



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE CA&PE CARGO S.A.C., HUARAZ, 2019.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN

Autora:

Bach. Tatiana Córdova Alejos

Asesor:

Dr. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ, PERÚ, 2020

**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL.**

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: _____

Código de alumno: _____ Teléfono: _____

Correo electrónico: _____ DNI o Extranjería: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico

Trabajo de Investigación

Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014)

3. Título Profesional o Grado obtenido:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela, Carrera o Programa: _____

7. Asesor:

Apellidos y nombres _____ Correo electrónico: _____

Teléfono: _____ N° de DNI o Extranjería: _____ ORCID: _____

8. Tipo de acceso al Documento

Acceso público* al contenido completo.

Acceso restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

12. Para ser llenado por la Dirección del Repositorio Institucional

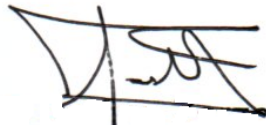
Fecha de recepción del documento por el Repositorio Institucional:

Firma:

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Miembros de los Jurados:

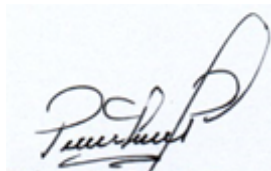


Mag. Eva Delfina Zarzosa Márquez

Presidenta

Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz

Secretario



Dr. Telmo Pablo Loli Poma

Vocal

Dedicatoria

A mis padres que son mi razón de ser.

Agradecimientos

A mi familia por el apoyo incondicional, por confiar y seguir confiando en mí.

A una gran persona; que, así como a mí a muchas otras nos
brinda su apoyo desinteresado.

ÍNDICE

Resumen	8
Abstract	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. HIPÓTESIS	12
2.1. Hipótesis General	12
2.2. Objetivos	13
2.3. Definición de Variables	13
2.4. Operacionalización de Variables	14
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1. Antecedentes de la Investigación	15
3.2. Bases teóricas	20
A. Factores motivacionales en el desempeño laboral	20
A.1. Revisión literaria	20
A.2. Dimensiones de los factores motivacionales	23
A.3. Modelos teóricos de factores motivacionales	25
B. Desempeño Laboral	31
B.1. Definición e importancia	31
B.2. Factores reflectivos del desempeño laboral	33
B.3. Fundamento de la relación de motivación y el desempeño laboral	34
3.3. Definición de términos	36
4. ASPECTO METODOLÓGICO	38
4.1. Tipo de Estudio	38
4.2. Diseño de Investigación	38
4.3. Población	38
4.4. Unidad de análisis y muestra	39

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos	39
4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos	39
5. RESULTADOS	41
6. DISCUSIÓN	48
7. CONCLUSIONES	51
8. RECOMENDACIONES	52

Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Resultados de medida del modelo	42
Tabla 2: Validez discriminante del modelo de medición	43
Tabla 3: Cargas y Cross loadings	44
Tabla 4: Prueba de hipótesis.....	47
Figura 1: Modelo estructural con coeficientes de ruta	45
Figura 2: Bootstrapping para la significancia.....	46

Resumen

El presente estudio analiza la importancia del desempeño en las organizaciones, por ello, se orientó a determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&pe Cargo de la ciudad de Huaraz 2019.

La investigación fue aplicada. Por su diseño fue no experimental. La unidad de análisis fue el empleado de la empresa analizada. Se usó el método multivariante de segunda generación denominado modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (*partial least squares structural equation model* o PLS-SEM).

El estudio concluye que los factores intrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral por la cifra del 2.22, mientras que para los factores extrínsecos la relación no es significativa. Existe una relación significativa entre factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de esta empresa citada por la cifra de 4.98. Referente a los factores intrínsecos con mayor influencia en el desempeño laboral en primer lugar, el *Uso de habilidades personales* con un nivel del 0.789; le sigue el factor *Libertad de decisión* de cómo realizar el trabajo con un nivel del 0.694 y de los factores extrínsecos el más importante está representado por las Políticas de la organización con un nivel del 0.816; seguido de la Retribución económica al 77.5%.

Palabras Clave: Factores motivacionales, Desempeño laboral.

Abstract

This study analyzes the importance of performance in organizations, therefore, it was oriented to determine the motivational factors that influence the work performance of Ca & pe Cargo workers in the city of Huaraz in Perú during the 2019 year.

The research is applied. By design it is not experimental. The unit of analysis were the employees of the aforementioned company. The second generation multivariate method called structural equation modeling with partial least squares (PLS-SEM) was used.

The study concludes that intrinsic factors significantly influence work performance by the figure of 2.22, while for extrinsic factors the relationship is not significant. There is a significant relationship between extrinsic factors on the intrinsic factors of the workers of this company cited by the figure of 4.98. Regarding the intrinsic factors with the greatest influence on work performance in the first place, the use of personal skills with a level of 0.789; It is followed by the Freedom of decision factor of how to carry out the work with a level of 0.694 and of the extrinsic factors the most important is represented by the Organization's Policies with a level of 0.816; followed by the economic compensation at 77.5%.

Keywords: Motivational factors, Work performance.

1. INTRODUCCIÓN

Ca&Pe Cargo es una empresa con la categoría SAC, Sociedad Anónima Cerrada, que brinda el servicio de cargo a nivel local, nacional e internacional. Su esfuerzo se orienta a reducir el tiempo de tránsito al mínimo para calificar su servicio de óptimo. Para que eso sea posible, usa recursos apoyados en el personal que garanticen la recepción y seguimiento de cada uno de sus envíos a nivel regional y nacional. Esta empresa con presencia en la ciudad de Huaraz, brinda el servicio de transporte, digitalización de imágenes, distribución de carga valorada, además brinda el servicio de *tracking*, es decir, el seguimiento de la ubicación de los envíos para acreditar la entrega efectiva al destinatario. CA&PE Cargo es una empresa que tiene más de 30 años en el mercado y en la ciudad de Huaraz ha acumulado más de 14 años. Colabora con instituciones como el Poder Judicial, Cuna Más, Juntos, Ministerio de la Mujer, entre otros.

En la categoría de este servicio, el número de empresas dedicadas a la recepción y envío de documentos ha crecido mucho. Por nombrar se tiene a *OLVA Courier*, *Sobre Seguro*, *Correos del Perú*, y otros. De ellos *Olva Courier* es la que está mejor posicionada en el mercado regional, debido seguramente a su antigüedad y la cantidad de clientes fidelizados.

La empresa a analizar es una organización que por sí solo no podría alcanzar sus objetivos debido a que siempre necesita personas que la contribuyan a lograr sus objetivos. La empresa tiene logros, éxito y experiencia. Sin embargo, una de sus características señala que la motivación es un componente que no se está tomando en cuenta. Así, en una entrevista con la coordinadora de la oficina en Huaraz, afirma que, en la empresa los gerentes solo se fijan en los resultados dejando de lado el plan de incentivos al mejor trabajador del mes, la excepción de los cumpleaños; la despreocupación por un plan de ascensos, no se reconoce las horas extras; poca flexibilidad laboral. (i.e., si un trabajador necesita hacer uso de su seguro, se evalúa demasiado la gravedad para el permiso respectivo).

Otro de los componentes en los que se debe prestar más atención son los objetivos personales del colaborador. En este punto, se aprecia que los trabajadores perciben un salario adecuado, están estables en su puesto de trabajo porque

cuentan con sus respectivos contratos por año, el clima laboral, sin embargo, no es propicio por la existencia de una desmotivación latente. A eso se agrega los reclamos en el desarrollo de las actividades diarias; el trabajo se está convirtiendo en rutinario y con carga excesiva lo que produce la desmotivación de los colaboradores. Respecto a las capacidades de los trabajadores, se aprecian carencias en la dedicación al trabajo por el conformismo y la distracción en la atención en asuntos exentos al trabajo empresarial, el énfasis en el uso sin control de redes sociales, aspectos personales; de allí que, la voluntad para cooperar y ayudar a los colegas es baja; pero sí cumplen con su trabajo diario sin mayores exigencias. La manera de acatar órdenes es cumplir por cumplir. En el análisis sobre la capacidad de influir en el nivel de productividad del trabajador, en primer lugar, al ingreso de éstos a la empresa se le hace la inducción; sin embargo, es en el desarrollo de su trabajo donde no se logra hacer la entrega de los documentos dentro de los plazos establecidos en razón a que se excede el plazo de los 8 días. A esto se añade, la pérdida de documentos cuando se encarga a personas ajenas a la empresa para su traslado a lugares lejanos generando también el retraso en la elaboración de informes mensuales y la multa correspondiente. La frecuencia de errores es *media*, porque al momento de realizar el envío de las valijas se envía a otro destinatario ocasionando costos adicionales de retorno y envío, demora en la entrega y por ende no estar cumpliendo con el contrato.

Tomando en cuenta las deficiencias percibidas en el desarrollo de los factores motivacionales en Ca&Pe Cargo S.A.C., que se identificaron en el proceso de diagnóstico, esta investigación se orienta a superar dicha problemática, aplicando conceptos y postulados teóricos referidos a los factores motivacionales la cual contribuirá a lograr una mayor satisfacción del colaborador. De igual forma se beneficiará a los gerentes relacionados con Ca&Pe Cargo S.A.C. quienes tendrán un mayor conocimiento para generar, sistematizar, mejorar factores motivacionales de calidad y, de esa forma, satisfacer mejor a cada trabajador, además beneficiará también a los clientes para que puedan conocer el servicio que deben recibir. Con ello se beneficiará a la sociedad en su bienestar.

Por ello se formuló la pregunta general fue ¿De qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019? Como preguntas específicas se plantearon (i) ¿De qué manera influyen los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?; (ii) ¿De qué manera influyen los factores extrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?; (iii) ¿De qué manera influyen los factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?: (iv) ¿Cuáles son los factores intrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019? Y (v) ¿Cuáles son los factores extrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

Los factores motivacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019.

Hipótesis Específicas

1. Los factores intrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019
2. Los factores extrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019
3. Los factores extrínsecos influyen significativamente sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019

2.2. Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019.

