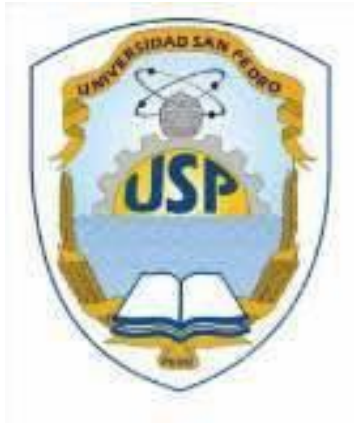


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Motivación y desempeño laboral en la empresa constructora T&S,

Huaraz 2018

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Norabuena Crisolo, Ronald Nivardo

**Asesor:**

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Huaraz – Perú

2018

**1.- Palabras clave:**

Tema	Motivación y desempeño laboral
Especialidad	Administración

**Key words**

Theme	Motivation and work performance.
Specialty	Administration

**Líneas de investigación:**

Área ; Ciencias Sociales

Sub área : Economía y Negocios

Disciplina : Relaciones Industriales

**2.- Motivación y Desempeño Laboral en la Empresa**  
**Constructora T&S, Huaraz, 2018**

**Motivation and Work Performance in the Construction**  
**Company T & S, Huaraz, 2018**

### **3.- Resumen:**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito conocer la motivación y el desempeño laboral del trabajador en la Empresa Constructora T&S, Huaraz, 2018.

La investigación correspondió a un estudio no experimental descriptivo simple y se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario. La población estuvo conformada por los 41 trabajadores de la empresa Constructora T&S.

Los resultados obtenidos, presentaron un nivel de motivación bajo, ya que el 80.5% refiere que no existen incentivos en la empresa, concordante con el objetivo específico respecto al nivel de desacuerdo, mientras que el desempeño laboral en promedio presenta un nivel bajo, el de 43.9% refiere indecisión, la motivación influye negativamente en el desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz, 2018.

#### **4.- Abstract:**

The purpose of this research work was to know the motivation and work performance of the worker in the Construction Company T & S, Huaraz, 2018.

The investigation corresponded to a simple non-experimental descriptive study and a questionnaire was applied as a research instrument. The population was formed by the 41 workers of the Constructora T & S Company.

The results obtained showed a low level of motivation, since 80.5% reported that there are no incentives in the company, consistent with the specific objective regarding the level of disagreement, while the average work performance is low, the of 43.9% refers to indecision, the motivation negatively influences the labor performance in the construction company T & S, Huaraz, 2018

## Índice

Pág.

CARATULA.	
1. Palabras clave	i
2. Título.	ii
3. Resumen.	iii
4. Abstract.	iv
5. Introducción.	01
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.	02
5.2. Justificación.	09
5.3. Problema.	10
5.4. Marco referencial.	12
5.5. Hipótesis.	45
5.6. Objetivos.	45
6. Metodología.	45
6.1. Tipo y diseño de investigación.	45
6.1.1. Tipo de investigación.	45
6.1.2. Diseño de la investigación.	46
6.2. Población y muestra.	46
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.	46
6.4. Procedimiento y análisis de la información.	46
7. Resultados.	48
8. Análisis y discusión.	73
9. Conclusiones y recomendaciones.	76
9.1. Conclusiones.	76
9.2. Recomendaciones.	76
10. Referencias bibliográficas.	78
11. Apéndices y anexos.	80
11.1. Anexos.	80

## **5.- Introducción**

En la actualidad, las empresas buscan generar las condiciones necesarias a sus trabajadores que les permita centrarse en el desarrollo de sus actividades de forma adecuada, proveyéndole de los medios materiales, equipamiento, infraestructura, y demás, que le permita desempeñarse adecuadamente, tomando en consideración los objetivos de la empresa. No es menos importante considerar que los colaboradores han de sentirse motivados por las condiciones que le ofrece la empresa, pues ello se verá reflejado en la productividad de la empresa, mejorando la atención a los clientes, el cual es muy importante para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

La búsqueda constante de mantener contento al colaborador en las empresas para la generación de un adecuado desempeño de sus funciones ha llevado a las grandes empresas a invertir en programas de motivación, radicados no sólo en el incentivo económico, sino en la generación de nuevas oportunidades de mejora en su área de trabajo y asignación de nuevas responsabilidades requeridas por la empresa. Pues propendemos con este estudio a realizar el aporte con conocimientos que permitan mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, la cual se verá reflejada en el crecimiento de la productividad de la empresa.

De esta manera, se tomaron antecedentes sobre investigaciones realizadas con anterioridad, buscando encontrar la influencia de las variables y el aporte científico de cada una de las variables. Para la obtención de los resultados se usaron indicadores que permitan medir las variables objeto de estudio y adicionalmente se efectuaron recomendaciones.

## **5.1.- Antecedentes y fundamentación científica:**

### **5.1.1 Antecedentes:**

Enríquez (2014) México, en su tesis titulada “Motivación y Desempeño laboral de los empleados del instituto de la Visión en México”. Para optar el grado de maestro.

En la tesis presentada por la autora, el objetivo de la investigación fue determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del instituto de Visión en México. La metodología empleada fue cualitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo conformada por 164 empleados de los Institutos de la Visión Montemorelos, Instituto de la visión Ensenada y Visión Tabasco. La técnica utilizada fue la encuesta.

La autora concluye en su investigación que se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los empleados. Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados. Al analizar la hipótesis con la prueba estadística, se logró observar que no existe una relación significativa entre el grado de motivación de los empleados y el tiempo de servicio a la institución; lo que significa que el grado de motivación es similar entre los que tienen poco tiempo o muchos años trabajando en la institución.

Sum (2015) Guatemala, en su tesis titulada “Motivación y Desempeño Laboral”. Para optar el grado de licenciada.

En la tesis presentada por la autora, el objetivo de la investigación fue de establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La metodología empleada fue un estudio descriptivo de acuerdo a su contenido. La población estuvo conformada por 34 colaboradores. La técnica utilizada fue la escala de Likert.

La autora concluye en su tesis que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos. La prueba estandarizada Escalas de motivaciones psicosociales aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas, las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción. La motivación produce en el personal administrativo de la empresa, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño. Los trabajadores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. Las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Zavala (2014) México, en su investigación “Motivación y satisfacción laboral en el Centro de Servicios Compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”. Presentada para obtener el grado de maestro. En la tesis presentada por el autor, el objetivo de la investigación fue la elaboración de un instrumento de medición que abordara el tema de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. La población estuvo conformada por 58 individuos en el Centro de Servicios compartidos de una empresa embotelladora. La metodología de la investigación fue de emplear el caso de estudio como estrategia metodológica., se trata de examinar un fenómeno contemporáneo en su contexto real; de tipo “caso crítico”, pues se pone a prueba teorías existentes.

El autor concluye en que los resultados arrojados por el instrumento de medición muestran que, en términos generales, la población de estudio manifiesta niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos.

Así mismo, no se encontraron diferencias significativas para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad. Para estos casos, se concluye que existe homogeneidad en la percepción de la motivación y satisfacción laboral. El único caso en el que se encontraron diferencias significativas fue para la variable independiente antigüedad en la empresa. Sin embargo, este resultado debe tomarse con ciertas reservas, pues la organización objeto de estudio se encuentra en expansión y la mayoría de los colaboradores son de reciente ingreso o a lo más 3 años de antigüedad (lo que representa más del 75% de la muestra). También es importante mencionar que el ingreso mensual no representa un diferenciador significativo en el momento de determinar el nivel de motivación y satisfacción laboral. Aunque se registró una clara tendencia de que a mayor ingreso mayor motivación (con excepción del grupo de ingresos más alto), los resultados no fueron significativos a un nivel del 0.05; este descubrimiento en el estudio comprueba lo dicho por Furnham (2011), quien menciona que no existe relación entre dinero y motivación; al menos, para esta investigación en particular. Para este caso de estudio, la antigüedad en la empresa de los empleados y su edad presentan correlación positiva, por lo que se tienen bases para afirmar que no se cumple lo dicho por Schermerhorn et al. (2010), en el sentido de que la satisfacción laboral tiende a ser menor entre los empleados más jóvenes.

También, debido a la juventud de las personas que conforman la organización de estudio (más del 77% de los encuestados son menores de 30 años) es importante contar con estrategias de retención de talento y mantener motivados y satisfechos a los empleados, pues es el grupo poblacional que más se involucra en actividades de búsqueda de trabajo, a pesar de que se cuenta con un empleo estable.

Chirito & Raymundo (2015) Perú. Huacho, en su investigación “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014”. Presentada para obtener el título de licenciado en administración, en la Universidad nacional Faustino Sánchez Carrión.

En la tesis presentada por las autoras, el objetivo de la investigación fue determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014. La población estuvo conformada por 43 empleados del banco. La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta.

Las autoras concluyen en su investigación que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes. Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos. Los factores higiénicos inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014; por lo tanto nos referimos al entorno laboral de un trabajador y que se toma en cuenta el empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades, logrando que el trabajador tenga una capacidad de satisfacción para cumplir sus tareas encomendadas.

Gonzales & Gonzales (2014) Trujillo-Perú, en su tesis “Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L. de la ciudad de Trujillo, período abril-junio del año 2015”. Para optar el título profesional de Administración.

La tesis presentada por los autores, el objetivo de la investigación fue determinar si la aplicación de un programa de motivación permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales en la ciudad de Trujillo. La metodología empleada fue una investigación aplicada pre experimental. La población estuvo conformada por 60 trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L. La técnica de investigación aplicada fue la encuesta.

Los investigadores concluyen que se analizó que la motivación no es un concepto simple, pero los distintos enfoques y teorías existentes, ayudan a entender esta complejidad y la singularidad que tienen los trabajadores en el comportamiento o desempeño empresarial de acuerdo a su entorno laboral, que está compuesto por objetivos, rendimiento e incentivos. Al determinar la situación actual de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L se pudo notar que la empresa poco motiva y no recompensa a su personal es por ello que los trabajadores se sienten insatisfechos para permanecer en esta. Se evidencia la falta de Reconocimiento por su buen desempeño, mejorar el trato al personal, la falta de una adecuada programación de trabajo; lo que motiva a un trabajador estresado y poco satisfecho en su trabajo. Con la implantación de un Programa de Motivación, permitirá a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizaciones coincidan. Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa. Se ha aplicado un programa de motivación que consistirá en brindar Reconocimientos Laborales, mejorar la carga laboral, tener un personal más capacitado e incrementar la satisfacción de los trabajadores escuchándolos, orientándolos a desarrollar mejor sus funciones. Con la implementación de este programa, se estima que la insatisfacción de la empresa disminuirá.

Reátegui, (2017) Tarapoto, Perú., en su tesis “Influencia de la Motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma de Huingoyacu, distrito de San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016”. Para optar el título de maestra.

En la tesis presentada por la autora, el objetivo de la investigación fue conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, centro poblado de Huingoyacu, distrito de San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín, 2016. La metodología empleada fue de tipo no experimental, de diseño correlacional. La población estuvo conformada por 19 docentes de la institución educativa. La técnica aplicada en la investigación fue la encuesta.

La investigadora concluye que existe influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, del Centro Poblado de Huingoyacu, en un 34% con un coeficiente de determinación de (0.338). Asimismo, se encuentra un coeficiente de correlación de Pearson de (0.581), indicando que existe una correlación media entre la Motivación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma. El nivel de motivación de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma del Centro Poblado de Huingoyacu, donde un 52% de trabajadores indicaron que el nivel de motivación es “Malo”, 37% indicaron que el nivel de motivación es “Regular” y sólo un 11% de trabajadores indicaron que el nivel de su motivación es “Bueno”. 5.3. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma del Centro Poblado de Huingoyacu, donde un 47% de trabajadores indicaron que el nivel de desempeño laboral en su centro de trabajo es “Bajo”, 32% de trabajadores indicaron que el nivel de desempeño es “Regular” y un 21% indicaron que el nivel de desempeño laboral en el centro educativo es “Alto”.

Alba & Trujillo (2014) Huaraz, Perú, en su tesis titulada “Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, 2014”. Para optar el título profesional de licenciado en administración.

