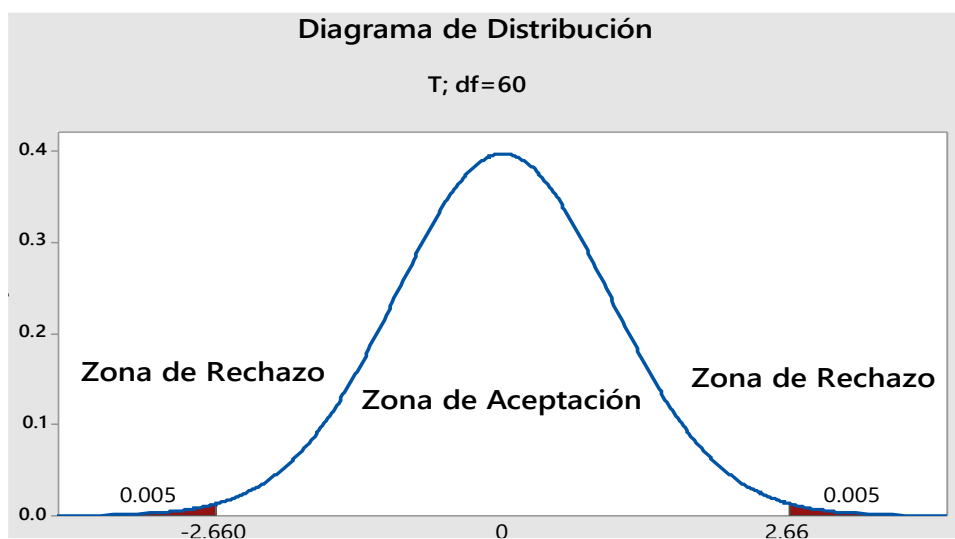
Nivel de confianza: 0.99

Zona de rechazo (Regla de decisión)

$\alpha=0,01$

gl $(n-2)$ $(62-2) =60$

Valor $(t$ teórica) $= 2.66$



Aceptar H_0 si $t_c < -2.66$ o $t_c < 2.66$

Rechazar H_0 si $t_c > -2.66$ o $t_c > 2.66$

Figura 18. Campana de Gauss de la hipótesis específica Dos

Fuente: Elaboración Propia

Paso 04: Calculo de los coeficientes de correlación de Spearman (Estadístico de prueba)

Para hacer posible el cálculo de coeficientes, se vaciaron los puntajes obtenidos en cada uno de los reactivos de las escalas aplicadas en la investigación

Tabla 16 Correlación entre factores de Higiene y Desempeño Laboral

		Factores de Higiene	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Factores de Higiene	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	62
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,690**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración Propia

$n = 62$

$r_s = 0,690$

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 7.38$$

Pasó 5: Decisión

Puesto que la t (t crítica) es mayor que la t teórica (7.38 >2.66) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (HO) y se acepta la hipótesis alterna (HA).

El coeficiente de Correlación es de “rs” = 0.690

Puesto que la “r” de Spearman es 0.690 este es considerado como correlación directa media .

Pasó 6: Conclusión

La prueba de Spearman (rs) revela que al 99% de confianza estadística existe relación directa media de (0.690) y altamente significativa (0,000) entre Factores de Higiene y Desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo- 2016, con la cual se acepta la hipótesis específica de investigación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se culmina con la discusión de resultados, sustentando en los resultados obtenidos en la contratación de hipótesis general, el cual me sirve para determinar que existe relación directa muy fuerte y altamente significativa 0,000 entre la Motivación y el Desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, con una r de Spearman igual a 0.853 y con un nivel de confianza del 99%

Al respecto Coello, M. (2015), en su investigación indica “debemos resaltar la necesidad de fomentar en los futuros y actuales gestores organizacionales, el estudio de la motivación del factor humano en el sector de la construcción de cada país; los recursos humanos representan una clave primordial para la correcta ejecución de cualquier proyecto en la industria, es aquí donde radica la importancia para toda empresa constructora de tener el mejor equipo con un alto grado de satisfacción laboral para obtener los resultados esperados.”, Así mismo Olvera (2013), menciona “los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos”.

Respecto a la primera hipótesis específica: Existe relación directa y significativa entre los Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo 2016. Se demuestra igual con la r de Spearman igual a 0.747 que existe relación directa fuerte y altamente significativa, es decir que la falta de factores motivacionales tiene que ver con los problemas o bajo desempeño del personal. Esto es refrendado con (Rojas, 2017) menciona “a la empresa le conviene contar con una plantilla de colaboradores permanentemente motivados e identificados con la organización que les brinda oportunidades para satisfacer sus

necesidades, ya que la motivación es un factor de mejora significativa de la productividad de los trabajadores de CYJ Constructores y Contratistas SAC; destacando con mayor intensidad los factores motivadores externos debido al carácter temporal de la actividad laboral en construcción”.

Ahora bien respecto a la segunda hipótesis específica: Existe relación directa y significativa entre los Factores de Higiene y el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” – Huancayo 2016. Igual que la primera hipótesis específica, este de demuestra con la r de Spearman igual a 0.690 la cual indica relación directa media y altamente significativa. Así sobre el respecto sostiene Sánchez. Gutiérrez (2013) su investigación concluye “entre los factores vinculados con el contenido del trabajo, se concluye que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son vitales. Así mismo, se resalta que los obreros se sienten satisfechos como favor interno derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y se sienten cómodos y disfrutan de las funciones o tareas que cumple”.

CONCLUSIONES

1. Se determina que la Motivación laboral se relaciona directamente en un $r_s=0,853$ y altamente significativa $p=0,000 < 0,01$ con el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, al ver que los trabajadores consideran que la empresa no los motiva día a día para mejorar o tener un mayor desempeño, ya que siempre se ofrece lo mismo y no hay expectativas de recibir mejores condiciones y mayores beneficios en base a resultados, ya sea económica , emocionalmente o viendo el bienestar y comodidad de los trabajadores de acuerdo a las necesidades que tengan en su lugar de trabajo, dependiendo de la ubicación, clima u otras condiciones, es por ello que muchas veces demoran en la entrega del trabajo o hay algunos inconvenientes.
2. Se indica que los Factores Motivacionales se relacionan directamente en un $r_s =0,747$ y altamente significativa $p=0,000 < 0,01$ con el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, los trabajadores consideran que la empresa no se preocupa por su bienestar emocional, personal, profesional y los ven como maquinas que simplemente cumplen sus labores e incluso ignoran el cómo se sienten en su lugar de trabajo, ni toman en cuenta los intereses profesionales o el crecimiento que ellos buscan personalmente en sus labores, solo buscan el beneficio para la empresa y darles una retribución económica.
3. Se establece que los Factores de Higiene se relacionan directamente en un $r_s =0,690$ y altamente significativa $p=0,000 < 0,01$ con el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, los trabajadores consideran no estar retribuidos económicamente como debe de ser; frente al esfuerzo realizado por cada trabajador, muchas veces las condiciones de trabajo es sumamente

arriesgado y la empresa no retribuye de igual forma el esfuerzo desplegado, por este motivo muchos trabajadores prefieren buscar otros centros de labores donde les consideren adecuadamente y cumpla con las condiciones básicas de Higiene.