Objetivos Específicos

4. Determinar de qué manera influyen los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.
5. Determinar qué manera influyen los factores extrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.
6. Definir de qué manera influyen los factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.
7. Identificar los factores intrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.
8. Identificar los factores extrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.

2.3. Definición de Variables

Factores intrínsecos, Factores extrínsecos, Desempeño laboral.

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Constructos	Orden	Variables observables
Factores intrínsecos ¹	CO Inferior	1. Delegación de la responsabilidad
		2. Libertad de decisión de cómo realizar el trabajo
		3. Ascensos
		4. Utilización de las habilidades personales
		5. Simplificación de procesos
		6. Enriquecimiento del cargo
Factores extrínsecos	CO Inferior	7. Retribución económica
		8. Ambiente laboral
		9. Supervisión
		10. Políticas de la organización
		11. Relaciones con la autoridad
Desempeño laboral	CO Superior	12. Consecución de metas 13. Consecución de objetivos

Nota: LOC = Lower-Order Component; HOC = Higher-Order Component (Componente de Orden Superior y los Componentes de Orden Inferior) Fuente: Lirio et al. (2020)

¹ Teoría bifactorial de Herzberg

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Regional:

Isabel Macedo and Quito (2007) en su trabajo *“Teoría motivacional de Maslow y el desempeño laboral en las cajas municipales de Huaraz”*, tuvo como objetivo determinar cómo influye la teoría de Maslow en el desempeño laboral de los trabajadores de las cajas municipales de Huaraz a partir de la teoría de Maslow, se realizó un análisis de las variables, el tipo de investigación es descriptivo, explicativo y correlacional, se utilizaron la encuesta y la entrevista estructurada a los 96 trabajadores de las cuatro cajas municipales de Huaraz, como conclusión se obtuvo que la teoría de Maslow influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las cajas municipales de Huaraz. Por tanto, la utilización de la teoría de Maslow para mejorar el desempeño se debe aplicar.

Osorio and Palacios (2007) en el tema de tesis *“Teorías motivacionales de proceso y desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Huaraz”*, tuvo el objetivo de identificar la influencia de las teorías motivacionales de proceso en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Huaraz, se aplicó a funcionarios y trabajadores, el diseño de contrastación es descriptiva y explicativa, se llegó a la conclusión de que las teorías motivacionales de proceso influyen desfavorablemente en el desempeño laboral de esa entidad, debido a que estas no se están empleando correctamente, también al desconocimiento de estas por parte de los funcionarios y trabajadores de la institución (Acosta, 2009).

En la investigación *“Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz”*, Alba and Trujillo (2014) plantearon determinar la influencia de los factores de motivación según Herzberg en el desempeño laboral, trabajaron con una muestra de 16 trabajadores, para lo cual se realizó un análisis sobre la causalidad entre los factores de motivación y el desempeño laboral, llegaron a la conclusión de que los factores de motivación según Herzberg influyen de manera regular en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa, los factores motivadores inciden poco en el

desempeño laboral; y los factores higiénicos inciden de manera regular en el desempeño laboral.

Antecedentes a Nivel Nacional:

Cárdenas (2013) en *“Análisis de los factores motivacionales en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Quilcas”*, desarrolló como objetivo determinar los factores motivacionales que tienen influencia en el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Quilcas, se hizo una investigación descriptivo - correlacional para determinar la relación de ambas variables y se realizaron entrevistas y encuestas a todo el personal, se llegó a la conclusión de que el personal que labora en la Municipalidad Distrital de Quilcas están regularmente motivados, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los factores motivacionales están muy lejos de estimular el desempeño laboral, bajando los niveles de producción en función de esto se recomendó a la institución capacitar a sus empleados, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso.

En la investigación de Retamozo (2018) *“Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería del Hospital Carlos Lanfranco la Hoz”*, definió como objetivo hallar la relación que existe entre la motivación y desempeño laboral, la muestra estuvo representada por 170 personas entre profesionales y técnicos, la metodología tiene un enfoque cuantitativo, es de diseño no experimental, correlación al de corte transversal, muestreo probabilístico, la técnica empleada fue la encuesta como instrumentos la escala de la motivación y desempeño laboral el cuestionario que ha sido aplicado a los trabajadores, en los resultados obtenidos se aprecia que sí existe relación entre la motivación y desempeño laboral.

Serrano (2016) en la investigación *“Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo”*, sugirió como objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores, el método

que se aplica en este trabajo es el descriptivo - inductivo, técnica análisis documental, indagación, tabulación de cuadros con cantidades y porcentaje inductivo, se llegó a la conclusión de que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta.

Antecedentes a Nivel Internacional:

Montenegro (2016) en su aporte investigativo *“Factores Motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia”* propuso como objetivo identificar los factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia, la parte metodológica se seleccionaron 3 empresas de la construcción en la ciudad de Pasto, método no experimental, de campo, descriptivo y correlacional, se realizaron las encuestas con el mayor número de personal disponible, como conclusión se afirma que para influir en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, la dirección debe estar bien informada sobre la motivación de los empleados para alcanzar su máximo potencial, se consideran: «capacitación para el trabajo», «buen sueldo», «el reconocimiento de sus jefes», «crecimiento en términos de conocimientos y habilidades» y «tareas desafiantes», como los motivadores importantes, los desmotivadores: «bajos salarios», «malas condiciones de trabajo» y «la falta de respeto de los jefes», pero estos factores pueden ser inadecuados para comparar el entorno de trabajo propicio debido al tamaño limitado de la muestra.

La investigación planteada por Zapata (2013) *“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”* tuvo como objetivo establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del

personal Administrativo del área comercial de la empresa ,se empleó el diseño transversal correlacional-causal, se encuestó al personal administrativo que labora actualmente en el área comercial, se llegó a la conclusión de que 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. 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.

La investigación de Sum (2015) *“Factores motivacionales en el desempeño laboral efectivo del personal docente administrativo y obrero de una unidad educativa ubicada en la urbanización Prebol de Valencia, estado Carabobo”* planteó como objetivo analizar los factores motivacionales del personal docente, administrativo y obrero de la unidad educativa ubicada en la Urbanización Prebol de Valencia, se realizó una encuesta a 26 trabajadores, la investigación de tipo descriptiva y de campo, el instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, se llegó a la conclusión de que existen ciertas necesidades que tienen los trabajadores, y buscar la manera de cubrirlas a través de diferentes incentivos para mejorar su desempeño laboral en la institución, esto acorde a los trabajadores del presente estudio.

En el trabajo *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá*, Rubiano (2015) emplea un diseño transeccional descriptivo para cumplir con el objetivo de realizar la caracterización de posibles diferencias en determinados factores motivacionales en los empleados de los departamentos administrativo y de producción de una empresa en crisis económica. Se consideró a 132 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Como instrumento se empleó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Los resultados fueron analizados mediante estadísticos descriptivos (X, Me, DT) e inferenciales (anova de un factor y t de student) para caracterizar las divergencias motivacionales por

departamentos, áreas, tipos de contratación y géneros, en cada variable que compone la prueba. Se encontraron diferencias significativas entre afiliación y salario para los departamentos con un $\alpha = 0.05$; también se concluye que del factor motivaciones externas resaltan las variables grupo de trabajo, por puntuar más alto dentro de este aspecto y la variable salario, la cual presenta diferencias entre los departamentos. Según esto, en general los empleados consideran importante compartir, relacionarse y coordinar actividades con los demás compañeros de trabajo, lo que confirma lo mencionado anteriormente en la variable afiliación, ya que probablemente existe una valoración del trabajo coordinado, antes que el individual. Sin embargo, según los resultados arrojados por la variable salario, resulta más significativa para el departamento de producción la remuneración que obtenga por su trabajo, que para el personal perteneciente al departamento administrativo. Es así, como en el departamento de producción se ve aplicada la teoría de Porter-Lawler, la cual establece una relación directa entre el desempeño laboral y las recompensas recibidas como por ejemplo el salario

3.2. Bases teóricas

A. Factores motivacionales en el desempeño laboral

A.1. Revisión literaria

El reconocido pensador de la administración, Herzberg, fundamenta que los factores motivacionales producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo, incluye logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. (...), los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la insatisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento (Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W, 2007).

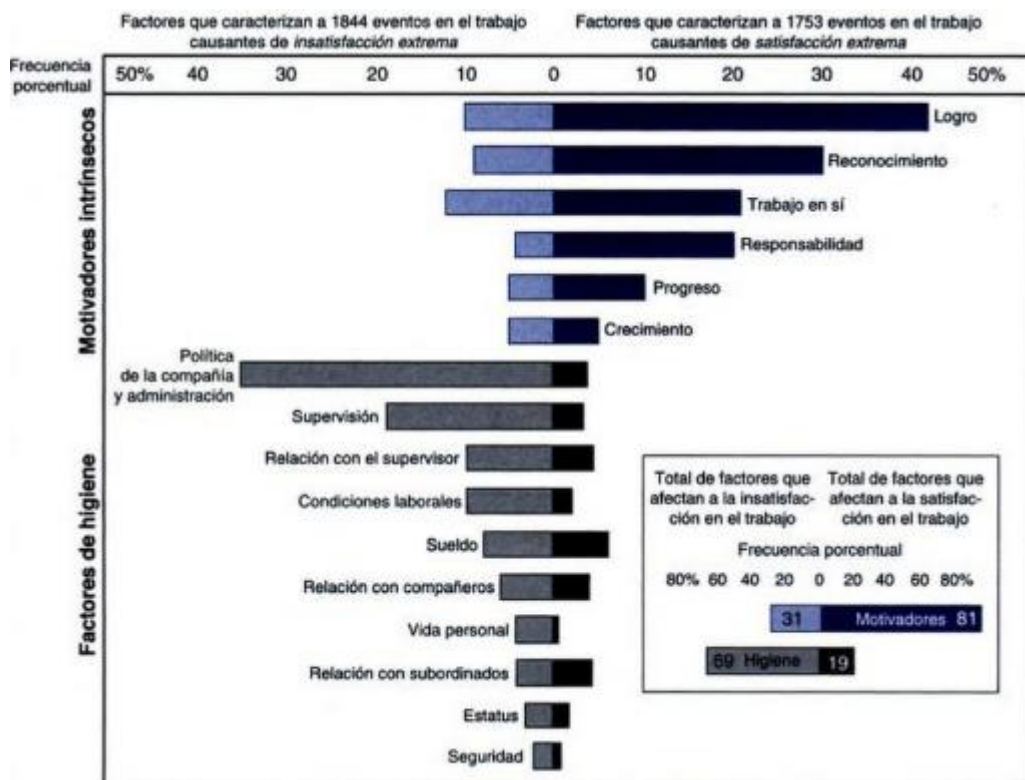


Figura 1: Teoría de los dos factores de motivación e Herzberg

Fuente: Dalton et al. (2007)