En la tesis presentada por los autores, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia de los factores de motivación según Herzberg en el desempeño laboral los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz. La metodología empleada fue de tipo correlacional causal. La población estuvo conformada por 16 trabajadores de la distribuidora Navarro EIRL. La técnica aplicada en la investigación fue la encuesta.

Los investigadores concluyeron que de acuerdo a la investigación los factores de motivación según Herzberg influyen bastante en el desempeño laboral en los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL. Los factores motivadores inciden en un nivel alto en el desempeño de los trabajadores. Esto se explica a través de los factores de la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento en la organización y el reconocimiento que están relacionados con el contenido del cargo y tareas, los cuales han sido aceptados como parte de su motivación por una gran mayoría de los trabajadores; por otro lado, está el logro de los trabajadores los cuales también han sido aceptados en su mayoría como parte de su motivación. Sin embargo, en el tema de promoción y oportunidades laborales la mayoría de trabajadores señala que la empresa no promueve ninguno de estos elementos para su motivación. Los factores higiénicos inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014. Es decir, la seguridad, la supervisión, las condiciones de trabajo y el sueldo tienen una relación alta con el desempeño laboral. Sin embargo, no inciden el tema de la relación con el jefe puesto que esta es baja, aspecto que también se define y menciona en la descripción del problema.

### **5.1.2 Fundamentación científica:**

#### **Motivación:**

Quintero, (2007), Maslow propone la “Teoría de la motivación humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Pérez, Méndez, Jaca (2010), Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores”, conocida también como la “Teoría de la Motivación e Higiene”. Según ésta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

McClelland, quiso encontrar una respuesta y desarrolló la teoría de las necesidades, en la que explica los sentimientos/necesidades que llevan a las personas a motivarse y a ser exitosas profesionalmente. Según esta teoría, la motivación de las personas nace en la búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas: la de logro; querer sobresalir de la media, al querer cumplir esta necesidad, la persona desarrolla un deseo de excelencia, de trabajo bien realizado y de nuevas responsabilidades. En este caso, la persona se fija metas muy elevadas para demostrarse a sí mismo y a los demás que puede hacer todo lo que se proponga. Necesidad de poder, hace referencia a la necesidad de controlar e influir sobre otras personas y grupos, en este caso, la persona quiere que la consideren alguien importante, con un cierto prestigio y status.

Necesidad de afiliación, se centra en la necesidad de formar parte de un grupo. La persona, aquí, busca ser popular, tener contacto con los demás y ayudar a otra gente.

Arias & Heredia (2004), la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta.

Chiavenato, (2014) La teoría de la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en el concepto del homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría.

Coulter (2010) menciona que, para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad; los estudios demuestran que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus puestos que las mujeres. Se necesita una gran variedad de recompensas para motivar a empleados con tan diversas necesidades. También señala que la administración del recurso humano es importante por tres razones: es una importante fuente de ventajas competitivas, es parte importante de las estrategias de la organización; logra un éxito competitivo a través de la gente significa que los directivos deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo y, se ha comprobado que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera a su desempeño. Es conocido que los directivos efectivos que logran en sus empleados dar su máximo esfuerzo, conocen la forma y las razones por las que esos empleados están motivados y

desarrollan herramientas motivacionales para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que cada empleado que llega a una organización tiene diferente personalidad, necesidades, expectativas, destrezas, habilidades, aptitudes y por tal motivo se tienen que analizar a detalle esas diferencias y hacer un trabajo efectivo al tratar de motivar a los empleados.

Mosley, Megginson & Pietry (2005), consideran que un empleado motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades; del mismo modo el desempeño de un empleado depende de lo que se conoce como apoyo organizacional.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra motivación está compuesta por el latín *Motivus* (movimiento y el sufijo *-ción* (acción y efecto).

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española).

Maldonado, Navarro & Radillo (2006) conceptualizan la motivación como la causa del comportamiento de un organismo y que tiene una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de autoconocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial.

Helleriegel, Jackson & Slocum (2011), es un estado psicológico que se presentan siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. Los empleados satisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los satisfechos y los empleados motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados.

Robbins & Judge (2009) en su libro Comportamiento Organizacional, define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar un objetivo.

Koontz y Wehrich (2013) dicen que la motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares.

### **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN**

Chiavenato (2004) nos dice que la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiente de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la vida, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. La importancia radica en la satisfacción o logro de ciertos objetivos en caso de persona individual, opero en caso de la empresa sus objetivos es el mismo enfocado a los objetivos de la organización. Para lograr los objetivos de la organización, los directivos han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana.

### **TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN:**

En sus investigaciones sobre la conducta social, Lewin ya hablaba del importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales:

- 1.- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- 2.- Estos hechos coexistentes funcionan como un campo dinámico, donde cada parte depende de su interrelación con las demás.

El comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual o presente. Ese campo dinámico es “el espacio vital que contiene a la persona y su ambiente psicológico. Para explicar el comportamiento humano Lewin propone la siguiente ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es igual a la función (f) resultando de la interacción ente la persona (P) y el ambiente (M) que la rodea.

Según Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando encuentra un objeto accesible, éste adquiere un valor positivo y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto. Cuando la tensión es excesiva (por ejemplo, mucha hambre), puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento de la persona; si lo que se presenta es una barrera, nace la frustración por no poder alcanzar el objetivo, aumenta la tensión y el comportamiento se desorienta aún más. (Chiaventato, 2014).

### **LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS**

El estudio de la motivación del comportamiento supone el conocimiento de las necesidades humanas. La teoría de las relaciones humanas constató la existencia de necesidades humanas básicas. El comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces escapan al entendimiento y control de las personas. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: fuerzas conscientes e inconscientes que generan un determinado comportamiento de las personas. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas, el cual se dirige a los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.

El hombre es considerado un animal lleno de necesidades que alternan o se suceden en conjunto o aisladas. Satisfecha una necesidad, surge otra en su lugar y así sucesivamente de forma continua e infinita. Las necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido. Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación: a medida que crece y madura supera las etapas más bajas y desarrolla necesidades de niveles más elevados. Las diferencias individuales influyen en la duración, intensidad y posible fijación de cada uno de esos niveles. Los tres niveles o etapas de

motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, las psicológicas y las de autorrealización.

**a) Necesidades fisiológicas:**

Son las necesidades primarias, vitales o vegetativas, las cuales están relacionadas con la supervivencia de la persona, son innatas e instintivas. Situadas en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas se encuentran presentes también en los animales. Estas necesidades exigen su satisfacción periódica y cíclica. Las principales necesidades fisiológicas son la alimentación, el sueño, la actividad física, la satisfacción sexual, el abrigo y la protección contra los elementos y la seguridad física contra los peligros. Si un individuo tiene hambre, busca alimento; no obstante, cuando la persona come con regularidad, el hambre deja de ser una motivación importante. Las necesidades fisiológicas pueden ser satisfechas por anticipado, incluso sin que actúe sobre el comportamiento.

**b) Necesidades psicológicas:**

Son necesidades secundarias o exclusivas del hombre. Son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y representan un patrón más elevado y complejo de necesidades que casi nunca son plenamente satisfechas. La persona busca indefinidamente mejores satisfactores para cubrir esas necesidades, porque gradualmente se desarrollan y adquieren mayor complejidad. Las principales necesidades psicológicas son:

- 1.- Necesidad de seguridad íntima. Necesidad que lleva al individuo a la autodefensa y a protegerse contra el peligro o la privación. Esta necesidad conduce a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal, es decir, de una situación segura.
- 2.- Necesidad de pertenencia. Es la necesidad de formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participar con otras personas en algún evento o empresa. La necesidad de pertenencia fue analizada por Elton Mayo para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, el calor humano y la voluntad de formar parte de un grupo son necesidades que llevan al

hombre a vivir en uno y a socializarse. Dentro de un grupo social existe la simpatía (que propicia la cohesión social) y la antipatía (que provoca la dispersión social), dependiendo de la manera en que esta necesidad se satisface o no.

3.- Necesidad de confianza en sí mismo. Se deriva de la autovaloración y autoapreciación que tenga cada individuo de sí mismo. Se refiere a cómo se ve y se evalúa cada persona, esto es, el respeto y la consideración que se tiene.

4.- Necesidad de afecto. Es la necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño.

### **c) Necesidades de autorrealización:**

Son las necesidades más elevadas, que se derivan de la educación y la cultura de la persona. Rara vez son satisfechas a plenitud, pues el ser humano busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada más sofisticadas. La necesidad de autorrealización es el punto final de todas las necesidades humanas; es el impulso de cada individuo para realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

### **CICLO DE LA MOTIVACIÓN**

A partir de la teoría de las relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación fue aplicado en las organizaciones. El comportamiento es producto de la motivación. Ésta es la tensión persistente que lleva a la persona a alguna forma de comportamiento con el propósito de satisfacer una o más necesidades. De ahí el concepto del ciclo de la motivación: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompe y crea una necesidad. Ésta provoca un estado de tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando ésta es satisfecha, el organismo regresa a su estado de equilibrio inicial, hasta que surge otro estímulo. Toda satisfacción representa una liberación o una descarga de tensión.

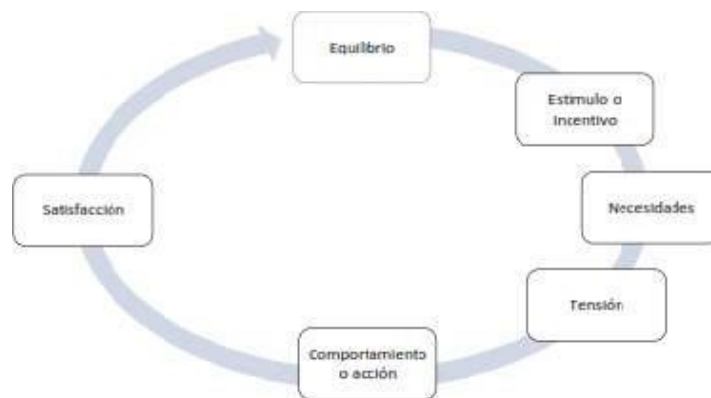
## FRUSTACIÓN Y COMPENSACIÓN

No siempre es posible alcanzar plenamente la satisfacción de las necesidades, pues puede existir alguna barrera u obstáculo que lo impidan. Cuando esto ocurre, surge la frustración, la cual impide que se libere la tensión existente y mantiene el estado de desequilibrio y tensión.

Además de la satisfacción o la frustración de las necesidades, el ciclo motivacional puede tener una tercera solución: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona trata de cubrir una necesidad imposible de satisfacer mediante la satisfacción de otra necesidad complementaria o sustitutiva. De esta forma, la satisfacción de otra necesidad detiene la necesidad más importante y reduce o evita la frustración. Mediante este mecanismo, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

Toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, se convierte en motivo de frustración. Ésta puede originar otros comportamientos como:

- a.- Alteración del comportamiento. De manera súbita y sin razón aparente, la conducta de la persona frustrada comienza a mostrar



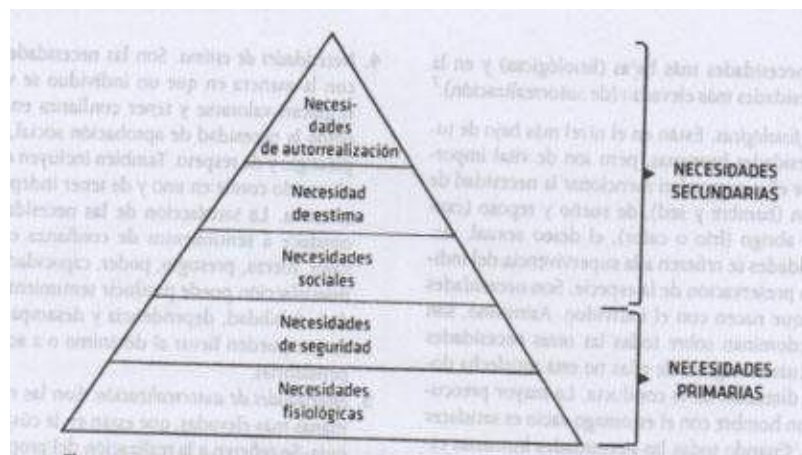
desajustes lógicos.