4. El trabajo de investigación final se entregará a la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L”, como un aporte para que conozcan cómo se encuentra su personal respecto a la motivación laboral y como viene afectando al desempeño que tienen en sus labores. Así mismo les permitirá conocer si los beneficios laborales que ofrecen cubren las expectativas y necesidades de los trabajadores y que tanto influye el aspecto emocional como; atender sus necesidades de acuerdo al lugar climático de trabajo, preocuparse por el bienestar de cada uno, considerar y respetar sus opiniones son factores claves que podría mejorar mucho los resultados en su trabajo e incluso más que una retribución económica, y ya en manos de ellos estará tomar decisiones en mejora de toda la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Al conocer la relación que tiene la Motivación con el Desempeño Laboral del personal en la empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, los directivos deben tomar medidas inmediatas, para ello hacer una reunión con todo el personal y conocer cuáles son sus inquietudes y la opinión de todos frente a las condiciones de trabajo. Si esta situación continúa incomodando al personal las consecuencias negativas serán para la empresa más que para el personal, y como resultado de este acto los trabajadores optarían por retirarse. Es por ello que la empresa debe trabajar en base a un plan, dentro de la cual también deben fijarse como objetivo tener motivado al trabajador ya sea económicamente o emocionalmente, pero sembrar en ellos esa expectativa de que será lo nuevo que ofrecerá la empresa, y lograr que trabajen con más empeño, emoción, voluntad de dar lo mejor, por ello la empresa sabrá retribuirlos y así lograr mejores resultados que beneficien a la empresa.
2. La empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L” Huancayo – 2016, debe poner mayor atención a los factores motivacionales del personal, las mismas que implica el ámbito emocional, personal, familiar de los trabajadores, muchas veces estas juegan un papel más importante que lo económico en los trabajadores para que tengan un buen desempeño. Se les debe ver como personas con sentimientos mas no como máquinas. Por ello la empresa debe analizar las necesidades que tengan dependiendo del lugar de trabajo, ya que ellos considerarían mucho e incluso detalles mínimos como en fechas especiales organizar almuerzos para toda la familia, para los más descotados otorgarles reconocimiento, compartir y hacerlos sentir parte importante de la empresa y que ellos se identifican con la misma.

3. La empresa “Contratistas Asociados Pacifico S.R.L”, para motivar a los trabajadores en mejorar cada día su desempeño, debería retribuir económicamente a los trabajadores de acuerdo a su esfuerzo, resultados o función que cumplen, respetando sus beneficios y derechos que exige la ley de forma puntual y acorde las condiciones del lugar de trabajo. Juntamente a ello debe capacitarlos constantemente y facilitarles las herramientas y maquinarias necesarias para que laboren en condiciones seguras, velando siempre por su bienestar. También es muy importante para que haya un buen ambiente de trabajo y por tanto un buen desempeño que los directivos actúen como líderes que guíen y fomenten el trabajo en equipo, mas no como jefes o autoridad que solo transmite miedo e incomodidad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias, F; Heredia, V. (2004). *“Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”*. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.

Araujo, M, Guerra, L. (2010). *Inteligencia Emocional y Desempeño en las instituciones de educación superior pública*.

Alles M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 Grados*. Editorial Granica. Buenos Aires

Bateman, Thomas y Snell, Scott. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición.

Bandura, Albert. (2002). *Motivation for achievement. Possibilities for teaching and learning*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Chiavenato, I. (2009) *“Gestión del talento humano*. Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México”.

Chiavenato, Idalberto. (2001) *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Davis, K; Newstrom, John W. (2000). *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Diccionario de Administración y Finanzas, Océano 2004.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). *“The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4) 227-268”.

Deci, E. L., Kasser, T. y Ryan, R. M. (2004). “*Self-determined teaching: opportunities and obstacles*. En J. L. Bess (ed.), *Teaching well and liking it. Motivating faculty to teach effectively*. London: Johns Hopkins Up”.

Enríquez, P. (2014) “*Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*”. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos. México.

Espada, M (2006). “*Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos”

García, V. (2012). “*La motivación laboral*”.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones* (Comportamiento, estructura, procesos). 10ma Ed. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores.

Gutiérrez, W. (2013) “*Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil*”. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad católica del Perú.

Guillén, C & Guil, R (2000): “*Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. (1° ed.) Mc Graw Hill/Interamericana de España”.

Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P (2010). “*Metodología de la investigación Científica. 5ta Ed. México: McGraw-Hill Interamericana*”.

Hernández .S, Fernández .C y Baptista. P (2014). “*Metodología de la investigación Científica. 6ta Ed. México: McGraw-Hill Interamericana*”. Editores, S.A. DE CV.

Herzberg, F (2003): “*Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?* Versión electrónica, Hartad. Business Review, serie clásicos, 3-11”.

Ioana .T, Iturbe. J & Osorio D. (2011) “*La teoría motivacional de los dos factores: un caos de estudio*”. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad católica del Perú. Lima.

Infestas, A. (2001, p.34) *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
Citado en Robina y Pérez

Lepper, M. R. y Green, J. (2000). *Turning “play” into “work” and “work” into “play”*: 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation. En C. Sansone y J. M. Harackiewicz (eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation. The search for optimal motivation and performance*. London: Academic Press.

Maslow, A. (1943, p.56). Maslow's revision of the orthodox theory of motivation (the "hierarchy of needs.") first appeared in 1943; (Maslow, 1943e; 1943f). These seminal papers subsequently became chapters in *Motivation and personality* published in 1954.

Ramírez. R, Abreu. L & Badii (2008) “*La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*”. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de nueva León. México.

Ryan, R. M., Connell, J. P. y Grolnick. W. S. (1992). *When achievement is not intrinsically motivated: a theory of internalization and self-regulation in school*. En A. K. Boggiano y T. S. Pittman (eds.), *Achievement and motivation. A socialdevelopmental perspective*. Cambridge, MA: CU Press.

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2002). *An overview of self-determination theory: an organismic dialectic perspective*. En E. L. Deci y R. M. Ryan (eds.), *Handbook of selfdetermination research*. Rochester: The University of Rochester Press.