Existen una serie de necesidades que puedan producir desmotivación si no son cubiertas, como puede ser, por ejemplo, tener un salario deficiente, bajo o unas malas condiciones laborales. Estas necesidades al ser cubiertas no producen un incremento en la motivación del trabajador. Aquí se encuentran los factores

higiénicos. Por su parte, los factores motivadores están, en general, asociados al logro, reconocimiento o progreso profesional y sí producen en el trabajador la motivación buscada. (...). Otras formas de retribución, como pueden ser los incentivos o comisiones, interpretados como elementos de reconocimiento, son factores de motivación (Comunicaciones, 2002). La insatisfacción se produce cuando las personas perciben que están recibiendo un trato injusto en cuanto a salario, beneficios, seguridad, supervisión y relaciones personales. Herzberg clasifica todo lo anterior como factores de higiene, y argumenta que no son motivadores puesto que no causan ninguna mejora de las actitudes o rendimiento.

Por su lado, Rubiano (2015) afirma que existen otros aspectos que influyen en la motivación como: a) la responsabilidad, por parte de la empresa y del trabajador mismo; b) el desafío, que es un sentimiento de sobrepasar diferentes obstáculos que se presenten en las labores diarias; c) las relaciones laborales son un factor relevante, debido a que genera en cada empleado la percepción de un buen clima de trabajo; d) la cooperación entre compañeros y directivos de la empresa, incrementan la conducta de ayuda en los empleados; e) el sentimiento de pertenencia a la organización, es importante ya que crea la sensación de compartir los logros personales alcanzados con los que plantea la organización y f) la recompensa factor primordial para el empleado, ya que el reconocimiento del trabajo, hace que las personas se esmeran por mejorar su rendimiento laboral.

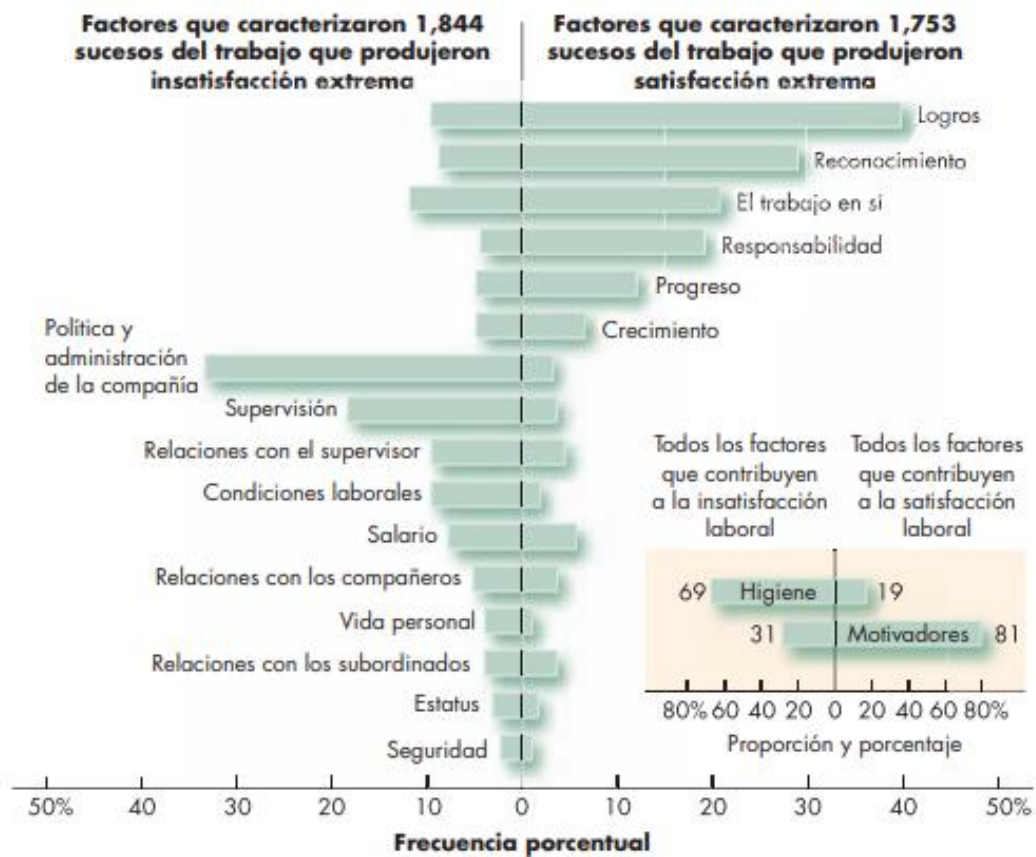


Figura 2: Comparación de satisfactores e insatisfactores

Fuente Stephen, R. & Mary, C (2005)

Si se quiere motivar a las personas en su puesto en una organización o en una empresa, el experto en el tema, Herzberg, recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de lograr en el trabajador promociones laborales, ascensos, oportunidades de crecer como profesional y persona, reconocimiento dentro y fuera de la organización, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas (Stephen, R. & Mary, C, 2005).

El considerar en su conjunto estos aspectos permite señalar que un grado alto de motivación laboral hace que se centren los esfuerzos de todos los trabajadores hacia el logro de unos mismos objetivos, beneficiándose los empleados y la organización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ninguna teoría explica por completo la realidad, en este caso particular, debido a que la cultura, costumbres, valores y circunstancias sociales, políticas y económicas varían de un lugar a otro

y son dimensiones que inciden en la forma de pensar y de comportarse de los trabajadores (Rubiano, 2015).



Figura 3: Opiniones distintas de la satisfacción y la insatisfacción

Fuente: Stephen and Mary (2005)

A.2. Dimensiones de los factores motivacionales

En la “Teoría del mantenimiento de la motivación” Frederick Herzberg, después de una investigación con 200 ingenieros y contadores, concluyó que los principales factores que determinan la satisfacción laboral y con ello la motivación, son el logro o realización, e reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Si se alcanza un ambiente donde estos factores pueden operar, la gente responderá positivamente y esos factores los calificó como motivadores.

El mantenimiento de estos factores incluye la política de la compañía. La supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo; pero ellos en si no son motivadores, sino mantenedores, porque si no andan bien se convierten en “insatisfactores” y no funcionan entonces los factores de motivación (Cuesta).

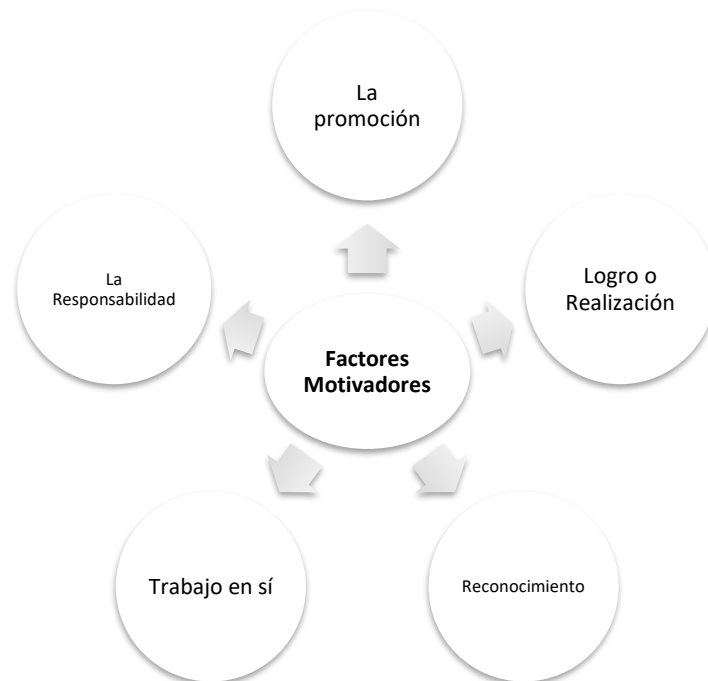


Figura 4: Factores motivadores

Fuente Adaptación de Cuesta (2015)

A través de una reflexión en el tema, Rubiano (2015) indica que, diferentes países y organizaciones han sido expuestos a presiones de diversa índole, provenientes tanto del contexto externo como interno, debido a fenómenos mundiales como la globalización, problemas de tipo social, político o económico, motivo por el cual han venido modificando sus tendencias para mantenerse vigentes en el competitivo ámbito del mercado. Dentro de los fenómenos políticos y económicos que han afectado la dinámica del comercio y de las relaciones entre los diversos países, es importante resaltar el neoliberalismo (movimiento que crea políticas de expansión apoyando las relaciones de oferta y demanda, con el fin de brindar estrategias que permitan mayor libertad económica a una nación). El cual surgió en Estados Unidos con un grupo de políticos e intelectuales asociados al partido demócrata, quienes consideraron como principales ideales la importancia del individuo, el papel del Estado y el valor del libre mercado.



Figura 5: Factores que condicionan los motivadores

Fuente Adaptación de Cuesta (2015)

A.3. Modelos teóricos de factores motivacionales

Modelo Bifactorial de Herzberg

Este modelo sostiene que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo. Éstos son los *factores motivadores*. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados *factores extrínsecos* (I. Chiavenato, 2000).