- b.- Agresividad. La persona frustrada puede incrementar su nivel de agresividad. La tensión acumulada se puede liberar por medio de agresividad física, verbal, simbólica, etc.
- c.- Reacciones emocionales. La tensión retenida porque no se ha satisfecho una necesidad puede provocar algunas reacciones anormales, tales como ansiedad, aflicción, estado de nerviosismo intenso, insomnio, alteraciones en la circulación y la digestión, etc.
- d.- Alineación y apatía. El desagrado debido a la necesidad insatisfecha puede ocasionar reacciones de alineación, apatía y falta de interés por alcanzar los objetivos frustrados como mecanismos inconsistentes de defensa del ego.

De ahí la importancia de evitar la frustración en el comportamiento de las personas.

### **JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Maslow, (1954) afirma que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia. Cabe decir que esa jerarquía tiene forma de pirámide. En la base se encuentran las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cúspide las necesidades más elevadas (de autorrealización).

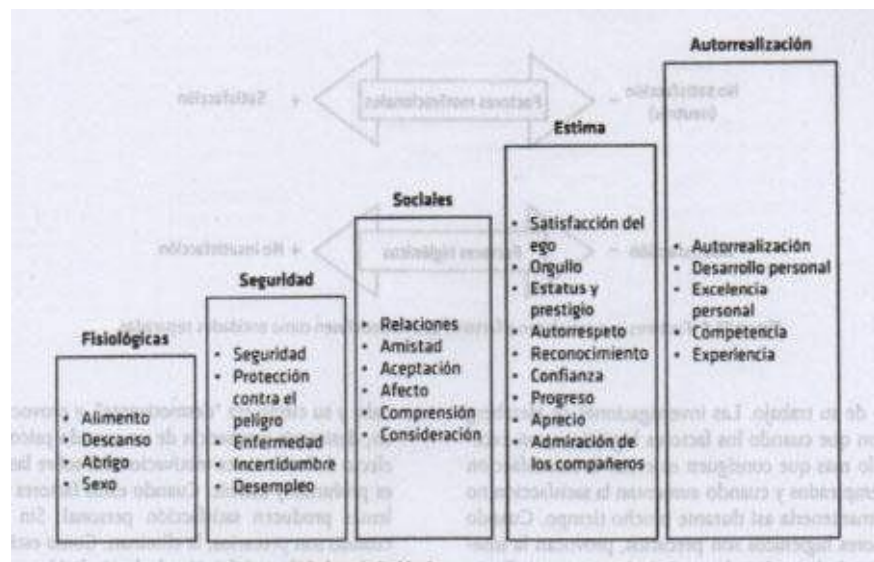


Jerarquía de necesidades según Maslow.

- 1.- Necesidades fisiológicas. Están en el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. Entre ellas se pueden mencionar la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc. estas necesidades se refieren a la supervivencia del individuo y a la preservación de la especie. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo. Asimismo, son las que predominan sobre todas las otras necesidades humanas; cuando alguna de ellas no está satisfecha dominarán la dirección de la conducta. La mayor preocupación de un hombre con el estómago vacío es satisfacer su hambre. Cuando todas las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo, tendrá por objeto buscar alivio a la presión que producen sobre su organismo.
- 2.- Necesidades de seguridad. Éstas, que se ubican en el segundo nivel, son las necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenazas o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando estas necesidades son dominantes funcionan como elementos que prácticamente son los únicos que dirigen su conducta. Las necesidades de seguridad tienen suma importancia para el comportamiento humano, si consideramos que todo empleado siempre tiene una relación de dependencia de la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o las decisiones ilógicas pueden provocarle incertidumbre o inseguridad sobre su permanencia en el puesto. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, pueden detonar un fuerte sentimiento de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- 3.- Necesidades sociales. Surgen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Algunas de estas necesidades son la necesidad de asociarse, de participar, de ser aceptado por los compañeros, de intercambiar amistad, afecto y amor. Si estas necesidades no están debidamente cubiertas, el individuo puede adoptar una conducta de

resistencia, antagonismos y hostilidad hacia las personas que le rodean. La insatisfacción de estas necesidades conduce a la desadaptación social, el aislamiento de la soledad. Dar y recibir afecto son fuertes motivadores de la conducta humana.

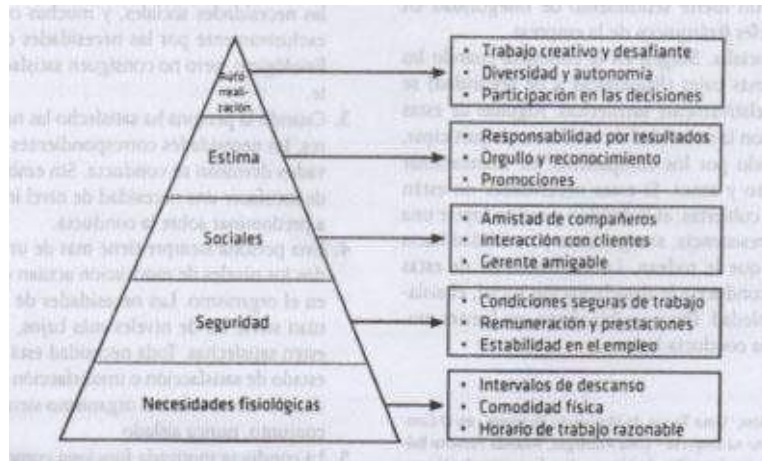
- 4.- Necesidades de estima. Son las necesidades relacionadas con la manera en que un individuo se ve y se evalúa. Implica la necesidad de aprobación social, de estatus, de prestigio y de respeto. También incluyen el deseo de que el mundo confíe en uno y de tener independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en uno mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su insatisfacción puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a su vez pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.
- 5.- Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, que están en la cúspide de la jerarquía. Se refiere a la realización del propio potencial y a la superación personal continua. Esta tendencia se expresa en el afán de la persona por crecer más allá de lo que es y por llegar a ser todo lo que puede ser.



Jerarquía de necesidades según Maslow.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow está fundada en los siguientes aspectos:

- 1.- Mientras la persona no haya satisfecho un nivel inferior de necesidades, el nivel inmediatamente superior no surgirá en su conducta. En otras palabras, cuando la persona satisface una necesidad, ésta deja de motivar su conducta y permite que se manifieste una necesidad de nivel más elevado.
- 2.- No todas las personas consiguen llegar a la cúspide de la pirámide de las necesidades. Algunas se preocupan por las necesidades de autorrealización, otras se quedan en las necesidades de estima, otras más se detienen en las necesidades sociales, y muchas otras se preocupan exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, pero no consiguen satisfacerlas debidamente.
- 3.- Cuando la persona ha satisfecho las necesidades inferiores, las necesidades correspondientes a niveles más elevados dominan su conducta. Sin embargo, cuando deja de satisfacer una necesidad de nivel inferior, ésta vuelve a predominar sobre la conducta.
- 4.- Una persona siempre tiene más de una motivación. Todos los niveles de motivación actúan de forma conjunta en el organismo. Las necesidades de nivel más alto actúan sobre las de niveles más bajos, siempre y cuando estén satisfechas. Toda necesidad está en relación con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo siempre es global y en conjunto, nunca aislado.
- 5.- La conducta motivada funciona como un canal a través del cual se expresan o satisfacen las necesidades.
- 6.- Se considera que la frustración o la posibilidad de frustración por no poder satisfacer ciertas necesidades se convierte en una amenaza psicológica, la cual produce reacciones generales de emergencia en la conducta humana.



Jerarquía de las necesidades humanas y medios para satisfacerlas

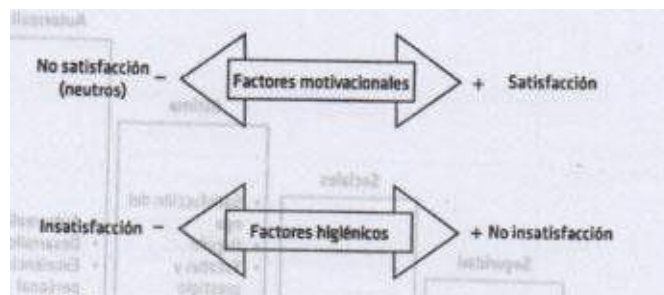
## TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg, (1923) formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Según él dos factores dirigen la conducta de las personas:

1.- Factores higiénicos o extrínsecos. Se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra esas condiciones, las personas no tienen control sobre los factores higiénicos. Los principales factores higiénicos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. todos ellos son factores del contexto que están en el entorno del individuo. Tradicionalmente, sólo los factores higiénicos se utilizaban para motivar a los empleados; el trabajo se consideraba una actividad desagradable y para conseguir que las personas trabajarán más, era necesario recurrir a los premios y los incentivos salariales, la supervisión, las políticas empresariales abiertas y estimulantes; es decir, a incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, lo más que consiguen es evitar la insatisfacción de los empleados y cuando aumentan la satisfacción

no logran mantenerla así durante mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de los trabajadores. Debido a que su influencia está más relacionada con la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, porque en esencia son profilácticos y preventivos, pues sólo evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción. Su efecto es semejante al de ciertos remedios higiénicos: evitan la infección o controlan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos. Éstos se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que hace y realiza. Además, involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los puestos eran definidos y ordenados con la intención de que se ajustaran a los principios de la eficiencia y la economía, pero se eliminaba el desafío y la creatividad individual. Por lo tanto, carecían de significado psicológico para el individuo que los desempeña y su efecto era “desmotivante”, y provocaban apatía, desinterés y ausencia de un sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando estos factores son excelentes producen satisfacción personal. Sin embargo, cuando son precarios, la elimina.



Factores que satisfacen y que no satisfacen como entidades separadas.

Los factores higiénicos y los motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí. Los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas no son iguales a los elementos responsables de su insatisfacción, sino que, por el contrario, están totalmente desconectados de éstos. Lo contrario a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción profesional. Asimismo, los opuestos de la insatisfacción profesional no es la satisfacción sino la ausencia de ésta.

La teoría de los dos factores de Herzberg parte de los supuestos siguientes:

- La satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores, es decir, del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo que desempeña la persona.
- La insatisfacción en el puesto depende de los factores higiénicos o insatisfactores, tales como el ambiente laboral, el salario, las prestaciones, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea al puesto ocupado.

Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o el “enriquecimiento del puesto” para proporcionar una motivación continua en el trabajo. Este recurso consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales del puesto por otras más complejas que estimulen el crecimiento individual de cada empleado, presentándole condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el puesto.

El enriquecimiento de las tareas depende del desarrollo de cada persona y se debe ajustar a las características individuales de cambio. Puede ser vertical (eliminar las tareas más simples y aumentar otras más complejas) u horizontal (eliminar las tareas relacionadas con ciertas actividades y aumentar otras diferentes, pero del mismo grado de dificultad).

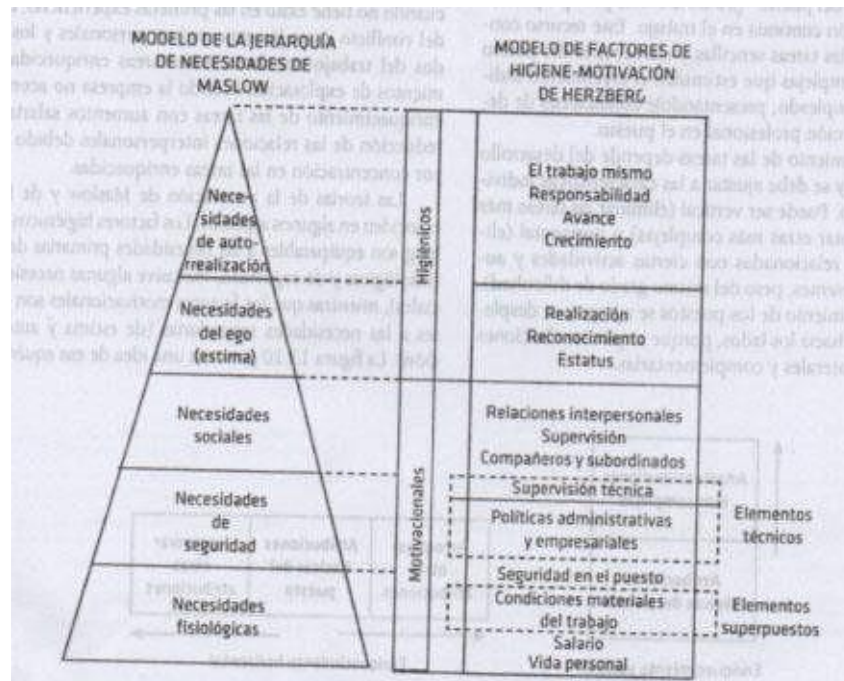
El enriquecimiento de los puestos se agrega y se desplaza hacia arriba o hacia los lados, porque implica atribuciones más elevadas o laterales y complementarias.