Rodríguez, E., Rodríguez, M (2000). *Motivación al trabajo*. México, Santafé de Bogotá: Editorial El Manual.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. Editorial Prentice-Hall.

Reeve, J. (2010) *Motivación y Emoción*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill. México.

Roussell, P. (2000). *La motivación conceptos y teorías*. Universidad de Toulouse - Ciencias Sociales.

Robbins, Steve (2004, pp.625-630). *Gestión del talento humano*. Décima Edición. Madrid.

Sánchez. M. (2011) “*Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital*” “*Dr. Adolfo Prince Lara*”.

Sánchez. H. y Reyes C. (2006). *Metodología de la investigación*. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222.

Saurré. J (2015) “*La motivación y su relación con el desempeño laboral del personal caso oficina de gestión documentaria del ministerio de desarrollo e inclusión social*”. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Tito. P. (2013). “*Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de lima metropolitano*”. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. (Vol. 16, N° 32).

Vargas Cordero, Zoila Rosa. (2009). "*La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*". Universidad de Costa Rica. Educación, Vol.33. num.1

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACIFICO S.R.L.” HUANCAYO- 2016.

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEORICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cómo se relacionan los factores motivacionales y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016?</p> <p>2. ¿Cómo se relaciona los factores de higiene y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”-</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Identificar de qué manera se relacionan los factores motivacionales y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016.</p> <p>2. Establecer de qué manera se relacionan los factores de higiene y el desempeño laboral</p>	<p>A nivel nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coello, M. (2015) en su investigación intitulada “Modelo para la motivación del personal de una empresa Constructora en la Republica de Honduras”. Tesis de maestría. Universidad Politécnica de valencia. Honduras. • Olvera. Y. (2013) En su investigación titulada “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del 	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. Existe relación directa y significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016.</p> <p>2. Existe relación directa y significativa entre los factores de higiene y el desempeño laboral del personal en la empresa</p>	<p>Variable 1</p> <p>Motivación laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores motivacionales • Factores de higiene <p>Variable 2</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Cantidad de trabajo • Calidad de 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>correlacional simple</p> <p>Donde:</p> <p>M: Muestra</p> <p>V1: Variable 1</p> <p>V2: Variable 2</p> <p>r: Correlación</p> <p>Población: 62</p>

Huancayo-2016?.	del personal en la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016.	<p>área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”. Tesis de pregrado. Universidad de Guayaquil. Ecuador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • García, Z. (2012) en su tesis “Seguridad e higiene industrial y Motivación”. “Puerto cabello. Estado Carabobo”. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. • Royo, G. (2015) en su tesis “Motivación laboral en operarios de la Construcción”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. <p>A nivel internacional</p> <p>Chávez, E y Puyo, J. (2017). En su tesis “Relación entre el clima organizacional y el</p>	“Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016.	<p>trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Cooperación • Juicios y sentido común • Capacidad para aprender nuevas ideas 	<p>Trabajadores de la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016</p> <p>Muestra: Censal Conformada por 62 trabajadores de la empresa “Contratistas asociados pacifico S.R.L.”- Huancayo-2016. De las cuales 21 administrativos y 41 obreros.</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>La r de Spearman y prueba t para la contrastación de hipótesis.</p>
-----------------	---	--	--	---	---

		<p>desempeño laboral de los colaboradores del área Administrativa en la empresa constructoras del distrito de Tarapoto, 2017”. Universidad Peruana Unión. Tarapoto. Perú.</p> <p>Romero. S. (2013). En su tesis intitulada “Motivación del personal obrero de las empresas de construcción, que ejecutan obras publicas de pavimentación en la ciudad de Trujillo y el nivel de productividad para el año 2015”. (Tesis postgrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.</p> <p>Rojas. V (2017) en su tesis “Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en CYJ</p>			
--	--	---	--	--	--

		Constructores y contratistas S.A.C. Lima 2017". (Tesis pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.			
--	--	---	--	--	--

ANEXO 2

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable 1. Motivación	Según Herzberg (2003) en su teoría de motivación en el trabajo enfatiza “que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, factores motivacionales (intrínsecos) que se relaciona con la satisfacción en el cargo, logro de sus objetivos, la	Es el motivo que impulsa a los trabajadores a querer realizar determinadas acciones para lograr un objetivo específico. Esta puede ser extrínseca o intrínseca, ya que la extrínseca está en base a lo que le rodea o las condiciones de trabajo en la que se encuentra, mientras que la intrínseca es	Factores motivacionales Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. (Herzberg, 2003, p.165).	Sentimiento de logro	¿Lucha por el logro personal más que los premios en sí? ¿Siente deseos de cada día lograr algo mejor o más eficiente, que sea trascendente para su vida?	Cuestionario escala ordinal (Likert) 1. totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente e acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
				Oportunidad de alcanzar los objetivos	¿La empresa fomenta y motiva a los trabajadores a alcanzar sus objetivos personales en lo laboral y profesional? ¿La empresa tiene como política, velar por la mejora del día a día de los trabajadores?	
				Responsabilidad	¿La responsabilidad que delega la empresa a cada trabajador, permite el progreso de los mismos? ¿La empresa da responsabilidades considerando la capacidad de cada uno y exige resultados para el ascenso respectivo?	
				Reconocimiento	¿La empresa reconoce el esfuerzo y buen desempeño de los trabajadores, frente a sus compañeros, y lo considera como en deber hacerlo? ¿La empresa planea el momento y modo apropiado que se brinda el reconocimiento acorde a dichos logros?	
				Trabajo con significado o gratificante	¿Con el trabajo que realiza cubre sus necesidades y el nivel de confort de vida que desea? ¿El trabajo no te impide poder atender con	