Factores Intrínsecos. Tienen que ver con el contenido del mismo cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de productividad hasta niveles de excelencia. (...). Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan el rendimiento de modo sustancial; cuando son precarios, provocan lo contrario. Éstos incluyen:

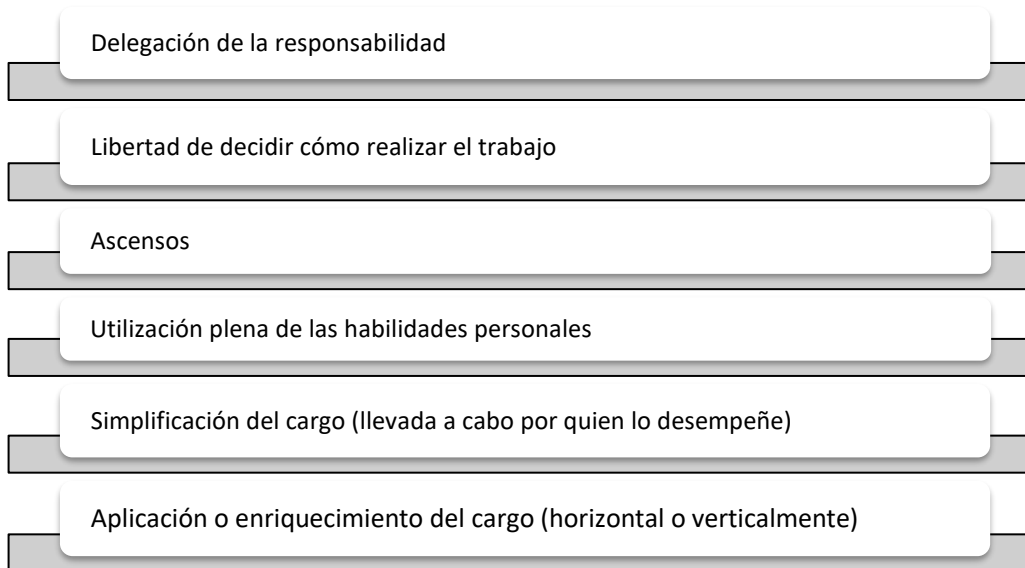


Figura 6: Factores motivaciones según Herzberg

Fuente Chiavenato (2000)

1. *Delegación de la responsabilidad.* Delegar supone la cesión paulatina y gradual de una función que está desempeñando el responsable del puesto a otro nivel inferior. (...). La eficacia de la organización se asienta en una adecuada asignación de funciones, en cascada desde la cúpula hasta abajo. El jefe se queda con lo que resulta más difícil, más complejo; teóricamente lo que sólo él sabe, puede o debe hacer, o lo que hace mejor (Acosta, 2009, p. 22).
2. *Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.* Se lleva a cabo estableciendo las secuencias para realizar todas las tareas y las actividades, (...). Se considera que los empleados tienen la libertad para decidir qué tienen que hacer para alcanzar los resultados. Por tanto, dentro de unos determinados límites de comportamiento que la empresa considere oportunos, los empleados tienen libertad para fijar sus acciones y medios (Iborra & Dasí, 2012).
3. *Ascensos.* Los ascensos se producen teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario (Guanter, S. y Parra, ML, 2005).
4. *Utilización de las habilidades personales.* Como se comporta al realizar las actividades de gestión de proyecto, sus actitudes y valores personales. En

cuanto a las habilidades personales tenemos las siguientes: competencias, elementos de rendimiento, criterios de rendimiento (Morangi, 2015).

5. *Simplificación de procesos*. La nueva y más competitiva fórmula de la economía liberal debía basarse en «la división del trabajo» («teoría de la simplificación y división de tareas»), que procedía de la necesaria división de tareas o repartición de funciones para incrementar el rendimiento humano, ya que «los niveles de rendimiento y de producción, el abaratamiento de precios y costos y el aumento de beneficios para el capital van indisolublemente unidos a la división del trabajo, cada vez más acentuada, de tal modo que el desarrollo y crecimiento económicos de un país, dependen del número de operarios bien cualificados y de la división del trabajo, que redobla el rendimiento en cada puesto»
6. *Enriquecimiento del cargo*. Consiste en el reemplazo de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, en donde se vean condiciones de desafío y satisfacción personal (Morangi, 2015).

Factores Extrínsecos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientes de trabajo, el salario, los beneficios sociales, etcétera. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Ellos incluyen:

1. *Retribución Económica*. “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. Más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva” (Morangi, 2015).

Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones). Hay dos formas básicas de hacer pagos monetarios directos a los empleados: las basadas en el aumento del tiempo y las determinadas por el desempeño. La mayoría de los planes de remuneración utilizados por los patrones aún se basan en el tiempo. Por ejemplo, los obreros y los oficinistas reciben salarios por hora o por día; otros, como los gerentes o los diseñadores de páginas Web, reciben un salario por semana, mes o año. La segunda opción

directa de pago se basa en el desempeño. El trabajo a destajo es un ejemplo, porque relaciona la retribución con el volumen de producción (o número de “piezas”) que produce el empleado. Por ejemplo, las comisiones de venta basada en el desempeño (en este caso, en las ventas) (Morris, 2015).

2. *Ambiente laboral.* Por ambiente o condiciones de trabajo no sólo se debe entender los factores de naturaleza física, química o técnica (materias utilizadas o producidas, equipos empleados y métodos de producción aplicados), que pueden existir en el puesto, sino que también deberán considerarse aquellos otros factores de carácter psicológico (monotonía, automatización, carga mental, etcétera) o social (cambio de esquema de valores, sistema de mando, política de salarios, etcétera), que puedan afectar de forma orgánica, psíquica o social la salud del trabajador (Morris, 2015).
3. *Supervisión.* Auxiliar en el ámbito laboral por las múltiples implicaciones que en éste tiene, así, para algunos es un proceso educativo, para otros un proceso administrativo y docente, o bien puramente administrativo, (...). Por tanto, ayuda al supervisado a descubrir sus capacidades y limitaciones, en consecuencia, al tiempo promueve capacidades del supervisado para lograr el mejor desarrollo de éstas, estimula su crecimiento y capacidad, fortaleciendo sus propios conocimientos, destrezas y juicios en el desempeño de sus tareas, en cuyo caso se sustenta en principios humanistas en un proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. *Políticas de la organización.* Una política define «los fines generales y cualitativos». Es una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos. Se sitúa en distintos niveles organizativos. Por ello, se habla de política general de la empresa o de políticas de servicio o funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de los fines generales que constituyen la «filosofía» de la empresa (Pérez, 2014).
5. *Relaciones con la autoridad.* La relación jefe - colaborador no es para dar órdenes; un grupo de pares que trabajan juntos. Es una interrelación en la que uno da las orientaciones, el otro las enriquece y el jefe toma la decisión final. (...) . Sin embargo, ser jefe implica mucho más: además de sus tareas

específicas de realizar todas aquellas áreas y funciones inherentes al rol de jefe, las cuales consisten en: seleccionar a sus colaboradores, evaluar sus comportamientos, delegar áreas, dar aliento, comunicar la misión, visión, valores y estrategia organizacionales (Idalberto Chiavenato, 2013).

Modelo de Stephen & Judge

Se basa en la idea que son pocas las organizaciones que aplican la motivación para el bienestar y/o satisfacción laboral de los colaboradores para mejorar el desempeño. Es que muchas de ellas ven esto como un gasto y no como una inversión, es por ellos que muy pocas empresas conservan a su personal por tiempos prolongados, es decir, aquellas que les generan algún tipo de motivar a sus trabajadores se ve reflejado en actitud positiva que éste toma ciertas circunstancias laborales y tienden a prolongar su estancia. Stephen, R., & Judge (2009) establecen que, si se quiere motivar a las personas en su trabajo, se debe hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de los siguientes elementos:

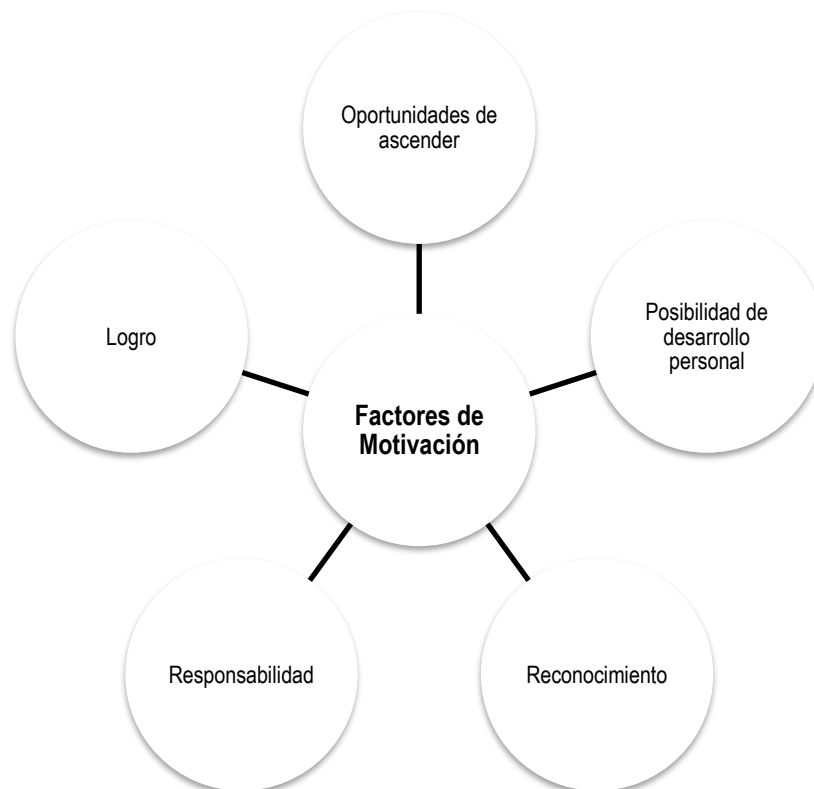


Figura 7: Factores de Motivación

Fuente adaptado de Stephen and Judge (2009)

Modelo de Maslow

Una de las propuestas respecto a las bases de la motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow, que propone 5 tipos de necesidades que motivan el comportamiento humano: a) fisiológicas o necesidades básicas de alimentación, abrigo, etcétera; b) de seguridad, que emanan del deseo de estabilidad ante las situaciones amenazantes de la vida, como la delincuencia o el desempleo; c) sociales, originadas en la búsqueda de aceptación e inclusión social en relación permanente con otras personas; d) de estima, referidas al precio, estatus, reconocimiento y los resultados en los planos profesional y personal; e) y de autorrealización, que persiguen la integración y sinergia personales para lograr metas en todos los planos: espiritual, emocional, racional y fisiológico (Hernández, 2006).