El enriquecimiento de las tareas produce efectos deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo (falta y atrasos en el servicio) y de la rotación del personal (renuncias de empleados). No obstante, puede generar efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad ante las tareas nuevas y diferentes cuando no tiene éxito en las primeras experiencias, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados del trabajo con las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de las tareas con aumentos salariales, o la reducción de las relaciones interpersonales debido a la mayor concentración en las tareas enriquecidas.

#### **Dimensiones de la motivación:**

Chivenato (2014) cita a Herzberg, quien propuso un enfoque similar al de Maslow, donde su teoría apoya que la motivación genera diferentes necesidades humanas.

Las teorías de la motivación de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos aspectos. Los factores higiénicos y Herzberg son equiparables a las necesidades primarias de Maslow (fisiológicas y de seguridad, inclusive algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales son semejantes a las necesidades secundarias (de estima y autorrealización). se presenta una idea de esa equivalencia.



Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg

Robbins & Judge (2013) mencionan que ésta teoría parte con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y, que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o fracaso.

Nos habla de factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral, en tanto que los individuos insatisfechos tendrían a citar factores extrínsecos como la supervisión, el salario, las políticas de la organización y las condiciones laborales.

Koontz & Weihrich (2013) mencionaron que Herzberg, quien modificó considerablemente la teoría de las necesidades de Maslow, ya que su teoría pretende encontrar una teoría de dos factores motivacionales. En un grupo de necesidades que incluyen los aspectos como la política y estilos de dirección de la compañía, supervisión, seguridad laboral y la vida privada; el equipo de Herzberg encontró que la existencia de estos factores no motiva en el sentido que produzcan satisfacción; sin embargo, la ausencia podría dar como resultado cierto descontento, por ello los denominó factores de mantenimiento, higiene o contexto laboral.

En el segundo grupo Herzberg anotó ciertos satisfactores (factores motivadores) que estaban relacionados con el contenido del trabajo, logros, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Si existencia producirá o no sentimientos de satisfacción, pero no descontento.

## **TEORÍA X Y TEORÍA Y**

McGregor (1971) compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado está el estilo basado en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (que llamó teoría X), y del otro el estilo basado en las concepciones modernas de la conducta humana (que denominó teoría Y).

### **A.- Teoría X**

Representa la concepción tradicional de la administración y se basa en ideas equivocadas e incorrectas sobre la conducta humana, a saber:

- Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza: evitan trabajar o lo hacen al mínimo posible a cambio de recompensas salariales o materiales.
- No tienen ambición: no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentir seguras debido a esa dependencia. Básicamente, el hombre es egocéntrico y sus objetivos personales, por lo general, se oponen a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza las lleva a resistirse a los cambios, porque buscan su seguridad y pretenden no correr riesgos que las pongan en peligro.
- Su dependencia las hace incapaces de controlarse y disciplinarse solas: necesitan que la administración las dirija y controlen.

Esas concepciones y premisas acerca de la naturaleza humana constituyen la teoría X, la cual refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que hace que las personas trabajen con base en esquemas y estándares planeados y organizados, los cuales sólo toman en

cuenta que se deben alcanzar los objetivos de la organización. Las personas son vistas como meros recursos o medios de producción.

Según la teoría X, la administración se debe caracterizar por:

- Debe propiciar que se organicen los recursos de la empresa (dinero, materiales, maquinaria y personas) exclusivamente para bien de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su conducta con el propósito de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Sin esa intervención activa de la administración, las personas serían pasivas frente a las necesidades de la empresa o, incluso, podrían rechazarlas. Es preciso persuadir, recompensar, sancionar, coaccionar y controlar a las personas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
- Como las personas se motivan por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como medio para premiar (al buen trabajador) o sancionar (al empleado que no se dedique suficientemente a cumplir con su tarea).

#### **B.- Teoría Y:**

De acuerdo con la teoría conductista, es la concepción moderna de administrar que se basa en concepciones y premisas actuales, y sin prejuicios respecto de la naturaleza humana, a saber:

- Inherentemente, las personas no sienten desagrado por el trabajo. Si éste reúne ciertas condiciones, puede ser fuente de satisfacción y premios (cuando se desempeña de forma voluntaria) o de sanciones (cuando se deja de cumplir siempre que es posible). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Por su naturaleza intrínseca, las personas no son pasivas ni se resisten a las necesidades de la empresa: se pueden adquirir esos vicios como resultado de su experiencia negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El empleado se debe autodirigir y autocontrolar para bien de los objetivos que la empresa le ha confiado. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener su dedicación y esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio aprende a aceptar responsabilidades, pero también a buscarlas. Huir de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual insatisfactoria de cada persona, pero no es una característica humana inherente a toda la especie humana.
- La capacidad para tener un grado importante de imaginación y creatividad para resolver problemas de la empresa está generosamente extendida entre las personas. En la vida moderna, las personas sólo utilizan parte de su potencial intelectual.

Según la teoría Y, la administración se caracteriza por:

Las personas nacen con factores como la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa. La administración no los injerta en las personas. La gerencia es la responsable de proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, esas características.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones y métodos de operación en la organización para que las personas puedan alcanzar sus objetivos personales dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

## TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS:

Daft & Marcic (2011) cita a David McClelland, propone la última teoría de contenido sobre ciertos tipos de necesidades son asumidos durante la vida de un individuo. Las tres necesidades estudiadas con mayor frecuencia son:

- 1.- Necesidad de logro: el deseo de querer alcanzar algo difícil, lograr un estándar de alto éxito, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- 2.- Necesidad de afiliación: el deseo de formar relaciones personales, evitar el conflicto y establecer amistades cálidas.
- 3.- Necesidades de poder: el deseo de influir o controlar a los demás, ser responsable por los demás y tener autoridad sobre los demás.

Robbins & Judge (2013), mencionan que en la gran cantidad de investigaciones realizadas por David McClelland, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad del logro y el desempeño en el trabajo: ya que en primer lugar cuando un puesto contrae mucha responsabilidad, con lleva que mientras que el individuo tenga una alta necesidad de logro se sienten más motivados. Suelen tener éxito en actividades empresariales como crear sus propios negocios y administrar una unidad autónoma dentro de una organización grande. En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Las tres necesidades estudiadas con mayor frecuencia son:

- Necesidad de logro. Es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- Necesidades de afiliación: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se logrará con ningún otro medio.
- Necesidad de poder: es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

## DESEMPEÑO LABORAL:

Robert, (2005) define, el éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

La motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados. Expertos recomiendan varias técnicas para mejorar el desempeño, como puede ser recompensas los logros obtenidos, fomentar un buen clima en la oficina y hasta delegar mayor responsabilidad.

Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; asimismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña.

Quintero, Africano & Farías (2008) analizaron que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajando en equipo y capacitación para el trabajador.

Araujo & Guerra (2007) refieren que el desempeño laboral se puede definir según Bojórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Benavides, (2002) al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con su responsabilidad de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencia fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse con conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Drucker, (2002) plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins, (2002) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Éste mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Chiavenato, (2011) nos da a conocer que el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstos dependen del afán personal, determinar la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer y es una relación perfecta de costo-beneficio, donde la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia de las funciones, etc. algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados forma o informalmente con cierta continuidad.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del

desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

### **Elementos del desempeño laboral:**

David & Newtrons (2000) considera a las siguientes capacidades como elementos del desempeño laboral:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo
- Maximizar el desempeño

### **Factores del desempeño laboral:**

Chiaventato, (2000) expone que el desempeño de las personas se valúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

### **Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral:**

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error si, ésta situación puede desmotivar inmediatamente, incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello, no sólo no cuesta nada, sino que, además, lo motiva en su puesto, ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es buena para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran:

Satisfacción en el Trabajo: Davis & Newstrom (1991) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento humano.

Autoestima: Es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una buena situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decir que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las

situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Trabajo en equipo: es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Capacitación del trabajador: (Drovett, 1992), es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Según Nash, 1989, los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

### **Métodos de evaluación del desempeño:**

Chiavenato, (2000). La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

Método de las escalas gráficas: es el método del desempeño más actualizado y divulgado, ya que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

Escalas gráficas continuas: escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

Escalas gráficas semicontinuas: idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo).

Escalas gráficas discontinuas: en estas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

### **Método de elección forzada:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

### **Método de investigación de campo:**

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el itinerario.

### **Características del desempeño laboral:**

Furnham, (2000) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- **Adaptabilidad:** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- **Iniciativa:** se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- Estándares de trabajo: se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de talento: se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia de diseño del trabajo: se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- Maximizar el desempeño: se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.
- Las tres últimas características son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño:**

Generalmente le corresponde al departamento del personal la responsabilidad de implantar y coordinar el programa de evaluación de desempeño. Es recomendable que se apoye en un comité integrado por miembros de los más altos niveles de la organización. Una de las responsabilidades del comité es establecer los objetivos del programa de evaluación del desempeño.

Sin embargo, habrá que considerar que la evaluación del desempeño no puede restringirse solo al juicio del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario determinar sus causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el empleado. Si es

necesario cambiar el desempeño, el evaluado debe no solo estar informado de lo que se planea cambiar, sino también de la razón para el cambio y como deberá hacerse.

Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y futuro, de manera que se pueda tomar decisiones adecuadas:

- Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conocer a empleados individuales en cuanto a su capacidad, orientación, pagos, ascensos, transferencias, disciplina, y otras cuestiones.
- Justificar la acción salarial recomendada por el superior.
- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior vea el desempeño del subordinado y, si es necesario mejorarlo, determine, planee y establezca objetivos para hacerlo.

Un sistema de evaluación del desempeño típico de cualquier organización tiene los siguientes objetivos:

- Dar a los empleados retroalimentación adecuada acerca de su desempeño.
- Servir de base para un cambio de actitudes con el fin de lograr prácticas efectivas en el trabajo.
- Ofrecer los datos necesarios para la concepción de compensaciones, ascensos y aumentos de sueldo.

#### **Objetivos para la organización:**

- Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- Promover las políticas del departamento de recursos humanos.
- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.

- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.
- Objetivos para los jefes.
- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño.
- Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas.

#### **Objetivos para los colaboradores:**

- Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que ésta, le beneficiará.
- Conocer la valoración de su desempeño actual.

Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales.

## **5.2.- Justificación de la investigación**

Fue importante realizar el presente estudio debido a que permitió conocer la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&S, Huaraz, 2018; se conoció que la empresa emplea la motivación para obtener un desempeño óptimo de los trabajadores.

### **5.2.1 Justificación Teórica:**

El presente trabajo de investigación permitió conocer las teorías, conceptos e información relevante respecto a la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores; lo cual es muy útil para los estudiantes y/o profesionales de las diferentes carreras profesionales que estén interesados en tener un mejor conocimiento sobre las variables.

### **5.2.2 Justificación Social:**

El presente estudio fue relevante socialmente, porque benefició a los empresarios y gerentes de la empresa. Ya que los resultados obtenidos permitieron que la Constructora T&S adoptara medidas en favor de sus colaboradores en materia de motivarlos y generar mayor productividad.

### **5.3.- Problema**

¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral de la Empresa Constructora T&S Huaraz, 2018?

### **5.4.- Marco referencial**

#### **5.4.1.- Marco conceptual**

##### **Motivación:**

Quintero, (2007), Maslow propone la “Teoría de la motivación humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Pérez, Méndez, Jaca (2010), Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores”, conocida también como la “Teoría de la Motivación e Higiene”. Según ésta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Chiavenato, (2014) La teoría de la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en el concepto del homo economicus, según la cual el comportamiento

del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría.