<p>responsabilidad, el trabajo gratificante frente al reconocimiento que recibe por su labor y los factores de higiénicos (extrínsecos) que depende más que nada de la empresa por la remuneración, la seguridad, las condiciones y beneficios laborales, adecuándose a las políticas de trabajo y la interacción con los compañeros y directivos” (163).</p>	<p>la fuerza interna que induce a la persona hacer una determinada tarea.</p>			<p>suficiencia las prioridades y cosas importantes en tu vida?</p>	
			Oportunidades de crecimiento	<p>¿La empresa da la oportunidad de logro y desarrollo profesional a sus trabajadores? ¿La empresa capacita constantemente a su personal y da la oportunidad de ascenso?</p>	
		<p>Factores de higiene Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. (Herzberg, 2003, p.167). Los factores higiénicos están fuera del control de las personas ya que depende de las condiciones de trabajo que le ofrezcan.</p>		Remuneración	<p>¿La remuneración que otorga la empresa es justa y va acorde al esfuerzo de cada trabajador? ¿La remuneración cubre sus necesidades y es otorgado puntualmente?</p>
				Estatus	<p>¿La experiencia que tienen en su trabajo, permite que ocupen un mayor cargo en la empresa? ¿El desempeño que tienen en la empresa, permite determinar su permanencia en el trabajo?</p>
				Seguridad laboral	<p>¿La empresa realiza contratos permanentes pensando en el bienestar de sus trabajadores? ¿La empresa ofrece una calidad de trabajo, cumpliendo con todas sus obligaciones ante los trabajadores?</p>
				Condiciones laborales	<p>¿Las instalaciones, máquinas, implementos y herramientas de trabajo están en buenas condiciones y son seguras? ¿La empresa tiene controlado y seguro a sus trabajadores, frente a las condiciones ambientales que se enfrenta?</p>
				Beneficios y servicios sociales	<p>¿La empresa cumple con las necesidades básicas de sus trabajadores como alimentación, descanso, horario de trabajo, etc.? ¿La empresa cumple adecuada y oportunamente con todos los beneficios sociales que les corresponde a los trabajadores?</p>

				Políticas y administración	¿La empresa tiene como política de trabajo velar por el bienestar de sus trabajadores? ¿La gestión de la empresa es la apropiada y beneficia su desempeño de los trabajadores?	
				Relaciones con el supervisor	¿Los supervisores actúan de forma justa y oportuna ante diversas situaciones que se presenten? ¿Los supervisores tienen potencial de líderes y capacidad para desarrollar buenas relaciones personales?	
				Relaciones con los compañeros	¿La empresa brinda a los trabajadores oportunidades de que se relacionen, interactúen y formen vínculos de compañerismo? ¿La empresa fomenta al trabajo en equipo y minimiza el chismorreo limitando el contacto que fomenta esta actitud?	
Variable 2. Desempeño laboral	Según Chiavenato (2009) “el desempeño laboral son acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador para el cumplimiento de sus funciones y tareas principales que exige su cargo	Son las funciones que cumple el trabajador en la empresa, en búsqueda de objetivos, para ello es vital la estrategia individual que utiliza cada uno y conocer las fortalezas o	Conocimiento del trabajo	Información sobre todos los aspectos de mi trabajo. Capacitación continua.	¿La empresa capacita constantemente a los trabajadores para que comprenda todas las tareas, procedimientos y técnicas del trabajo? ¿La empresa comunica las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa y es cumplida correctamente?	Cuestionario escala ordinal (Likert) 1. totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente e acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
				Cantidad de trabajo	trabajo rápido y sin errores	

<p>y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El desempeño laboral está determinado por la conjugación de elementos como: conocimiento del trabajo, cantidad, calidad, iniciativa, cooperación, juicio y sentido común, capacidad para aprender nuevas ideas” (184).</p>	<p>habilidades que usa como herramienta en su desempeño, de esta depende el servicio que se brinde a los usuarios o clientes.</p>	<p>Calidad de trabajo</p>	<p>Considere la pulcritud y seguridad en mi trabajo.</p>	<p>¿Es puntual en la entrega de resultados? ¿Se muestra confiable y seguro en el trabajo que efectúa?</p>
		<p>Iniciativa</p>	<p>Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos</p>	<p>¿Acostumbra a contribuir y desarrollar nuevas ideas y métodos de trabajo? ¿La empresa fomenta el liderazgo en el equipo de trabajo?</p>
		<p>Cooperación</p>	<p>Relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.</p>	<p>¿Colabora espontáneamente y lleva una buena relación con los jefes y compañeros de trabajo? ¿Se desenvuelve adecuadamente y muestra cortesía dentro del equipo de trabajo?</p>
		<p>Juicio y sentido común</p>	<p>Razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.</p>	<p>¿Tengo la capacidad y libertad de resolver problemas de manera inmediata? ¿La empresa le permite actuar de acuerdo a su punto de vista u opinión ante situaciones difíciles e inconvenientes?</p>
			<p>Es parte de la solución de los problemas y Asume riesgos.</p>	<p>¿Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros? ¿Considera su opinión vital para solucionar problemas y asumir riesgos?</p>
<p>capacidad para aprender nuevas ideas</p>	<p>Rapidez para aprender y adaptarse al cambio.</p>	<p>¿La empresa capacita y prepara a su personal para que sean capaces de aprender rápido, en el caso del uso de nuevas maquinarias o métodos de trabajo?</p>		

					¿Se adapta rápidamente a lo nuevo y le gusta cambiar e innovar continuamente?
				Flexibilidad a los cambios y capacidad de retener los conocimientos.	¿Considera los cambios algo positivo y es flexible a ellos? ¿Tiene capacidad de retener los conocimientos que se implantan y no requiere de un continuo asesoramiento o guía?

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA DE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Distinguido Colaborador

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con el fin de conocer la motivación y el desempeño laboral del personal en la empresa "Contratistas asociados pacifico S.R.L.". Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considere correcto

INSTRUCCIONES:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un aspa (X) en el cuadro que contenga la respuesta elegida

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo.

I: Motivación laboral

	Dimensión / Ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión 1 : Factores motivacionales					
1	¿Lucha por el logro personal más que los premios en sí?					
2	¿Siente deseos de cada día lograr algo mejor o más eficiente, que sea trascendente para su vida?					
3	¿La empresa fomenta y motiva a los trabajadores a alcanzar sus objetivos personales en lo laboral y profesional?					
4	¿La empresa tiene como política, velar por la mejora del día a día de los					

	trabajadores?					
5	¿La responsabilidad que delega la empresa a cada trabajador, permite el progreso de los mismos?					
6	¿La empresa da responsabilidades considerando la capacidad de cada uno y exige resultados para el ascenso respectivo?					
7	¿La empresa reconoce el esfuerzo y buen desempeño de los trabajadores, frente a sus compañeros, y lo considera como un deber hacerlo?					
8	¿La empresa planea el momento y modo apropiado que se brinda el reconocimiento acorde a dichos logros?					
9	¿Con el trabajo que realiza cubre sus necesidades y el nivel de confort de vida que desea?					
10	¿El trabajo no te impide poder atender con suficiencia las prioridades y cosas importantes en tu vida?					
11	¿La empresa da la oportunidad de logro y desarrollo profesional a sus trabajadores?					
12	¿La empresa capacita constantemente a su personal y da la oportunidad de ascenso?					
	Dimensión : Factores de higiene					
13	¿La remuneración que otorga la empresa es justa y va acorde al esfuerzo de cada trabajador?					
14	¿La remuneración cubre sus necesidades y es otorgado puntualmente?					
15	¿La experiencia que tienen en su trabajo, permite que ocupen un mayor cargo en la empresa?					
16	¿El desempeño que tienen en la empresa, permite determinar su permanencia en el trabajo?					