Figura 8 Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente adaptada de (Hernández, 2006)

B. Desempeño Laboral

B.1. Definición e importancia

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: resultados, desempeño, competencias y los factores críticos para el éxito, así:

Stephen, R., & Judge (2009) lo definen como *“sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”*. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. Mientras que Chiavenato, I., Sacristán, M., & Hano, R (2007) explican que *“el desempeño laboral es situacional pues varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él”*. Con ello, agregan:

“El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Según I. Chiavenato (2000); dice que *“es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”* (p. 359).

Se conoce como evaluación del desempeño a los procesos que se promueven dentro de la gestión del personal para comprobar si los trabajadores cumplen con los objetivos fijados previamente para los mismos. Los procesos de evaluación de desempeño se desarrollan dentro de un plan establecido y siguiendo una periodicidad (Fuentes, 2015).

Para Louffat (2013) *“la evaluación del desempeño es el proceso de personal que busca medir las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y la productividad por medio de indicadores, tanto del equipo (en forma conjunta) como de cada integrante (en forma individual)”*.

De igual forma, se rescata el aporte de Gary (2009) quien afirma: “el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado)”. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas.

En el aporte de Cuesta (2015) se encuentra que la evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación o *performance appraisal*, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

En resumen, se subraya la definición de I. Chiavenato (2000) para la presente investigación quien señala que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño del personal es un elemento muy importante en todo proceso de planeamiento, porque el trabajador es un generador de valor que transforma dinero y activos materiales, convirtiéndose en el capital intelectual, que hace funcionar cualquier empresa. Es un elemento estratégico, por lo tanto, debe plantearse tanto la cantidad como la calidad del personal que necesitará una empresa (hoy y mañana); además de saber dónde se le conseguirá, (reclutamiento, selección, inducción); cómo será su monitoreo permanente (evaluación del

desempeño, capacitación); y qué medidas se establecerán para poder retenerlos (carrera, remuneraciones) (Louffat, 2016).

Sin duda, la evaluación del desempeño del personal y sus rendimientos se ve influenciado por la organización, pues ésta determina los deberes y derechos de todos los trabajadores. Por ejemplo, si el trabajador no cumple alguna función, su desempeño no será adecuado, pudiendo ser objeto de un despido por causa justa; del mismo modo, cumplir funciones al estilo o modo personal, sin respetar los protocolos de procedimiento establecidos, también puede acarrear un informe de desempeño negativo para el trabajador (Louffat, 2016). La psicología organizacional permite que el ejecutivo-jefe conozca a forma en que piensa, siente y se comporta cada uno de sus subordinados de manera individual; ello le ayuda a descubrir las fortalezas y debilidades que tiene cada trabajador. (...), así como el nivel de integración e interacción que tiene cada subordinado con el resto de sus compañeros.

B.2. Factores reflectivos del desempeño laboral

Los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño. Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Stephen, R. & Mary, C (2005) cree que evaluar el desempeño forma parte de un sistema de administración del desempeño, proceso que establece las normas de éste y evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y

para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Goldszier, 2006; Rodríguez, 2007; Vroom, 2014).

1. *Productividad*. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Para crear bienes y servicios se necesita transformar los recursos en bienes y servicios. Cuando más eficiente se haga la transformación, más productivos serán y mayor será el valor agregado a los bienes y servicios entregados. La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). (...), la mejora de la productividad puede lograrse de dos formas: una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien, el incremento en la salida mientras la entrada permanece constante. La productividad depende de que el trabajador posea las competencias que le exige su trabajo; como consecuencia, es lógico que los niveles de productividad de los empleados adecuadamente formados sean superiores a los de los que no lo están (Aluvala, 2014; Álvarez, 2015; Efron, 2015).

B.3. Fundamento de la relación de motivación y el desempeño laboral

Esta relación, fundamento de la investigación, tiene sus bases en el enfoque de Sansone, C. & Harackiewicz, J (2000) sugieren que la motivación para experimentar interés (lo que denomina motivación intrínseca) y la motivación para alcanzar algún resultado (lo que se considera una motivación extrínseca) puede funcionar de manera secuencial a lo largo del tiempo, revisan un modelo y discuten investigaciones que muestran que los factores extrínsecos pueden aumentar la probabilidad de que los individuos intenten autorregular el interés (es decir, tratar de hacer más interesante una actividad sin interés). Además, es el uso de estas estrategias para aumentar el interés (y no los factores extrínsecos) lo que predice la persistencia o la reanudación de la actividad. Por lo tanto, sugieren que la motivación "intrínseca" y "extrínseca" podría entenderse mejor en el contexto del esfuerzo de las personas a lo largo del tiempo.

Luthans (2002) los especialistas del comportamiento organizacional, concluyen que es más probable que los trabajadores motivados se desempeñen en la organización

beneficiando a las organizaciones. Además, afirman que existe una relación positiva entre los empleados motivados y el desempeño organizacional. Otros coinciden que se evidencia una relación positiva entre *motivación* y *productividad* en los empleados. Las recompensas extrínsecas son una especie de compensación, mientras que las recompensas intrínsecas, tratan directamente con el reconocimiento.

Los factores motivacionales juegan un papel importante en el aumento de la satisfacción laboral de los empleados. Esto resultará en mejora del desempeño organizacional. La alta productividad es un beneficio a largo plazo de la motivación de los empleados. Ciertas investigaciones sugieren que las recompensas financieras (extrínsecas) estimulan las motivaciones a corto plazo; mientras que recompensas no financieras (intrínsecas) son más efectivas. Los intrínsecos no solo son efectivos a largo plazo, sino también es beneficioso para la organización de otras maneras, ya que no son tan costosas como las recompensas extrínsecas (Senanayake & Gamage, 2013).

3.3. Definición de términos

Administración de recursos humanos. Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz (Alles, 2011).

Ausentismo. Fenómeno directamente vinculado con las políticas del personal de una organización y que ilustra (entre otros factores) la calidad del entorno laboral (Idalberto Chiavenato, 2013).

Cargo. Conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio (Idalberto Chiavenato, 2013).

Competencias. La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado (Alles, 2011).

Delegación. Acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados (Idalberto Chiavenato, 2013).

Desempeño laboral. Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias (Idalberto Chiavenato, 2013).

Enriquecimiento del trabajo. Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo (Efron, 2015).

Especialización. Modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado (Alles, 2011).

Estrés laboral. Tipo de estrés que surge a causa de la presión en el trabajo, sobre todo en puestos de alto rendimiento. Puede causar saturación física y mental y afectar a la salud de manera grave (Alles, 2011).

Evaluación de Desempeño. Proceso que por lo general es desarrollado cada año por un supervisor para un subordinado, que está diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito de desempeño (Idalberto Chiavenato, 2013).

Factores motivacionales. Es un aspecto organizacional y ambiental de trabajo, posee una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores (Henaó et al., 2014).

Gestión del talento. Conocido también como cuidado de los trabajadores para propiciar un entorno de retención de talento por parte de la empresa (Henaó et al., 2014).

Liderazgo. Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización (Kotler & Armstrong, 2014).

Motivación. Impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado (Alles, 2011).

Relaciones de trabajo. relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Idalberto Chiavenato, 2013).

4. ASPECTO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación la investigación fue *aplicada* porque buscó resolver el problema del desempeño laboral en la empresa, pero también es *básica* porque tiene un fin cognoscitivo, repercutiendo en unos casos en correcciones, y en otros en perfeccionamiento de los conocimientos. De acuerdo al alcance es *explicativa – descriptiva* porque identifica las causas del desempeño en una dirección.

4.2. Diseño de Investigación

La investigación fue no experimental y transversal debido a que no se manipularon las variables del objeto de estudio y la recolección de datos se realizó en un punto del horizonte cronológico.

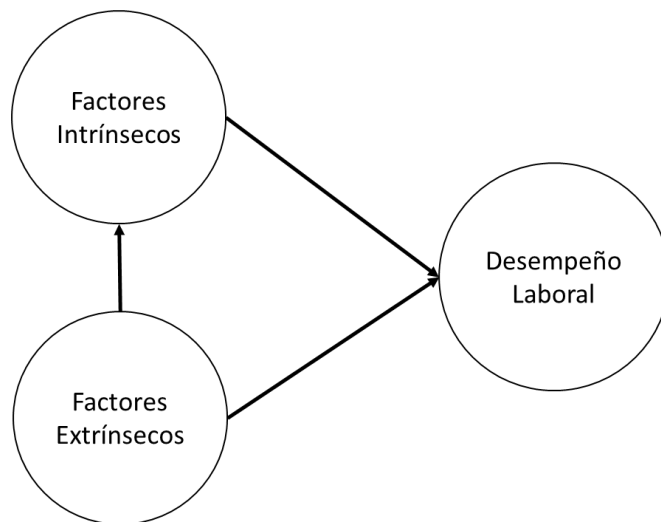


Figura 9: Modelo teórico para la investigación

4.3. Población

La población fue finita y estuvo constituida por 22 trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C, es decir, personas que tienen un mínimo de cuatro años en esta empresa, bajo el régimen de contrato renovable anualmente con derechos sociales y seguros médicos; además de gratificaciones en los meses de Julio y diciembre.

4.4. Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis fue el trabajador de Ca&Pe Cargo S.A.C. Para el estudio no existe la muestra pues el estudio se orientó a los 22 trabajadores o grupo total de población (Hernández Sampieri et al., 2014).

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

La técnica fue la encuesta, con su respectivo instrumento, el cuestionario, que contiene *“un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”* (Hernández Sampieri et al., 2014). Para el registro se emplearon preguntas con escalas tipo Likert, en función a la naturaleza del indicador. Se formularon preguntas para las variables en función a los indicadores expuestos en la investigación. La fiabilidad del cuestionario se realizó a través del estadístico Alfa de Cronbach, CR y AVE.