Factores higiénicos o extrínsecos. Se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra esas condiciones, las personas no tienen control sobre los factores higiénicos. Los principales factores higiénicos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. todos ellos son factores del contexto que están en el entorno del individuo. Tradicionalmente, sólo los factores higiénicos se utilizaban para motivar a los empleados; el trabajo se consideraba una actividad desagradable y para conseguir que las personas trabajaran más, era necesario recurrir a los premios y los incentivos salariales, la supervisión, las políticas empresariales abiertas y estimulantes; es decir, a incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, lo más que consiguen es evitar la insatisfacción de los empleados y cuando aumentan la satisfacción no logran mantenerla así durante mucho tiempo.

Cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de los trabajadores. Debido a que su influencia está más relacionada con la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, porque en esencia son profilácticos y preventivos, pues sólo evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción. Su efecto es semejante al de ciertos remedios higiénicos: evitan la infección o controlan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

Factores motivacionales o factores intrínsecos. Éstos se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que hace y realiza. Además, involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los puestos eran definidos y ordenados con la intención de que se ajustaran a los principios de la eficiencia y la economía, pero se eliminaba el desafío y la creatividad individual. Por lo tanto, carecían de significado psicológico para el individuo que los desempeña y su efecto era “desmotivante”, y provocaban apatía, desinterés y ausencia de un sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando estos factores son excelentes producen satisfacción personal. Sin embargo, cuando son precarios, la elimina.

### **Desempeño Laboral**

Robert, (2005) define, el éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; asimismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y

la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña.

Quintero, Africano & Farías (2008) analizaron que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajando en equipo y capacitación para el trabajador.

### **Indicadores de desempeño:**

Bonnefoy & Armijo (2005) los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de trabajo, el cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio y constituye un apoyo para el entendimiento a fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos.

Trabajo en equipo: el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización: estos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

La implementación de trabajo en equipo fortalece la filosofía organizacional que se identifica con personas que tienen un pensamiento diferente, pero que poseen el compromiso de lograr los mismos objetivos por medio de procedimientos, técnicas y estrategias comunes, los cuales deben estar bien organizados y contar con responsabilidades bien definidas por un líder, quien debe ser aceptado por los integrantes como

guía que dota a la organización de reglas y orienta los esfuerzos. Es importante tomar criterios como:

- Dirección
- Planificación
- Organización
- Objetivos claros
- Comunicación
- Control

Satisfacción: la mayor parte de la investigación en comportamiento organizacional se ha interesado en tres actitudes; compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

#### **Compromiso en el trabajo:**

Robbins, (2004) refiere que el compromiso de trabajo puede definirse como un grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él, considera su desempeño importante para la autovaloración, le presta importancia a las metas y los objetivos propios y se esfuerza constantemente para cumplirlos. Un compromiso elevado con el trabajo implica identificarse con la labor que se lleva a cabo, más que con la organización; de esta manera, el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización, pero reconoce la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo.

#### **Satisfacción laboral:**

Robbins, (2004) se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados. Mientras el empleado se encuentre motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

### **Comportamiento organizacional:**

Robbins, (2004) dice que el comportamiento organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, considera las metas y objetivos de la institución como comunes y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. El empleado puede llegar a sentirse insatisfecho con el trabajo que realiza, pero de manera pasajera, sin estar descontento con la organización como un todo.

### **Eficiencia:**

Chiavenato, (2000) define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

### **Dimensiones del desempeño laboral:**

Nieves, Nieves & Ruz (2013), el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Motivación: Comportamiento de los empleados, mejorar la productividad, satisfacción laboral y calidad del trabajo.

Gestión del tiempo: planificar actividades, fija duración de actividad y concluye actividades.

Habilidades organizacionales: ordena, prioriza, programa (ejecuta) según objetivos, puntualiza tareas a desarrollar.

Productividad: productos obtenidos, recursos obtenidos, tiempo utilizado.

#### 5.4.2.- Marco Operacional

##### Conceptualización y Operacionalización de Variables:

##### Matriz de Coherencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&S HUARAZ, 2018	¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T&S, 2018?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p>Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p>	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&S Huaraz, 2018.	La motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz 2018.	No experimental, de corte transversal, descriptivo.

**Matriz de Operacionalización:**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>MOTIVACIÓN</b>	La motivación es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. (McClelland, 1974)	Tendencia de un trabajador determinado a actuar de una u otra manera de acuerdo al puntaje obtenido de los ítems.	Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo
				Salario	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.
				Prestación social	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.
				Relación con el supervisor	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.
				Relación con los empleados	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.
				Administración de la empresa	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.
			Factores Motivacionales	Trabajo en sí	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.
				Realización	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.
				Reconocimiento	Existe un programa de incentivos en la empresa.
				Desarrollo profesional	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.
Responsabilidad	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<p>expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)</p>	<p>Sumatoria de los puntos acumulados determinado por los ítems y de acuerdo a una escala que permiten determinar la forma de trabajo que se desarrolla en un determinado tiempo.</p>	Productividad	Objetivos obtenidos	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.
				Tiempo utilizado	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.
			Toma de decisiones	riesgo	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.
				incertidumbre	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.
				evaluación de alternativas	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.
			Eficacia laboral	eficiencia en el rendimiento	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.
				responsabilidad	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.
			relaciones interpersonales	la percepción interpersonal	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.
				atracción interpersonal	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.

### **5.5.- Hipótesis**

Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T & S Huaraz, 2018.

### **5.6.- Objetivos**

#### **5.6.1.- Objetivo General**

Conocer la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz, 2018.

#### **5.6.2.- Objetivos Específicos**

- **OE<sub>1</sub>**: Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&S, Huaraz, 2018.
- **OE<sub>2</sub>**: Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz, 2018.

## **6.- Metodología de trabajo**

### **6.1.- Tipo y Diseño de Investigación**

#### **6.1.1.- Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados, el tipo de investigación fue descriptiva, ya que buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de la variable de estudio. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 80).

#### **6.1.2.- Diseño de la investigación**

En cuanto al diseño, fue una investigación no experimental, de diseño transversal, ya que se realizó en un solo momento, en un tiempo único la recolección de datos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 151).

## **6.2.- Población – Muestra**

La población en la presente investigación comprendió un total de 41 colaboradores que laboran en la empresa Constructora T&S.

**Muestra:** En razón a que la población de colaboradores de la Empresa Constructora T&S de Huaraz considerada en la presente investigación contó con un número menor a 100, entonces se asumió la muestra censal, vale decir a la totalidad de la población determinada.

## **6.3.- Técnicas e instrumentos de investigación**

### **Técnica**

La encuesta.

### **Instrumento**

El cuestionario.

### **Criterio de validez y confiabilidad**

**Criterio de validez:** Para determinar la validez del instrumento fue sometido a juicio de experto o también llamada validez por jueces, lo cual dió su aprobación del instrumento para su respectiva aplicación de manera eficiente.

## **6.4.- Procesamiento y análisis de la información**

Los datos obtenidos fueron procesados al programa estadístico IBM SPSS versión 23 (Statistical Package for Social Sciences), que permitió elaborar la base de datos, el análisis estadístico; a través de la estadística descriptiva para las variables y presentados en una distribución de frecuencias específicamente con representaciones gráficas.

## 7.- Resultados

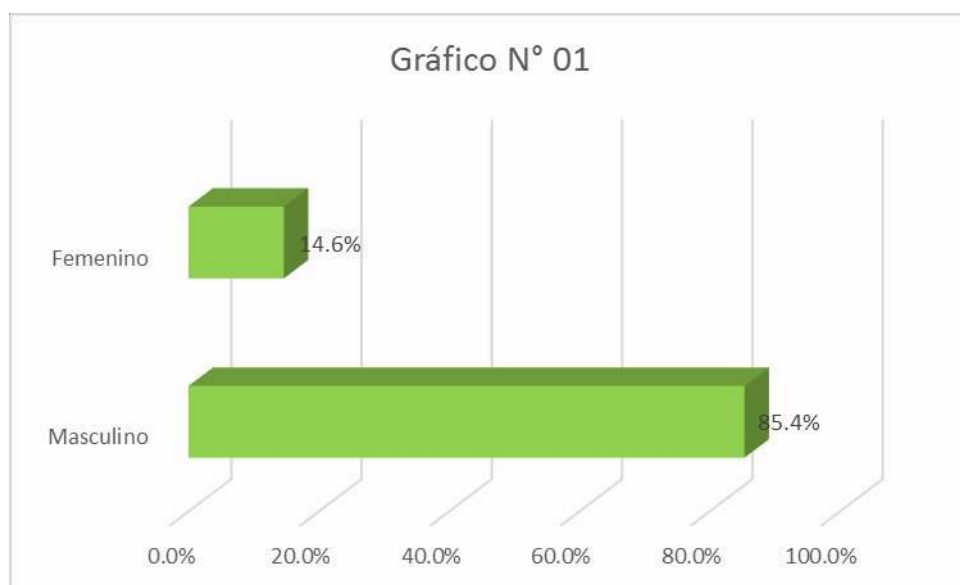
### 1. Sexo

**TABLA N° 01**

	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Masculino	35	85.4%	85.4%
Femenino	6	14.6%	100.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	100.0%	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor

#### **Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 85.4% de los encuestados es de sexo masculino y solo el 14.6% es del sexo femenino.

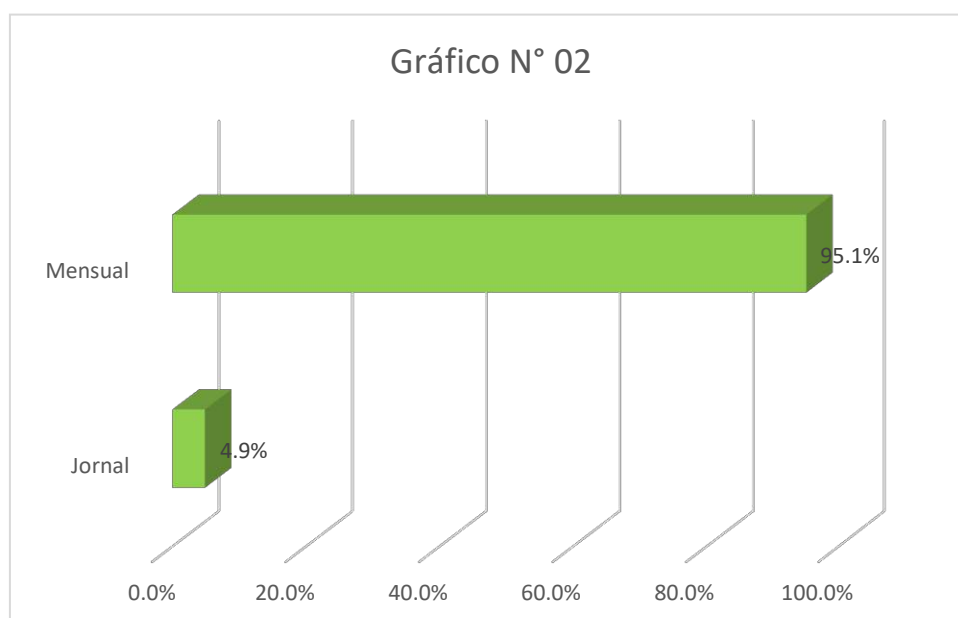
## 2.- Tipo de salario

**TABLA N° 02**

	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Jornal	2	4.9%	4.9%
Mensual	39	95.1%	100.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	100.0%	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor

### **Interpretación:**

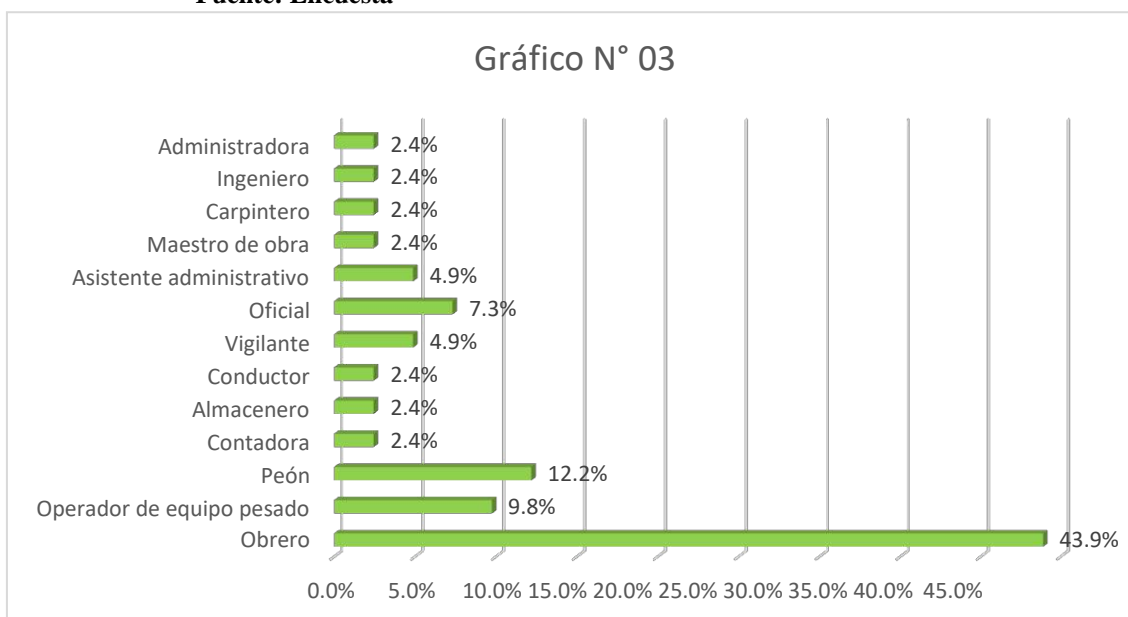
Según la encuesta realizada se puede apreciar que, del total de encuestados, el 95.1% percibe un salario mensual, en tanto que sólo un 4.9% percibe jornal.