17	¿La empresa realiza contratos permanentes pensando en el bienestar de sus trabajadores?					
18	¿La empresa ofrece calidad de trabajo, cumpliendo con todas sus obligaciones ante los trabajadores?					
19	¿Las instalaciones, máquinas, implementos y herramientas de trabajo están en buenas condiciones y son seguras?					
20	¿La empresa tiene controlado y seguro a sus trabajadores, frente a las condiciones ambientales que se enfrenta?					
21	¿La empresa cumple con las necesidades básicas de sus trabajadores como alimentación, descanso, horario de trabajo, etc.?					
22	¿La empresa cumple adecuada y oportunamente con todos los beneficios sociales que les corresponde a los trabajadores?					
23	¿La empresa tiene como política de trabajo velar por el bienestar de sus trabajadores?					
24	¿La gestión de la empresa es la apropiada y beneficia su desempeño de los trabajadores?					
25	¿Los supervisores actúan de forma justa y oportuna ante diversas situaciones que se presenten?					
26	¿Los supervisores tienen potencial de líderes y capacidad para desarrollar buenas relaciones personales?					
27	¿La empresa brinda a los trabajadores oportunidades de que se relacionen, interactúen y formen vínculos de compañerismo?					
28	¿La empresa fomenta al trabajo en equipo y minimiza el chismorreo limitando el contacto que fomente esta actitud?					

PARTE: DESEMPEÑO LABORAL

	Dimensión / Ítems	1	2	3	4	5
	Conocimiento del trabajo					
1	¿La empresa capacita constantemente a los trabajadores para que comprende todas las tareas, procedimientos y técnicas del trabajo?					
2	¿La empresa comunica las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa y es cumplida correctamente?					
	Cantidad de trabajo					
3	¿Realiza un volumen de trabajo útil y rápido en la ejecución del mismo?					
4	¿Tiene capacidad para producir sin supervisión y no cometer errores?					
	Calidad de trabajo					
5	¿Es puntual en la entrega de resultados?					
6	¿Se muestra confiable y seguro en el trabajo que efectúa?					
	Iniciativa					
7	¿Acostumbra a contribuir y desarrollar nuevas ideas y métodos de trabajo?					
8	¿La empresa fomenta el liderazgo en el equipo de trabajo?					
	Cooperación					
9	¿Colabora espontáneamente y lleva una buena relación con los jefes y compañeros de trabajo?					
10	¿Se desenvuelve adecuadamente y muestra cortesía dentro del equipo de trabajo?					

	Juicio y sentido común					
11	¿Tengo la capacidad y libertad de resolver problemas de manera inmediata?					
12	¿La empresa le permite actuar de acuerdo a su punto de vista u opinión ante situaciones difíciles e inconvenientes?					
13	¿Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros?					
14	¿Considera su opinión vital para solucionar problemas y asumir riesgos?					
	Capacidad para aprender nuevas ideas					
15	¿La empresa capacita y prepara a su personal para que sean capaces de aprender rápido, en el caso del uso de nuevas maquinarias o métodos de trabajo?					
16	¿Se adapta rápidamente a lo nuevo y le gusta cambiar e innovar continuamente?					
17	¿Considera los cambios algo positivo y es flexible a ellos?					
18	¿Tiene capacidad de retener los conocimientos que se implantan y no requiere de un continuo asesoramiento o guía?					

Gracias por su Colaboración...

ANEXO 5.**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

“Año del dialogo y Reconciliación nacional”

Huancayo, setiembre 25 del 2018.

OFICIO 001-01

Dr. (a).

Presente. -

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TESIS

Es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar un saludo cordial y agradecimiento de antemano. Me permito hacer de conocimiento que mi persona viene elaborando la TESIS intitulada **“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACIFICO S.R.L”- HUANCAYO-2016”**. Con los siguientes objetivos:

Optar el título de Licenciado en Administración

Reforzar mis capacidades en el área de investigación.

Razón por el cual, conocedores de su experiencia en temas de investigación y variables en estudio, solicito de su colaboración para la validación del instrumento y continuar con la ejecución de la tesis.

Segura de contar con su valioso apoyo, sea propicia la ocasión para expresarle mi especial deferencia y estima personal

Atentamente,

Yanina Yaranga Cahuana

ANEXO: Instrumento de validación

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre de Instrumento de validación	Autor del Instrumento
		Motivación Laboral – Desempeño Laboral	Yanina Yaranga Cahuana

TITULO DE TESIS:

“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACIFICO S.R.L”-HUANCAYO-2016”.

II. ESCALA DE CALIFICACION PARA LA VALIDACION

Sr. Jurado lea las siguientes preguntas que se aplicara en la investigación y a su opinión personal considere si es pertinente para la investigación. En base a la siguiente puntuación:

1	2	3	4	5
Deficiente	Confuso	Regular	Bien claro	Muy claro y completo

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN LABORAL

N°	Ítems	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: FACTORES MOTIVACIONALES						
1	¿Lucha por el logro personal más que los premios en sí?					
2	¿Siente deseos de cada día lograr algo mejor o más eficiente, que sea trascendente para su vida?					
3	¿La empresa fomenta y motiva a los trabajadores a alcanzar sus objetivos personales en lo laboral y profesional?					
4	¿La empresa tiene como política, velar por la mejora del día a día de los trabajadores?					
5	¿La responsabilidad que delega la empresa a cada trabajador, permite el progreso de los mismos?					