4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos

Los datos son presentados a través de la estadística de las correlaciones explicativas. Éstas se presentan en figuras que advierten el enfoque PLS SEM. Para los datos del estudio, cada indicador fue traducido en una pregunta que fue presentada también en tablas individuales. Para ello, el cuestionario fue convertido en una hoja electrónica para las mediciones correspondientes en el SPSS v26. De igual forma, se hizo uso de un modelo de ecuaciones estructurales, herramienta útil en la identificación de las relaciones de variables. Con ello se mostró los factores intrínsecos y extrínsecos, tanto como sus características gracias a la metodología de mínimos cuadrados parciales utilizada en la estimación de modelos estructurales, método multivariable que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Con el SmartPLS se procedió al análisis de los constructos o variables a través de sus indicadores. De los resultados del análisis de datos se obtuvo las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la contrastación de hipótesis, si fuera el caso

Interpretación de datos. Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante el software correspondiente se presentan en este informe proporcionando

una visión amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.
Cabe indicar que las referencias se han hecho a través de APA en su 7ma versión.

5. RESULTADOS

Para plantear el modelo de investigación, se hizo imperante el empleo de la técnica de análisis de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). De esta forma, seguidamente, se describió el procedimiento analítico de dos etapas, en primer lugar se realizó la validez y confiabilidad de las medidas del modelo y, luego se hizo la prueba de hipótesis recomendado por Hair Jr et al. (2017)

Como el estudio es de naturaleza cuantitativa, El α de Cronbach garantiza su fiabilidad.

Del mismo modo, la fiabilidad compuesta (CR) también se aplicó para su fiabilidad. Se hizo los dos tipos de validez: validez convergente y discriminante.

5.1. Validez convergente

La validez convergente del modelo de medición se determina examinando la carga del factor a través del cálculo de la varianza promedio extraída (AVE) y la confiabilidad del modelo para el presente estudio.

Los resultados muestran los valores de carga de factores respaldados por Chin (1998) como nivel umbral recomendado superior a 0.5. así, todos los valores estaban por encima de 0.5, lo que indica la validez convergente.

Tabla 1: Resultados de medida del modelo

	DL	α Cronbach	CR	AVE
F Intrínsecos		0.750	0.826	0.447
FIntrin_1	0.492			
FIntrin_2	0.694			
FIntrin_3	0.630			
FIntrin_4	0.789			
FIntrin_5	0.676			
FIntrin_6	0.693			
F Extrínsecos		0.747	0.833	0.503
FExtrin_1	0.775			
FExtrin_2	0.745			
FExtrin_3	0.582			
FExtrin_4	0.816			
FExtrin_5	0.597			
Des Laboral		0.878	0.942	0.891
DLab_1	0.945			
DLab_2	0.943			

En este estudio se aprecia que la validez convergente se confirmó a través de la estimación de la varianza promedio extraída (AVE) con sus valores como recomiendan. De acuerdo a Hair Jr et al. (2017) las cifras deben ser mayor que 0.5. Como se sabe, la varianza promedio extraída refleja la cantidad total de varianza en los indicadores para explicar la construcción latente. Además de este modelo de medición, se evaluó la fiabilidad compuesta.

De esta forma, el grado de confiabilidad compuesta (CR) indica el indicador de construcción que representa la construcción latente donde en la investigación, valores que excede a 0.7 son recomendados por Hair Jr et al. (2017).

5.2. Validez discriminante

La validez discriminante de las medidas se examinó siguiendo la advertencia de los especialistas Fornell and Larcker (1981). Este concepto refleja el grado en que los elementos diferencian entre construcciones y miden conceptos distintos. Esto se mide examinando la correlación entre las medidas de las posibles construcciones superpuestas. Según Hair Jr et al. (2017) la varianza promedio compartida entre cada construcción y su medida debería ser mayor que la varianza compartida entre las construcciones y otras construcciones. A continuación se muestra que la raíz cuadrada del AVE cuyas cifras son mayores de fila y columna correspondientes que indican que las medidas fueron discriminadas.

Tabla 2: Validez discriminante del modelo de medición

	DL	FExtrin	FIintrin
DL	0.944		
FExtrin	0.835	0.709	
FIintrin	0.844	0.762	0.669

La validez discriminante se puede medir haciendo un análisis de la carga cruzada de los indicadores (Hair Jr et al., 2017). Esto es posible haciendo la comparación entre las cargas externas de un indicador en las construcciones asociadas y debe ser mayor que toda su carga en las otras construcciones de la investigación. La tabla indica para el estudio que todos los ítems que miden una construcción particular se cargaron más arriba en esa construcción y se cargaron más abajo en las otras construcciones que confirman la validez discriminatoria de los constructos.

Tabla 3: Cargas y Cross loadings

	Flntrin	FExtrin	DL
Flntrin_1	0.492	0.374	0.307
Flntrin_2	0.694	0.422	0.591
Flntrin_3	0.630	0.401	0.509
Flntrin_4	0.789	0.632	0.704
Flntrin_5	0.676	0.639	0.666
Flntrin_6	0.693	0.509	0.498
FExtrin_1	0.587	0.775	0.609
FExtrin_2	0.433	0.745	0.518
FExtrin_3	0.547	0.582	0.699
FExtrin_4	0.593	0.816	0.659
FExtrin_5	0.500	0.597	0.390
DLab_1	0.767	0.829	0.945
DLab_2	0.826	0.746	0.943

La tabla indica claramente que todos los ítems que miden una construcción particular se cargaron más arriba en esa construcción y se cargaron más abajo en los otros constructos que confirman la validez discriminatoria de las construcciones.

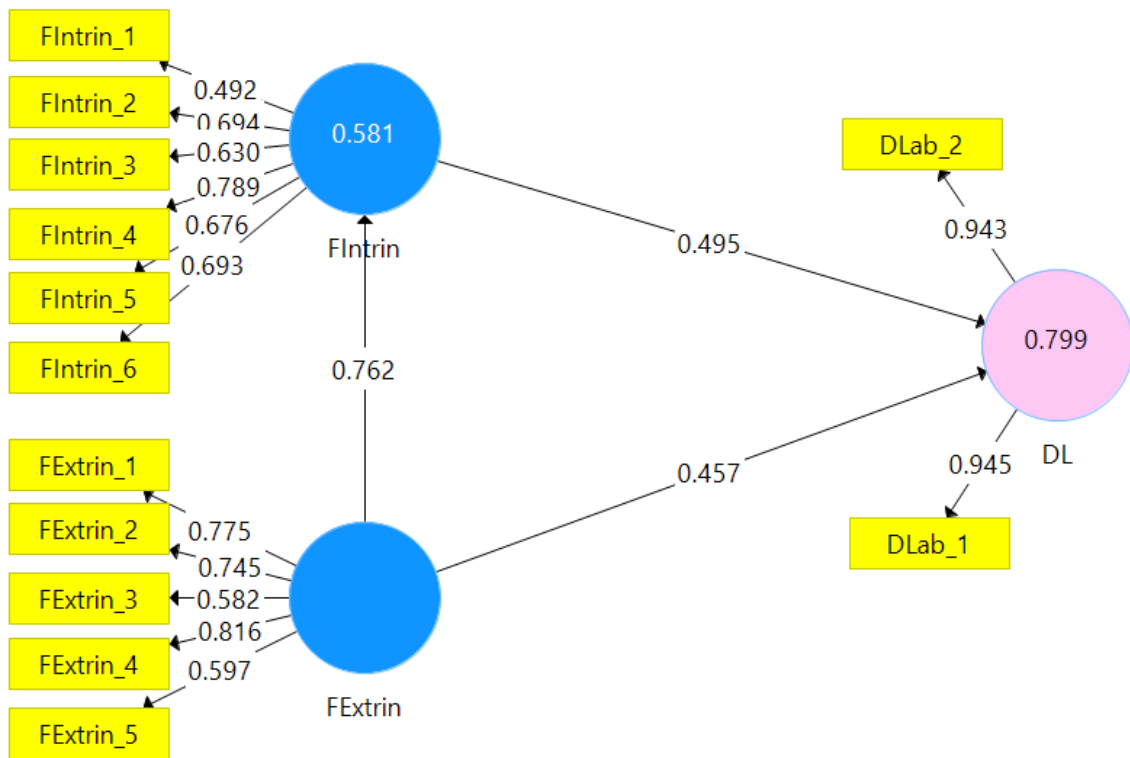


Figura 1: Modelo estructural con coeficientes de ruta

En la figura del Modelo estructural que indica los valores beta o denominados también *coeficientes de ruta* se observa que los Factores Intrínsecos tienen un coeficiente de ruta del 49.5%; también se advierte que los Factores extrínsecos inciden en un 45.7% sobre el Desempeño laboral. Ambos elementos explican en un 79.9% el Desempeño laboral.

También se aprecia un valor de 76.2% como nivel de coeficiente de ruta (Beta) desde los Factores extrínsecos hacia los Factores Intrínsecos.

No obstante, se hace imperante con rigor conocer si un coeficiente de ruta es significativo a través de la evaluación de su error estándar gracias al proceso *Bootstrapping* como advierte el proceso estadístico.