### 3.- Cargo

**TABLA N° 03**

	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Obrero	18	43.9%	43.9%
Operador de equipo pesado	4	9.8%	53.7%
Peón	5	12.2%	65.9%
Contadora	1	2.4%	68.3%
Almacenero	1	2.4%	70.7%
Conductor	1	2.4%	73.2%
Vigilante	2	4.9%	78.0%
Oficial	3	7.3%	85.4%
Asistente administrativo	2	4.9%	90.2%
Maestro de obra	1	2.4%	92.7%
Carpintero	1	2.4%	95.1%
Ingeniero	1	2.4%	97.6%
Administradora	1	2.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Encuesta



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

#### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 43.9% de los encuestados es obrero, un 12.2% son peones, un 9.8% son operadores de equipo pesado, un 7.3% son oficiales, un 4.9% son vigilantes, en tanto que un 4.9% es asistente administrativo, un 2.4% es administradora, un 3.3% es ingeniero, un 3.3% es carpintero, un 2.4% es maestro de obra, un 2.4% es conductor, un 2.4% es almacenero, un 2.4% es contadora.

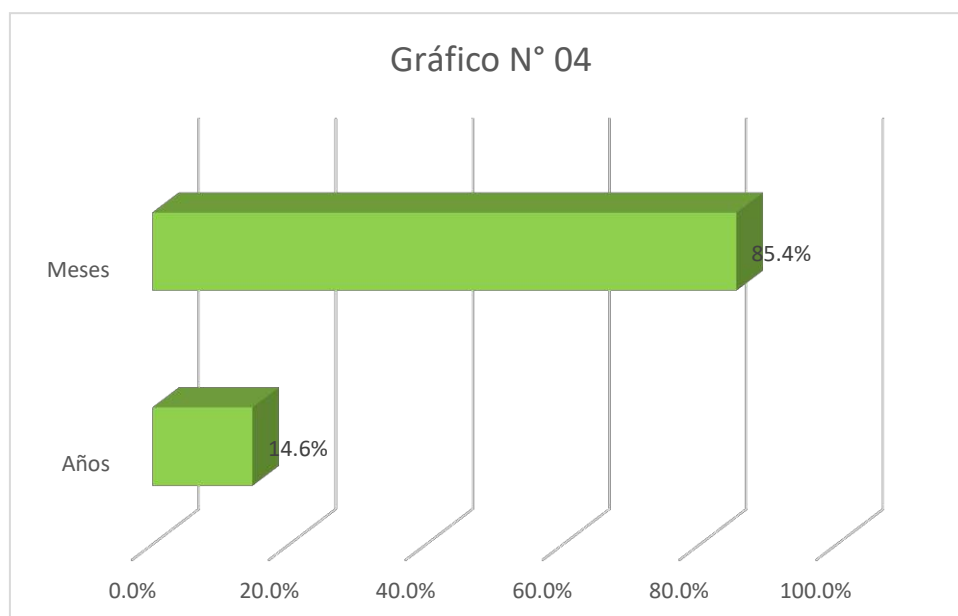
#### 4.- Antigüedad en la institución

TABLA N° 04

	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Años	6	14.6%	14.6%
Meses	35	85.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	100.0%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

#### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 85.4% tiene una antigüedad en meses en la empresa, en tanto que un 14.6% refiere tener años en la empresa.

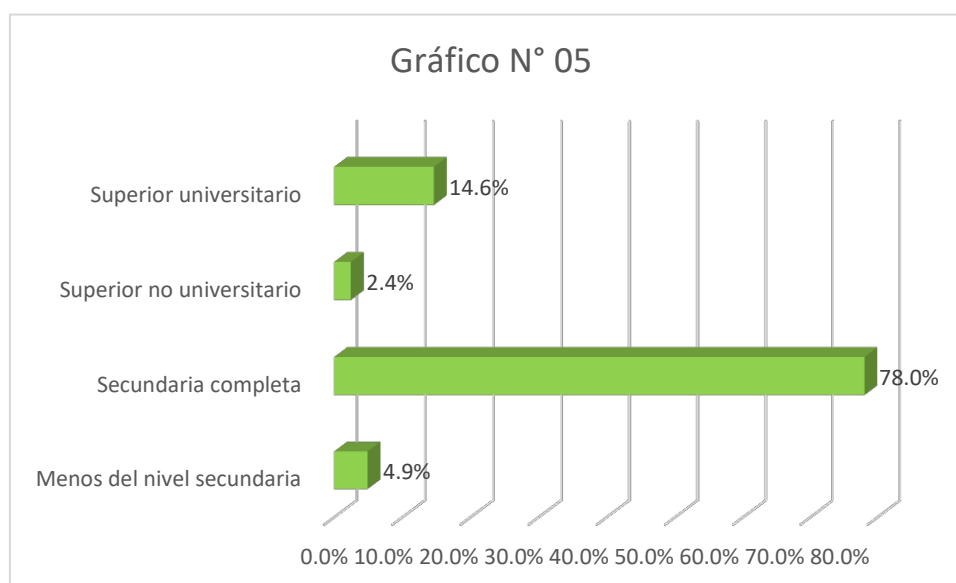
## 5.- Nivel de instrucción

**TABLA N° 05**

	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Menos del nivel secundaria	2	4.9%	4.9%
Secundaria completa	32	78.0%	82.9%
Superior no universitario	1	2.4%	85.4%
Superior universitario	6	14.6%	100.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autor

### **Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 78% de los encuestados tiene el grado de instrucción secundaria completa, 14.6% tiene superior universitario, en tanto que un 4.9% refiere tener menos del nivel secundaria y solo el 2.4% refiere tener superior no universitario.

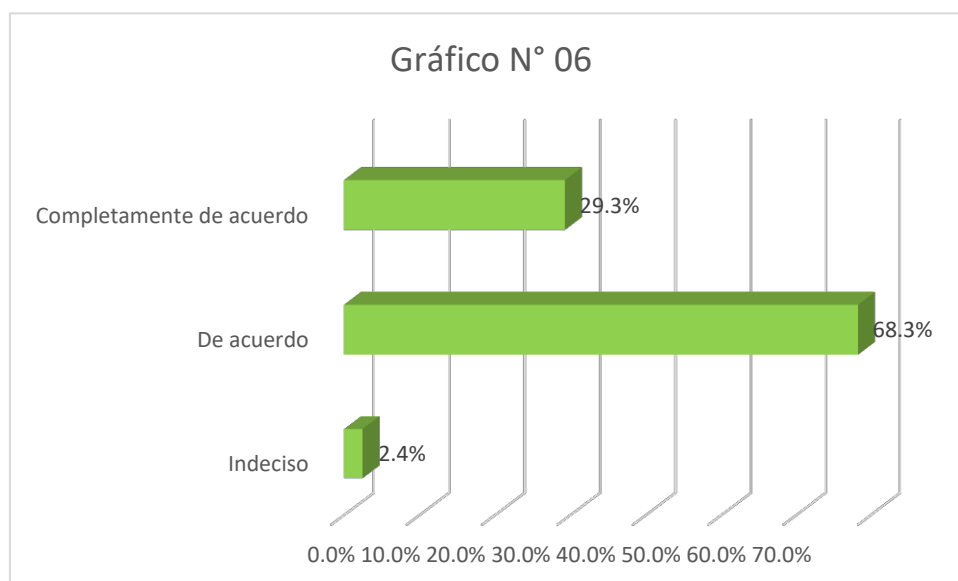
**6.- Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo.**

**TABLA N° 06**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Indeciso	1	2.4%	2.4%
	De acuerdo	28	68.3%	70.7%
	Completamente de acuerdo	12	29.3%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 68.3% de los encuestados está de acuerdo con que es adecuado el higiene y el orden en el lugar donde desarrolla su trabajo, el 29.3% refiere estar completamente de acuerdo, y solo un 2.4% se muestra indeciso.

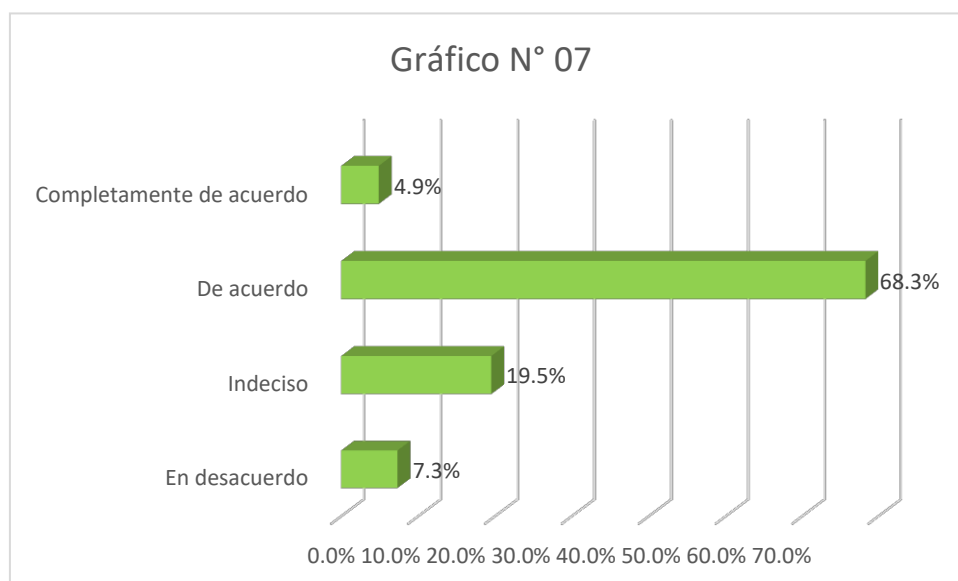
**7.- El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.**

**TABLA N° 07**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	3	7.3%	7.3%
	Indeciso	8	19.5%	26.8%
	De acuerdo	28	68.3%	95.1%
	Completamente de acuerdo	2	4.9%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 68.3% de los encuestados está de acuerdo con que el salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña, el 19.5% se muestra indeciso, y el 7.3% se muestra en desacuerdo, en tanto que un 4.9% está completamente de acuerdo.