6	¿La empresa da responsabilidades considerando la capacidad de cada uno y exige resultados para el ascenso respectivo?					
7	¿La empresa reconoce el esfuerzo y buen desempeño de los trabajadores, frente a sus compañeros, y lo considera como un deber hacerlo?					
8	¿La empresa planea el momento y modo apropiado que se brinda el reconocimiento acorde a dichos logros?					
9	¿Con el trabajo que realiza cubre sus necesidades y el nivel de confort de vida que desea?					
10	¿El trabajo no te impide poder atender con suficiencia las prioridades y cosas importantes en tu vida?					
11	¿La empresa da la oportunidad de logro y desarrollo profesional a sus trabajadores?					
12	¿La empresa capacita constantemente a su personal y da la oportunidad de ascenso?					
DIMENSIÓN: FACTORES DE HIGIENE						
13	¿La remuneración que otorga la empresa es justa y va acorde al esfuerzo de cada trabajador?					
14	¿La remuneración cubre sus necesidades y es otorgado puntualmente?					
15	¿La experiencia que tienen en su trabajo, permite que ocupen un mayor cargo en la empresa?					
16	¿El desempeño que tienen en la empresa, permite determinar su permanencia en el trabajo?					
17	¿La empresa realiza contratos permanentes pensando en el bienestar de sus trabajadores?					
18	¿La empresa ofrece calidad de trabajo, cumpliendo con todos sus obligaciones ante los trabajadores?					
19	¿Las instalaciones, máquinas, implementos y herramientas de trabajo están en buenas condiciones y son seguras?					
20	¿La empresa tiene controlado y seguro a sus trabajadores, frente a las condiciones ambientales que se enfrenta?					
21	¿La empresa cumple con las necesidades básicas de sus trabajadores como alimentación, descanso, horario de trabajo, etc.?					
22	¿La empresa cumple adecuada y oportunamente con todos los beneficios sociales que les corresponde a los trabajadores?					
23	¿La empresa tiene como política de trabajo velar por el bienestar de sus trabajadores?					
24	¿La gestión de la empresa es la apropiada y beneficia su desempeño de los trabajadores?					
25	¿Los supervisores actúan de forma justa y oportuna ante diversas situaciones que se presenten?					
26	¿Los supervisores tienen potencial de líderes y capacidad para desarrollar buenas relaciones personales?					
27	¿La empresa brinda a los trabajadores oportunidades de que se relacionen, interactúen y formen vínculos de compañerismo?					
28	¿La empresa fomenta al trabajo en equipo y minimiza el chismorreo limitando el contacto que fomente esta actitud?					

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1	¿La empresa capacita constantemente a los trabajadores para que comprende todas las tareas, procedimientos y técnicas del trabajo?					
2	¿La empresa comunica las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa y es cumplida correctamente?					
	DIMENSIÓN CANTIDAD DE TRABAJO					
3	¿Realiza un volumen de trabajo útil y rápido en la ejecución del mismo?					
4	¿Tiene capacidad para producir sin supervisión y no cometer errores?					
	DIMENSIÓN: CALIDAD DE TRABAJO					
5	¿Es puntual en la entrega de resultados?					
6	¿Se muestra confiable y seguro en el trabajo que efectúa?					
	DIMENSIÓN: INICIATIVA					
7	¿Acostumbra a contribuir y desarrollar nuevas ideas y métodos de trabajo?					
8	¿La empresa fomenta el liderazgo en el equipo de trabajo?					
	DIMENSIÓN: COOPERACIÓN					
9	¿Colabora espontáneamente y lleva una buena relación con los jefes y compañeros de trabajo?					
10	¿Se desenvuelve adecuadamente y muestra cortesía dentro del equipo de trabajo?					
	JUICIO Y SENTIDO COMUN					
11	¿Tengo la capacidad y libertad de resolver problemas de manera inmediata?					
12	¿La empresa le permite actuar de acuerdo a su punto de vista u opinión ante situaciones difíciles e inconvenientes?					
13	¿Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros?					
14	¿Considera su opinión vital para solucionar problemas y asumir riesgos?					
	DIMENSIÓN: CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS IDEAS					
15	¿La empresa capacita y prepara a su personal para que sean capaces de aprender rápido, en el caso del uso de nuevas maquinarias o métodos de trabajo?					
16	¿Se adapta rápidamente a lo nuevo y le gusta cambiar e innovar continuamente?					

17	¿Considera los cambios algo positivo y es flexible a ellos?						
18	¿Tiene capacidad de retener los conocimientos que se implantan y no requiere de un continuo asesoramiento o guía?						

III.OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV.RECOMENDACIONES:

.....

Lugar y Fecha	Nº DNI	Firma del experto	Grado Académico

ANEXO 6.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACIFICO S.R.L”- HUANCAYO-2016

JUECES	ITEMS																			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20
JUEZ1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4
JUEZ2	5	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
JUEZ3	4	5	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUMA	13	13	11	13	11	11	11	14	11	13	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11
PROMEDIO	4.33333	4.3333	3.7	4.333	3.667	3.7	3.67	4.67	3.67	4.3	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.3	3.7	3.7	3.7
DESV.EST.	0.57735	0.5774	0.6	0.577	0.577	0.6	0.58	0.58	1.53	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	1.2	0.6	1.5	0.6
VARIANZA	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	2.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	1.33	0.33	2.33	0.33

ITEMS																								TOTAL		
M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16		D17	D18
2	5	2	5	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	3	2	5	5	3	2	5	5	5	4	3	5	176
5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	179
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	181
11	12	10	13	10	10	11	13	11	13	14	13	13	9	10	10	13	13	12	10	13	13	13	12	10	14	536
3.7	4	3.3	4.3	3.3	3.3	3.7	4.3	3.7	4.3	4.7	4.3	4.3	3	3.3	3.3	4.3	4.3	4	3.3	4.3	4.3	4.3	4	3.3	4.7	178.67
1.5	1	1.2	0.6	1.2	1.2	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	1	1.5	1.2	0.6	0.6	1	1.2	0.6	0.6	0.6	1	0.6	0.6	2.5166

2.33	1.00	1.33	0.33	1.33	1.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	2.33	1.33	0.33	0.33	1.00	1.33	0.33	0.33	0.33	1.00	0.33	0.33	6.3333
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--------

Aplicando la formula alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{46}{46-1} \left[1 - \frac{6.33}{40.11} \right]$$

$$\alpha = 0.86$$

ANEXO 7
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ENCUESTADOS	Ítems																					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22
1	2	1	2	2	4	2	1	5	2	1	5	4	2	2	1	2	2	4	4	1	2	2
2	2	4	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2
3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	1	4	1	2
4	2	1	2	1	4	1	2	2	2	2	5	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	1
5	2	2	1	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	1	2
6	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	1
7	2	4	2	2	4	1	4	4	2	2	4	2	2	2	1	4	3	2	2	3	5	2
8	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	4	3	2	2	2	2	2
9	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
10	1	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	5	1	2	2
11	2	4	3	2	2	2	2	4	5	3	3	2	2	5	2	4	3	2	2	2	2	2
12	5	4	2	3	2	2	4	2	5	2	2	3	3	2	3	2	3	2	5	1	2	2
13	5	4	2	2	4	3	2	4	5	5	4	2	2	5	2	4	2	4	5	4	2	2
14	5	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	2	5	3	3	2
15	3	2	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3
16	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2
17	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
18	5	2	3	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4	5	2	3	3
19	5	4	2	2	4	3	2	4	4	3	5	2	2	2	2	2	3	2	5	4	2	2
20	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	2
21	2	4	2	3	2	2	4	4	4	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3