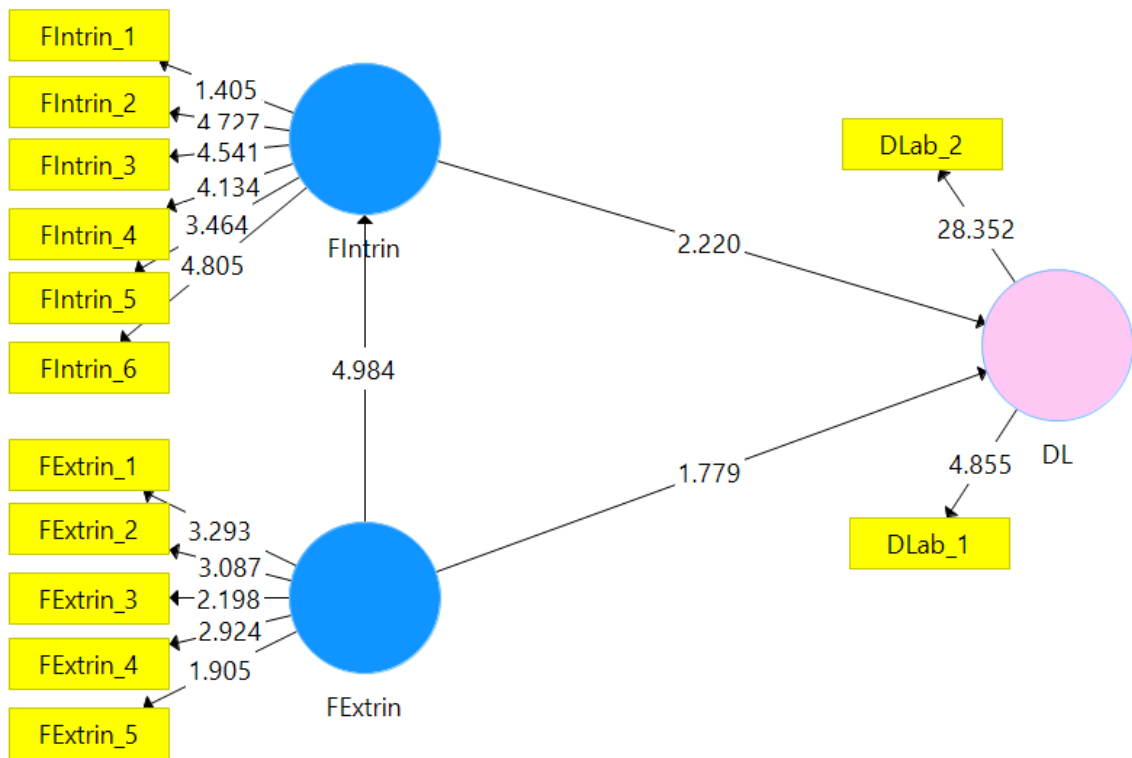


Figura 2: Bootstrapping para la significancia

A través de esta prueba del *bootstrapping* se examina si las relaciones son o no *significativas*. Para este propósito se debe evaluar la relación a través del *t-value* de tal forma que, una prueba de hipótesis es aceptada siempre y cuando sea significativa (producto de un *azar estadístico*); así, se indica que es muy poco probable que la misma haya ocurrido en virtud de las probabilidades. Para evaluar la significancia estadística, se examina el valor *t de la prueba*. Si el *valor t* está por debajo de un nivel de significancia (α) especificado (1.96), se puede decir que la diferencia es estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula de la prueba, es decir, existen suficientes evidencias para afirmar las hipótesis posteriormente.

5.4. Prueba de hipótesis

Tabla 4: Prueba de hipótesis

Hip	Relación	β	t-value	p-value	Prueba de Hip
H1	FIntrin→DLab	0.495	2.220	0.027	Se acepta
H2	FExtrin→ DLab	0.457	1.779	0.076	Se rechaza
H3	FExtrin→ FIntrin	0.762	4.984	0.000	Se acepta

5.5. Objetivos descriptivos

A nivel descriptivo se observa que los elementos más importantes pertenecientes a los Factores Intrínsecos son, en primer lugar, el Uso de habilidades personales con un nivel del 0.789; le sigue el factor Libertad de decisión de cómo realizar el trabajo con un nivel del 0.694.

En el caso de los Factores extrínsecos se advierte que el factor más importante está representado por las Políticas de la organización con un nivel del 0.816; seguido de la Retribución económica cuya cifra es 0.775.

6. DISCUSIÓN

El objetivo general se fundamentó en determinar de qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019. Para ello, a continuación, se desarrolla cada uno de los objetivos específicos.

El primer objetivo se fundamentó en determinar de qué manera influyen los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019. Los resultados señalan que existe una relación significativa gracias a la cifra del 2.22 en el t-value, parámetro para comprometer este hallazgo. Este resultado coincide con I. Macedo and Quitó (2007) que refieren que los componentes de la teoría de Maslow, es decir, los aspectos fisiológicos, de pertenencia, de autorrealización influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las cajas municipales de la ciudad de Huaraz.

En el segundo objetivo se planeó determinar de qué manera influyen los factores extrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019. Los resultados indican claramente que existe una relación del 1.77, sin embargo, esta relación de influencia no es significativa con el valor del t-value. En el análisis se debe indicar un similar resultado en el trabajo de Alba and Trujillo (2014) quienes concluyen que los factores de motivación según Herzberg influyen de manera regular en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa; mientras que los factores motivadores inciden poco en el desempeño laboral.

En el tercer objetivo se planteó definir de qué manera influyen los factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de esta empresa citada. En los resultados obtenidos se aprecia que existe una relación significativa por la cifra de 4.98 t-vale; pudiéndose observar que hay una relación con el aporte de Montenegro (2016) quien menciona en su investigación que para influir en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, la dirección debe estar bien informada sobre la motivación de los empleados para alcanzar su máximo potencial, se consideran: «capacitación para el trabajo», «buen sueldo», «el reconocimiento de sus jefes», «crecimiento en términos de conocimientos y

habilidades» y «tareas desafiantes», como los motivadores importantes. Por su lado, Rubiano (2015) también concluyo que existen otros aspectos que influyen en la motivación como: a) la responsabilidad, por parte de la empresa y del trabajador mismo; b) el desafío, que es un sentimiento de sobrepasar diferentes obstáculos que se presenten en las labores diarias; c) las relaciones laborales son un factor relevante, debido a que genera en cada empleado la percepción de un buen clima de trabajo; d) la cooperación entre compañeros y directivos de la empresa, incrementan la conducta de ayuda en los empleados; e) el sentimiento de pertenencia a la organización.

Como cuarto objetivo específico se planteó identificar los factores intrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019. En los resultados obtenidos a nivel descriptivo se observa que los elementos más importantes pertenecientes a los Factores Intrínsecos son, en primer lugar, el *Uso de habilidades personales* con un nivel del 0.789; le sigue el factor *Libertad de decisión* de cómo realizar el trabajo con un nivel del 0.694. El cual coincide con Rubiano (2015) quien establece que, en general, los empleados consideran importante compartir, relacionarse y coordinar actividades con los demás compañeros de trabajo, lo que confirma lo mencionado anteriormente en la variable afiliación, ya que probablemente existe una valoración del trabajo coordinado, antes que el individual. Stephen, R. & Mary, C (2005) si se quiere motivar a las personas en su puesto ya sea dentro de una organización o en una empresa, el experto en el tema, Herzberg, recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de lograr en el trabajador promociones laborales, ascensos, oportunidades de crecer como profesional y persona, reconocimiento dentro y fuera de la organización, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Finalmente, como quinto objetivo específico se planteó identificar los factores extrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019. Los resultados advierten que el factor más importante está representado por las *Políticas de la organización* con un nivel del 0.816; seguido de la *Retribución económica* cuya cifra es 0.775. Este resultado

coincide con Zapata (2013) quien menciona que 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. 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. Así mismo Rubiano (2015) menciona que la recompensa es un factor primordial para el empleado, ya que el reconocimiento del trabajo, hace que las personas se esmeran por mejorar su rendimiento laboral. Para Comunicaciones (2002) existen una serie de necesidades que puedan producir desmotivación si no son cubiertas, como puede ser, por ejemplo, tener un salario deficiente, bajo o unas malas condiciones laborales.

Las limitaciones del estudio radicaron en el tamaño de muestra ya que la empresa solo cuenta con 22 trabajadores, siendo una muestra pequeña que, permite llegar a los resultados, pero con muestras más grandes la apreciación tendría mayor relevancia. Asimismo, se apreció el bajo nivel de cooperación de los trabajadores ya que algunos no se dieron el tiempo necesario para completar el cuestionario con la tranquilidad del caso.

Este estudio podría servir de base para futuras investigaciones respecto a temas relacionados con la motivación y el desempeño laboral, la investigación se puede adaptar a variables como motivación y satisfacción laboral, así mismo tomar en cuenta el modelo SEM PLS por su carácter de fácil lectura y comprensión en trabajos académicos de segunda generación.

7. CONCLUSIONES

1. El estudio evidencia que los factores intrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, se demuestra que factores como saber delegar las responsabilidades desde el jefe hasta los trabajadores, los ascensos, la simplificación de procesos y el enriquecimiento del cargo forman parte de lo que los colaboradores consideran importantes para que se dé un buen desempeño laboral.
2. Se obtuvo que los factores extrínsecos no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que factores como la supervisión, políticas de la organización, la relación con el jefe tiene cierto grado de influencia, pero para los colaboradores no es muy importante en cuanto al desempeño laboral dentro de la organización.
3. En el estudio se relevó que factores como *Retribución Económica, Ambiente laboral, Supervisión, Políticas de la organización, Relaciones con la autoridad* (factores extrínsecos) son tomados en cuenta muy significativamente por los trabajadores ya que gracias a la implementación de estos de forma positiva repercute sobre los factores como *delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización de las habilidades personales, simplificación de procesos, enriquecimiento del cargo* (intrínsecos).
4. El uso de habilidades personales y la libertad de decisión son los elementos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de la empresa para poder mejorar su desempeño laboral, estos pertenecen a los factores intrínsecos.
5. Las políticas de la organización y retribución económicas tienen una asociación directa al desempeño laboral de los trabajadores que para ellos estos factores son considerados fundamentales para poder desarrollar un buen desempeño laboral.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se establecen las recomendaciones que, en un número de cuatro simplifican los conceptos y conclusiones halladas.