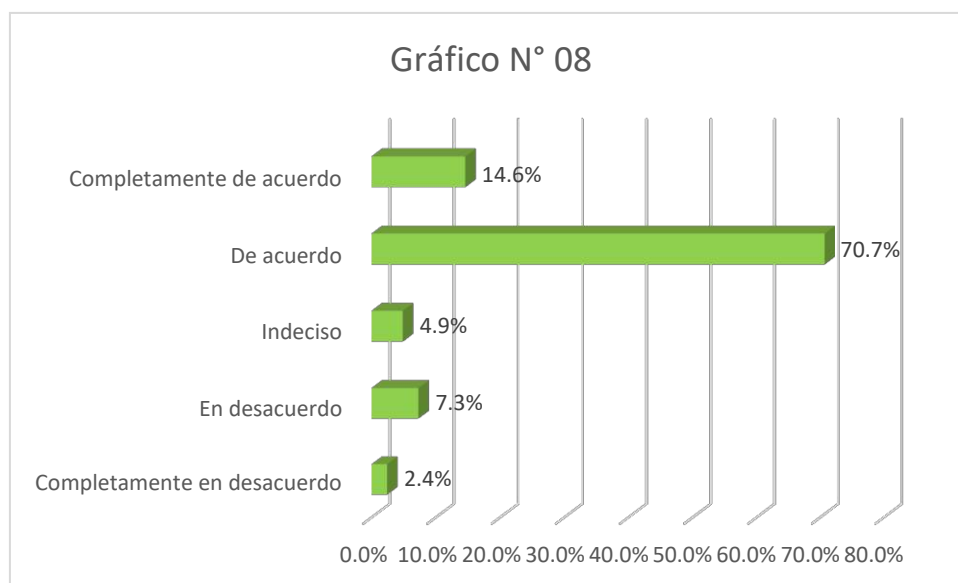
**8.- La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.**

**TABLA N° 08**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Completamente en desacuerdo	1	2.4%	2.4%
	En desacuerdo	3	7.3%	9.8%
	Indeciso	2	4.9%	14.6%
	De acuerdo	29	70.7%	85.4%
	Completamente de acuerdo	6	14.6%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 70.7% de los encuestados está de acuerdo con que tiene acceso al sistema de salud y beneficios de ley por la forma de contratación, el 14.6% está completamente de acuerdo, el 7.3% se

muestra en desacuerdo, en tanto que un 4.9% se muestra indeciso y un 2.4% está completamente en desacuerdo.

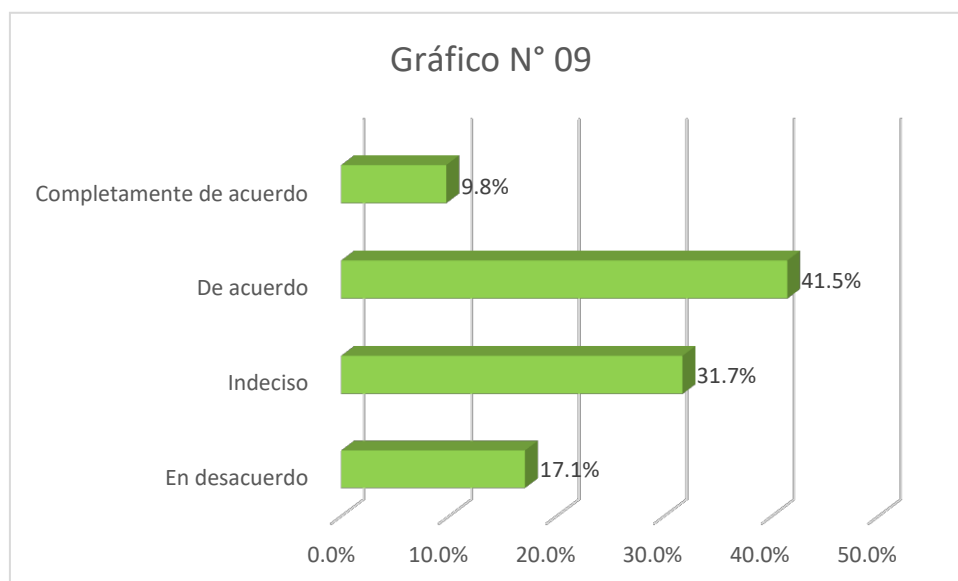
**9.- Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.**

**TABLA N° 09**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	7	17.1%	17.1%
	Indeciso	13	31.7%	48.8%
	De acuerdo	17	41.5%	90.2%
	Completamente de acuerdo	4	9.8%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 41.5% de los encuestados está de acuerdo que pueden hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones en la empresa, el 31.7% se muestra indeciso, un 17.1% está en desacuerdo y un 9.8% se muestra completamente de acuerdo.

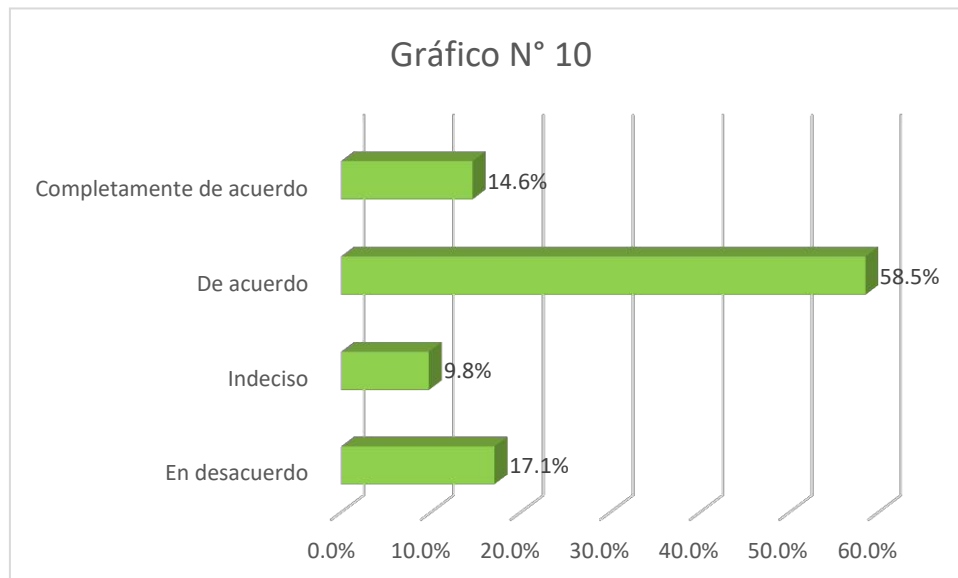
**10.- El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.**

**TABLA N° 10**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	7	17.1%	17.1%
	Indeciso	4	9.8%	26.8%
	De acuerdo	24	58.5%	85.4%
	Completamente de acuerdo	6	14.6%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 58.5% de los encuestados está de acuerdo con que el trato es igualitario, el compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo, el tanto que un 17.1% se muestra en

desacuerdo, en tanto que el 14.6% se muestra completamente de acuerdo y el 9.8% muestra indecisión.

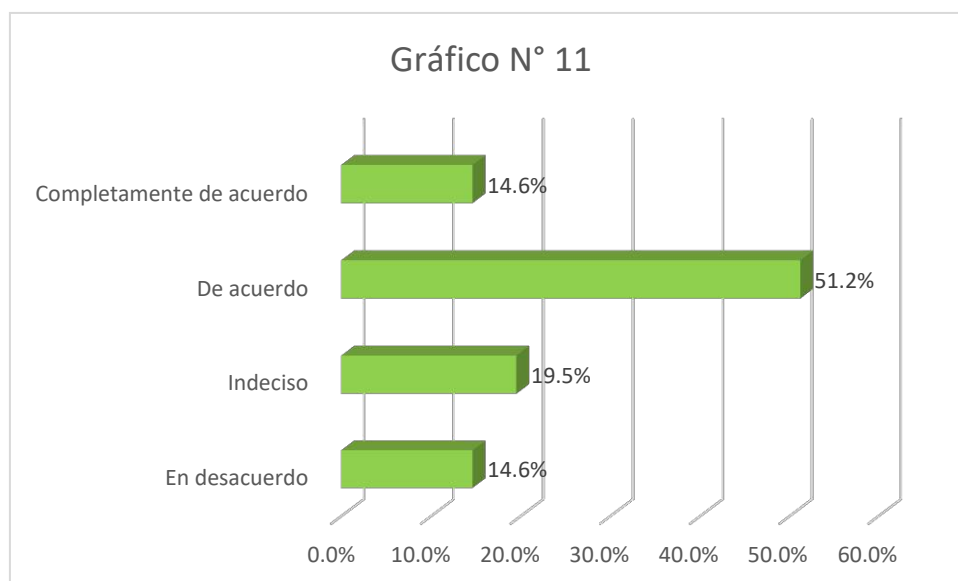
**11.- Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.**

**TABLA N° 11**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	6	14.6%	14.6%
	Indeciso	8	19.5%	34.1%
	De acuerdo	21	51.2%	85.4%
	Completamente de acuerdo	6	14.6%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 51.2% de los encuestados está de acuerdo con que la empresa toma en consideración las normas, leyes,

reglamento y directivas oportunamente, el 19.5% se muestra indeciso, el 14.6% completamente de acuerdo y un 14.6% se muestra en desacuerdo.

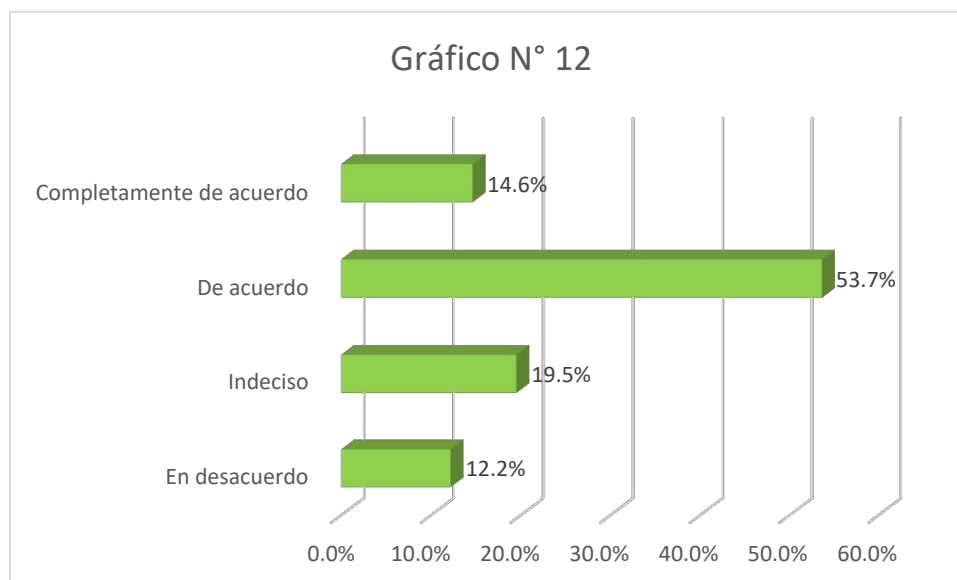
**12.- Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.**

**TABLA N° 12**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	5	12.2%	12.2%
	Indeciso	8	19.5%	31.7%
	De acuerdo	22	53.7%	85.4%
	Completamente de acuerdo	6	14.6%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 53.7% de los encuestados está de acuerdo con que le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades y

destrezas en el desarrollo de sus actividades; el 19.5% se muestra indeciso, un 14.6% refieren estar completamente de acuerdo, en tanto un 12.2% refieren estar en desacuerdo.

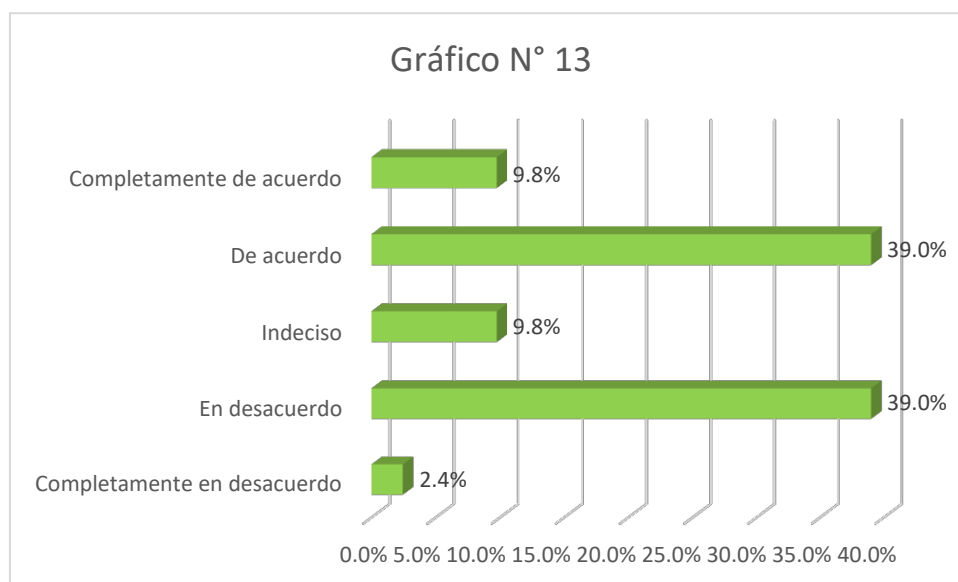
**13.- Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.**

**TABLA N° 13**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Completamente en desacuerdo	1	2.4%	2.4%
	En desacuerdo	16	39.0%	41.5%
	Indeciso	4	9.8%	51.2%
	De acuerdo	16	39.0%	90.2%
	Completamente de acuerdo	4	9.8%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 39% de los encuestados está de acuerdo con que le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera, el 39% se muestra en desacuerdo, un 9.8% está completamente de acuerdo, mientras que un 9.8% se muestra indeciso y un 2.4% está completamente en desacuerdo.