22	2	4	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2	2	6	4	2	4	2	2
23	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2
24	3	2	2	2	2	4	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
25	2	5	2	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	2	5	2	4
26	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2
27	2	5	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	5	2	2
28	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	6	2	3	3	2	4
29	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2
30	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3	3	4	4	2	4	2	2	3	2	3	2	2
31	2	2	2	4	4	2	5	4	2	2	2	4	2	2	2	4	6	2	2	2	2	4
32	3	3	4	2	2	2	5	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	4	2
33	2	2	2	2	2	4	5	4	2	3	3	4	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2
34	2	3	4	4	4	2	5	2	4	4	2	2	2	2	2	4	6	2	2	3	4	4
35	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2
36	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4
37	4	2	4	2	2	2	3	2	4	4	2	4	5	2	2	5	4	2	4	2	4	2
38	2	2	2	4	2	4	3	4	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4
39	4	3	4	4	5	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	5	2	2	4	3	4	4
40	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4	5	2	2	2	4	3	2	2	2	4
41	2	3	4	4	5	4	2	2	2	4	3	2	5	4	4	5	2	2	1	2	2	2
42	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4
43	4	2	4	4	5	4	2	2	2	2	3	5	2	2	4	5	4	3	2	2	2	2
44	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	5	5	4	2	2	2	2	1	2	2	2
45	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	4
46	4	3	4	2	3	4	2	1	2	2	3	2	2	4	2	2	4	5	3	2	2	2
47	4	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	5	2	4	3	2	2	3	2	2	2
48	2	3	2	2	2	5	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3

49	2	3	5	4	3	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	4	5	3	2	2	2
50	5	3	5	2	2	5	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
51	2	2	2	3	2	5	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	3
52	4	3	2	5	3	5	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	5	3	2	3	2
53	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	1	4	2	2	2	2	2
54	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3
55	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	5	5	5	3	2
56	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	4	2	5	5	2	2
57	2	3	2	5	1	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	2
58	2	3	2	5	1	2	2	2	2	5	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2
59	2	3	2	5	2	2	2	2	2	5	2	3	2	2	2	2	4	1	5	2	2	1
60	4	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2
61	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	1	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	3	2	1	5	2	4	1	5	5	2	1
ESTADÍSTICOS																						
VARIANZA	1.2	0.8	1.0	1.3	1.1	1.2	1.0	1.1	1.0	1.1	0.8	0.9	1.2	1.1	1.0	1.1	1.5	1.1	1.4	1.2	0.9	0.7

Ítems																								
M23	M24	M25	M26	M27	M28	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	TOTAL
1	2	1	5	2	5	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	5	2	110
4	2	1	5	2	5	2	2	4	2	2	2	2	5	5	2	4	2	2	4	2	2	5	2	124
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	1	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	93
4	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	5	5	2	1	2	1	4	1	1	2	2	99
2	2	4	4	2	4	1	2	2	2	4	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	102
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	1	4	2	1	2	2	2	2	2	97
2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	1	4	1	2	111
2	2	4	3	2	4	1	2	1	1	4	3	3	2	5	2	4	3	2	2	2	2	2	2	116
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	100
2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	5	1	2	2	2	4	1	4	1	2	100
2	2	2	1	3	4	3	2	2	1	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	5	120
2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	4	2	3	2	2	2	2	5	125
4	3	2	4	5	2	2	3	4	2	4	2	2	2	4	5	4	2	2	4	3	4	3	5	151
2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	5	3	3	2	2	2	2	2	2	118
2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	5	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	124
4	3	2	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	4	3	4	129
2	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	118
2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	2	5	2	3	3	2	2	2	2	2	122
4	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	4	3	4	3	4	138
2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	125
2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	4	123
4	3	2	2	2	2	4	3	2	6	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	4	3	2	132
2	2	2	4	2	4	3	2	4	2	2	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	118
1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	107
4	2	4	2	2	2	2	4	2	6	2	2	2	2	4	2	5	2	4	4	3	4	3	2	134

2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	120
2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	4	2	5	2	2	2	2	2	2	4	124
4	2	2	2	2	2	4	2	4	6	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	2	137
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	116
2	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	124
4	2	2	2	2	2	4	2	4	6	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	129
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	119
2	4	4	4	5	2	2	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	128
4	2	2	2	2	4	4	2	4	6	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	4	144
2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	114
4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	151
2	2	2	2	2	5	4	2	5	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	135
2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	116
5	4	4	2	5	5	4	2	5	2	2	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	5	4	2	166
2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	124
4	2	4	2	2	5	4	2	5	2	2	4	4	2	2	2	3	4	4	5	4	5	4	2	145
2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	112
2	2	4	3	4	2	2	4	5	4	3	4	4	2	2	4	2	4	4	5	4	5	4	2	148
4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	5	2	2	2	2	2	112
2	2	5	2	4	2	2	5	2	2	2	4	4	4	5	2	2	4	5	2	2	2	2	3	131
2	3	5	3	4	2	5	5	2	4	5	4	4	2	5	4	3	4	5	3	4	3	4	2	147
4	2	5	2	4	3	5	5	5	2	2	5	2	2	5	4	3	2	5	5	2	2	2	2	139
2	2	5	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	2	5	2	5	2	5	3	132
2	3	5	3	5	2	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	3	5	2	3	5	3	5	2	153
5	2	2	2	2	3	5	2	5	2	2	3	5	3	2	4	3	5	2	2	5	2	5	2	133
2	2	2	2	5	2	2	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	3	121
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	2	4	3	2	2	3	5	3	5	2	127

5	2	2	2	5	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	112	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	102
5	2	2	3	5	1	2	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	114	
2	2	2	2	5	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	110	
5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	109	
2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	5	1	2	1	2	2	99	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	103	
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	5	2	2	2	2	2	102	
2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	96	
2	1	2	1	2	1	1	5	2	4	1	5	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	107	
ESTADÍSTICOS																									
1.2	0.5	1.3	1.0	1.4	1.3	1.2	1.3	1.5	1.6	1.2	1.0	1.1	1.1	1.6	1.2	0.7	1.0	1.3	1.2	1.1	1.0	1.3	1.0		

K	46
ΣVi	52.0
Vt	261.0

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{46}{46-1} \left[1 - \frac{52.0}{261.0} \right]$$