1. Se requiere que la gerencia genere mayor énfasis en la implementación de oportunidades de ascensos, que definan la línea de carrera también en el sector privado a fin de desarrollar crear un ambiente de mayores propósitos, competencia y desempeño laboral dentro de un marco donde las habilidades personales de los empleados y la simplificación de los procesos tome mayor propósito.
2. Se hace necesario que la empresa adopte acciones a favor de una mejor retribución económica fundamentada en los niveles productivos de cada cliente interno; de igual forma, el ambiente laboral debe mejorarse para favorecer las relaciones interpersonales, la capacitación profesional a través de la intervención de un profesional que domine este tipo de interacción social.
3. Se hace necesario mejorar las políticas de la organización para generar condiciones de institucionalidad y gobernabilidad, elementos imprescindibles también en la empresa; esto es, a fin de generar un ambiente de trabajo a largo plazo y de sostenibilidad. Los documentos de gestión para este caso deberían actualizarse o crearse para tener definidas las tareas por cada área y trabajador que participe en el desarrollo de las labores.
4. Debido a que los factores extrínsecos influyen significativamente sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019, se debe dar más interés en desarrollar políticas de supervisión, mejorar las relaciones entre los trabajadores y los jefes, todo ello contribuirá a mejorar en el aspecto personal y en el desarrollo de las tareas para obtener un mejor desempeño laboral.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. (2009). *Delegar*.
- Alba, I., & Trujillo, J. (2014). *Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Granica.
- Aluvala, R. (2014). *Managing human resources in global era*. Zenon.
- Álvarez, C. (2015). *Glosario de términos para la administración*. Díaz de Santos.
- Cárdenas, R. (2013). *Análisis de los factores motivacionales en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Quilcas*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Chiavenato, I [I.]. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I [I.]. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I [Idalberto]. (2013). *Administración de los recursos humanos*. Norma.
- Chiavenato, I., Sacristán, M., & Hano, R. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Comunicaciones, M. (2002). *Sistema de retribución de las ventas como remunerar a comerciales y vendedores para mejorar su rendimiento*. Gráficas Marcar.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Editorial MACRO.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones humanas*.
- Effron, M. (2015). *Human resources in the 21st century*. Wiley.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Fuentes, G. (2015). *Aplicaciones informáticas de administración de recursos humanos*. Ediciones Paraninfo.
- Gary, D. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Goldszier, V. (2006). *Dimensiones de calidad para la formación profesional: orientación profesional*. Programa Área.
- Guanter, S. y Parra, ML. (2005). *Relaciones laborales y nuevas tecnologías*. La Ley.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- Henao, B., Agudelo, M., Palacio, M., & Palacios, M. (2014). *Diccionario de Economía*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Iborra, M., & Dasí, À. (2012). Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo. *Innovar*, 22 (45), 127–139.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Mercadotécnica*. Prentice Hall.
- Lirio, F., Dextre, M., García, M., & Vilchez, J. (2020). *La operacionalización de variables y la matriz de consistencia en investigaciones PLS-SEM*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3679404>
- Louffat, E. (2013). *Administración de Equipos Humanos*. Cengage Learning.
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el Desempeño del Personal (Primera Edición ed.)*. Pearson Educación de Perú.
- Luthans, F. (2002). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana.
- Macedo, I [I.], & Quitó, M. (2007). *Teoría motivacional de Maslow y el desempeño laboral en las cajas municipales de Huaraz*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

- Macedo, I [Isabel], & Quito, M. (2007). *Teoría motivacional de Maslow y el desempeño laboral en las cajas municipales de Huaraz* Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo], Huaraz. EndNote.
- Montenegro, F. (2016). *Factores Motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Morangi, S. (2015). *Human Resource Management: A biblical perspective*. Uzima.
- Morris, A. (2015). *Human recourses, labor and employment issues*. Klumer.
- Osorio, Y., & Palacios, Y. (2007). *Teorías motivacionales de proceso y desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Huaraz, 2007* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo], Huaraz. EndNote.
- Pérez, M. (2014). *Diccionario de administración*. San Marcos.
- Retamozo, R. (2018). *Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería del Hospital Carlos Lanfranco la Hoz*, Lima.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21232>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. Cengage Learning.
- Rubiano, M. G. (2015). *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá*. Acta Colombiana de Psicología.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic Motivation*. ACADEMIC PRESS.
- Senanayake, Y. L.K., & Gamage, S. K. (2013). Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Organizational Performance with Special Reference to Operational Level Managers in Sri Lanka Telecom.
- Serrano, C. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo*. Universidad Nacional San Marcos, Lima.
- Stephen, R. & Mary, C. (2005). *Management*. Educación Pearson.

- Stephen, R., & Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Sum, M. (2015). *La motivación y el Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Vroom, V. (2014). *Expectancy theory*. VR.
- Zapata, Y. (2013). *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*. Universidad de Guayaquil, Quito.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Constructos	Indicadores
General				
¿De qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019?	Determinar de qué manera influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019.	Los factores motivacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C., Huaraz, 2019.		
Específicos				
<p>1- ¿De qué manera influyen los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?</p> <p>2-¿De qué manera influyen los factores extrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?</p> <p>3-¿De qué manera influyen los factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?</p> <p>4-¿Cuáles son los factores intrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?</p> <p>5-¿Cuáles son los factores extrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019?</p>	<p>1- Determinar de qué manera influyen los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.</p> <p>2- Determinar qué manera influyen los factores extrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.</p> <p>3- Definir de qué manera influyen los factores extrínsecos sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019.</p> <p>4- Identificar los factores intrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019</p> <p>5- Identificar los factores extrínsecos más importantes que toman en cuenta los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019</p>	<p>1-Los factores intrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019</p> <p>2-Los factores extrínsecos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019</p> <p>3-Los factores extrínsecos influyen significativamente sobre los factores intrínsecos de los trabajadores de Ca&Pe Cargo S.A.C. de Huaraz en el 2019</p> <p>4- (No requiere Hipótesis)</p> <p>5- (No requiere hipótesis)</p>	<p>Factores Intrínsecos</p> <p>Factores Extrínsecos</p> <p>Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Delegación de la responsabilidad ● Libertad de decisión de cómo realizar el trabajo ● Ascensos ● Utilización de las habilidades personales ● Simplificación de procesos ● Enriquecimiento del cargo ● Retribución económica ● Ambiente laboral ● Supervisión ● Políticas de la empresa ● Relaciones con la autoridad ● Consecución de metas ● Consecución de objetivos

Cuestionario utilizado en el estudio



Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo Facultad de Administración y Turismo

“Factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de CA&PE Cargo SAC, Huaraz, 2019.”

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio respecto a los factores motivacionales en el desempeño laboral de esta empresa huaracina. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

Cuestionario para Trabajadores

I. Datos de Identificación

1. **Sexo:** Femenino Masculino
2. **Grado de Instrucción :** Sin Estudios Primaria Secundaria Técnica Universitario

II. Datos de Estudio: Factores motivacionales

1. Acepto con agrado cuando me delegan un trabajo que debo asumir con responsabilidad	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
2. En esta empresa tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
3. Existen posibilidades de ascender de cargo de manera justa	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
4. Me permiten potenciar mis habilidades personales desde mi cargo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
5. Existen condiciones para proponer la simplificación de procesos en mi cargo	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
6. Considero que mi trabajo es atractivo e interesante	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
7. Estoy de acuerdo con la retribución económica que recibo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

8. El ambiente laboral hace que me sienta cómodo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
9. La supervisión me ayuda a mejorar mi trabajo.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
10. Las políticas de la empresa son motivadoras	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
11. Existen buenas relaciones con la autoridad en la empresa	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

Datos de Estudio: Desempeño Laboral

1. Cumpló con las tareas asignadas a corto plazo .	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
2. Cumpló con las tareas asignadas a largo plazo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

Resultados descriptivos

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Femenino	17	77,3	77,3	77,3
	Masculino	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Técnica	8	36,4	36,4	36,4
	Secundaria	7	31,8	31,8	68,2
	Univ Bachiller	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Acepto con agrado cuando me delegan un trabajo que debo asumir con responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	13	59,1	59,1	59,1
	Indeciso	7	31,8	31,8	90,9
	En desacuerdo	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

En esta empresa tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	12	54,5	54,5	54,5
	En desacuerdo	5	22,7	22,7	77,3
	Indeciso	4	18,2	18,2	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Existen posibilidades de ascender de cargo de manera justa

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Indeciso	10	45,5	45,5	45,5
	Casi en desacuerdo	9	40,9	40,9	86,4
	En desacuerdo	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Me permiten potenciar mis habilidades personales desde mi cargo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	14	63,6	63,6	63,6
	Indeciso	5	22,7	22,7	86,4
	En desacuerdo	2	9,1	9,1	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Existen condiciones para proponer la simplificación de procesos en mi cargo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	13	59,1	59,1	59,1
	A veces	6	27,3	27,3	86,4
	Nunca	2	9,1	9,1	95,5
	Casi siempre	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Considero que mi trabajo es atractivo e interesante

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	11	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	10	45,5	45,5	95,5
	En desacuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Estoy de acuerdo con la retribución económica que recibo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	13	59,1	59,1	59,1
	Indeciso	6	27,3	27,3	86,4
	En desacuerdo	2	9,1	9,1	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

El ambiente laboral hace que me sienta cómodo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	14	63,6	63,6	63,6
	Indeciso	5	22,7	22,7	86,4
	En desacuerdo	2	9,1	9,1	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

La supervisión me ayuda a mejorar mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	12	54,5	54,5	54,5
	Indeciso	7	31,8	31,8	86,4
	En desacuerdo	2	9,1	9,1	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Las políticas de la empresa son motivadoras

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	16	72,7	72,7	72,7
	Indeciso	4	18,2	18,2	90,9
	En desacuerdo	1	4,5	4,5	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Existen buenas relaciones con la autoridad en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Indeciso	8	36,4	36,4	36,4
	Casi en desacuerdo	7	31,8	31,8	68,2
	En desacuerdo	4	18,2	18,2	86,4
	Casi de acuerdo	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Cumplo con las tareas asignadas a corto plazo.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	19	86,4	86,4	86,4
	En desacuerdo	1	4,5	4,5	90,9
	Indeciso	1	4,5	4,5	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Cumplo con las tareas asignadas a largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	15	68,2	68,2	68,2
	Indeciso	5	22,7	22,7	90,9
	En desacuerdo	1	4,5	4,5	95,5
	Casi de acuerdo	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	