Sección 1	1.02
Sección 2	0.80
Absoluto S2	0.80

$$\alpha = 0.82$$

α	0.82
----------	------

ANEXO 8

BASE DE DATOS

PERSONAL EN LA EMPRESA “CONTRATISTAS ASOCIADOS PACIFICO S.R.L”- HUANCAYO-2016

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL

NG	DIMENSION : FACTORES MOTIVACIONALES												DIMENSIÓN:FACTORES HIGIENICOS																
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	
1	2	1	2	2	4	2	1	5	2	1	5	4	2	2	1	2	2	4	4	1	2	2	1	2	1	2	1	5	
2	2	4	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	5	5	2	2	2	5	2	5	
3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	1	5	1	2	1	2	
4	2	1	2	1	4	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	1	4	2	2	4	1	5	5	2	2	2	5	2	5
5	2	2	1	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
6	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	1	2	1	2	
7	2	4	2	2	4	1	4	4	2	2	5	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	4	
8	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	5	2	2	1	4	4	2	2	5	3	2	2	2	2	
9	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	5	2	2	4	1	5	3	4
10	1	2	2	2	4	1	2	2	2	2	5	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	
11	2	4	3	2	2	2	2	4	5	3	2	2	2	2	5	2	2	1	4	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4
12	5	4	2	3	2	2	4	2	5	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	4	2	4	2	2	
13	5	4	2	2	4	3	2	4	5	5	2	2	2	5	2	4	2	4	2	2	2	4	2	5	2	2	2	4	
14	5	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	3	2	
15	3	2	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	3	3	3	2	2	4	2	3	5	2	2	4	2	2	2	2	
16	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	
17	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	
18	5	2	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	4	2	2	4	3	4	4	2	

19	5	4	2	2	4	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4
20	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2
21	2	4	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	2	2	4	4
22	2	4	2	2	4	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	6	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2
23	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4
24	3	3	2	3	2	2	4	2	4	3	2	4	4	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2
25	2	5	2	4	4	3	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	6	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4
26	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2
27	2	5	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	2	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4
28	3	3	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4
30	2	3	2	2	2	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4
31	2	2	2	4	4	2	5	4	2	2	4	2	2	2	2	4	6	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4
32	3	3	4	2	2	2	5	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2
33	2	2	2	2	2	4	5	4	2	3	2	4	4	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4
34	2	3	4	4	4	2	5	2	4	4	4	2	2	2	2	4	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4
36	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2
37	4	2	4	2	2	2	3	2	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
38	2	2	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2
39	4	3	4	4	5	4	2	4	2	4	2	1	5	2	4	5	2	2	3	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2
40	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	5	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	3
41	2	3	4	4	5	4	2	2	2	4	2	2	5	4	4	5	2	2	1	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2
42	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2
43	4	2	4	4	5	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3
44	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
45	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	5	2	4	2

46	4	3	4	2	3	4	2	1	2	2	2	5	2	4	2	2	4	5	2	2	2	2	2	3	5	3	4	3
47	4	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	5	5	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	2	5	2	4	2
48	2	3	2	2	2	5	2	2	3	2	2	5	2	4	2	2	2	2	1	4	3	3	2	2	5	2	2	2
49	2	3	5	4	3	5	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	4	5	3	2	2	2	2	3	5	3	5	3
50	4	3	5	2	2	5	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	2
51	2	2	2	2	2	5	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	5	2
52	4	3	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
53	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	1	4	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	1
54	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2
55	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	5	5	5	3	2	5	2	2	3	5	2
56	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	5	1
57	2	3	2	5	1	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	2	2	5	1	2	2	2	2
58	2	3	2	5	1	2	2	2	2	5	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
59	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	2	2	2	2	4	1	5	2	2	1	2	2	2	2	2	1
60	4	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	1	2	1	2	2
61	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	3	2	1	5	2	4	1	5	5	2	1	2	1	2	1	2	1

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

NG	Conocimiento del trabajo		Cantidad de trabajo		Calidad de trabajo		Iniciativa		Cooperación		Juicio y sentido común				Capacidad para aprender nuevas ideas			
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18
1	2	1	2	2	4	4	1	2	2	2	1	2	2	4	2	1	5	2
2	2	2	4	2	2	2	2	5	5	2	4	2	2	4	2	1	5	2
3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2
4	2	1	4	2	2	4	1	5	5	2	1	2	1	4	1	2	2	2
5	5	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	2
6	2	2	2	2	2	2	2	5	5	1	4	2	1	2	2	2	2	2
7	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	1	4	4	2
8	5	2	2	1	4	4	2	2	5	2	4	3	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	1	2	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2
10	2	2	4	2	2	2	2	2	5	1	2	2	2	4	1	2	2	2
11	5	2	2	1	4	4	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	5
12	2	3	2	2	2	2	3	5	2	5	4	2	3	2	2	4	2	5
13	5	2	4	2	4	2	2	2	4	5	4	2	2	4	3	2	4	5
14	2	2	2	3	2	4	2	2	2	5	3	3	2	2	2	2	2	2
15	3	3	2	2	4	2	3	5	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4
16	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	2	2	4
17	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4
18	3	3	2	2	4	2	3	4	2	5	2	3	3	2	2	4	2	2

19	2	2	2	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	4	3	2	4	4
20	3	2	4	2	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2
21	2	3	2	2	2	4	3	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	4
22	3	2	2	6	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	2	2	2
23	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2
24	2	3	2	2	4	2	4	4	2	3	3	2	3	2	2	4	2	4
25	2	2	2	6	2	4	2	2	4	2	5	2	4	4	3	2	4	2
26	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2
27	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	5	2	2	2	2	4	4	4
28	2	2	4	6	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	2	2	2
29	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4
30	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2
31	2	2	4	6	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	5	4	2
32	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	4	2	2	2	5	2	4
33	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	5	4	2
34	2	2	4	6	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	5	2	4
35	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	2	2
36	2	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2
37	2	2	5	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	4
38	4	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	3	4	2
39	2	4	5	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	2	4	2
40	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4
41	4	4	5	2	2	1	2	2	2	2	3	4	4	5	4	2	2	2
42	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3
43	2	4	5	4	3	2	2	2	2	4	2	4	4	5	4	2	2	2

44	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2
45	2	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3
46	4	2	2	4	5	2	2	2	2	4	3	4	2	3	4	2	2
47	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	2	2
48	4	2	2	2	2	1	4	3	3	2	3	2	2	2	5	2	3
49	2	4	3	4	5	3	2	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2
50	4	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	5	2	2	5	2	2
51	2	2	3	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	5	2	3
52	2	4	2	2	5	3	2	3	2	4	3	2	2	3	5	2	2
53	4	2	1	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2
54	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
55	2	4	1	2	5	5	5	3	2	2	2	2	5	1	2	2	2
56	2	2	2	4	2	5	5	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2
57	2	2	2	2	5	2	4	2	2	2	3	2	5	1	2	2	3
58	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	5	1	2	2	2
59	2	2	2	4	1	5	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	5	2	2	2	2
61	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1
62	1	5	2	4	1	5	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1