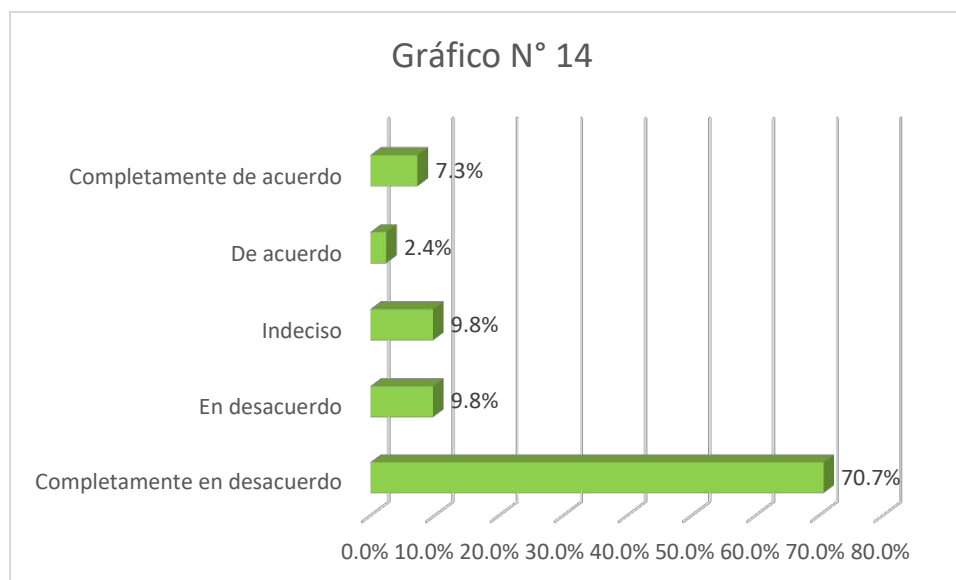
**14.- Existe un programa de incentivos en la empresa.**

**TABLA N° 14**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Completamente en desacuerdo	29	70.7%	70.7%
	En desacuerdo	4	9.8%	80.5%
	Indeciso	4	9.8%	90.2%
	De acuerdo	1	2.4%	92.7%
	Completamente de acuerdo	3	7.3%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 70.7% de los encuestados está completamente en desacuerdo con que exista un programa de incentivos en la empresa, el 9.8% se encuentra en desacuerdo, un 9.8% se muestra indeciso, en tanto que un 7.3% se muestra completamente de acuerdo y sólo un 2.4% está de acuerdo.

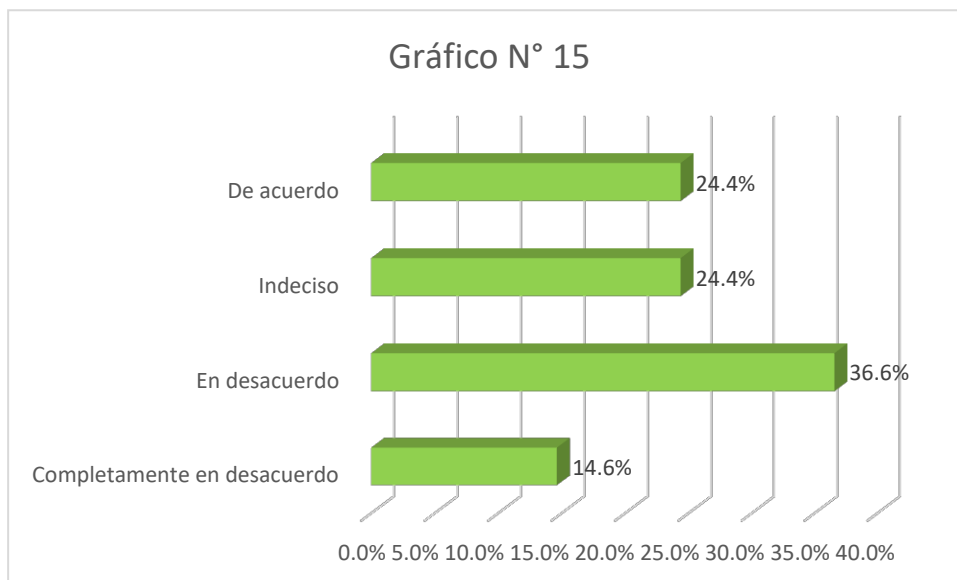
**15.- Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.**

**TABLA N° 15**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Completamente en desacuerdo	6	14.6%	14.6%
	En desacuerdo	15	36.6%	51.2%
	Indeciso	10	24.4%	75.6%
	De acuerdo	10	24.4%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 36.6% de los encuestados está en desacuerdo con que valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo, un 24.4% se encuentra de acuerdo, en tanto que un 24.4% se muestra indeciso y el 14.6% se muestra completamente en desacuerdo.

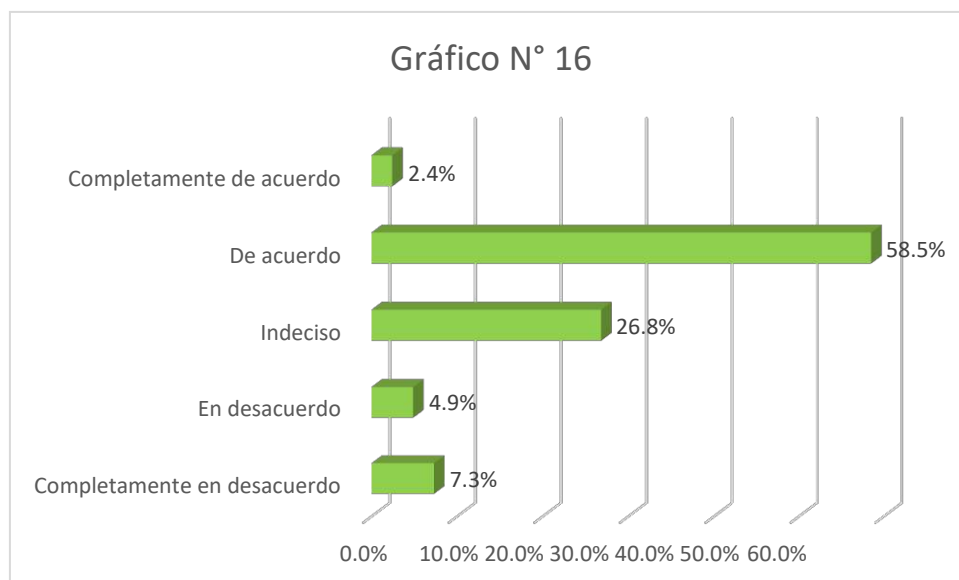
**16.- Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.**

**TABLA N° 16**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Completamente en desacuerdo	3	7.3%	7.3%
	En desacuerdo	2	4.9%	12.2%
	Indeciso	11	26.8%	39.0%
	De acuerdo	24	58.5%	97.6%
	Completamente de acuerdo	1	2.4%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 58.5% de los encuestados está de acuerdo con que las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador, un 26.8% se muestra indeciso, un 7.3% se muestra completamente en desacuerdo, un 4.9% refiere estar en desacuerdo y el 2.4% se encuentra completamente de acuerdo.

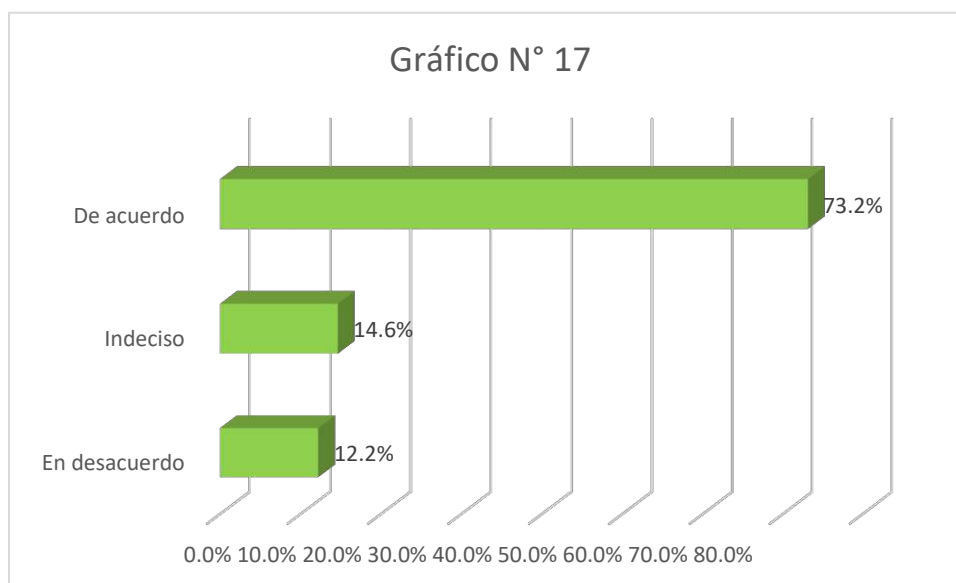
**17.- En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.**

**TABLA N° 17**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	5	12.2%	12.2%
	Indeciso	6	14.6%	26.8%
	De acuerdo	30	73.2%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 73.2% de los encuestados está de acuerdo con que, el desarrollo de sus labores, han conllevado a cumplir

con los objetivos trazados, en tanto que el 14.6% se muestra indeciso, en tanto que, el 12.2% está en desacuerdo.

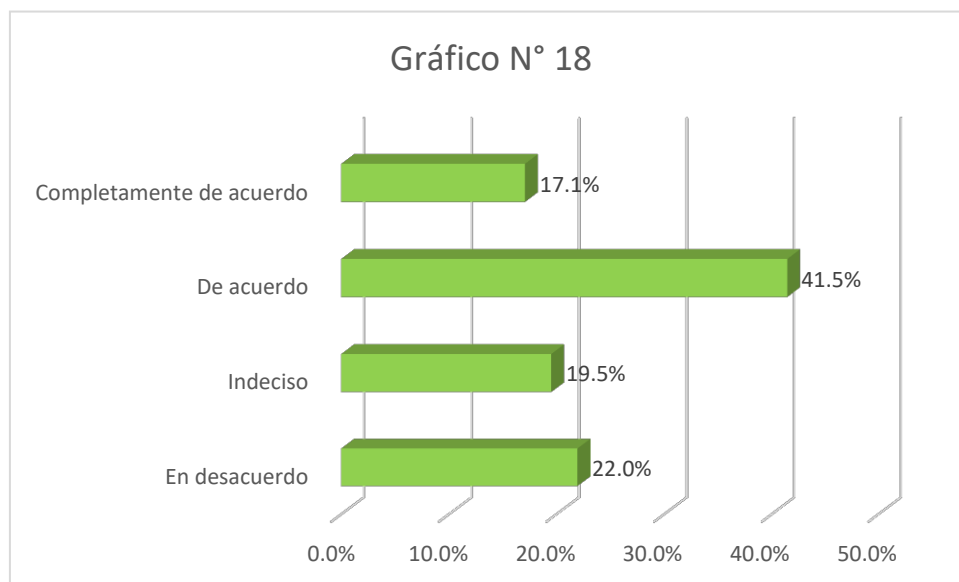
**18.- Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.**

**TABLA N° 18**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	9	22.0%	22.0%
	Indeciso	8	19.5%	41.5%
	De acuerdo	17	41.5%	82.9%
	Completamente de acuerdo	7	17.1%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 41.5% de los encuestados está de acuerdo con que las tareas asignadas se cumplen con el menor tiempo previsto, el 22% se muestra en desacuerdo, sin embargo, el 19.5% está indeciso, en tanto que, un 17.1% está completamente de acuerdo.

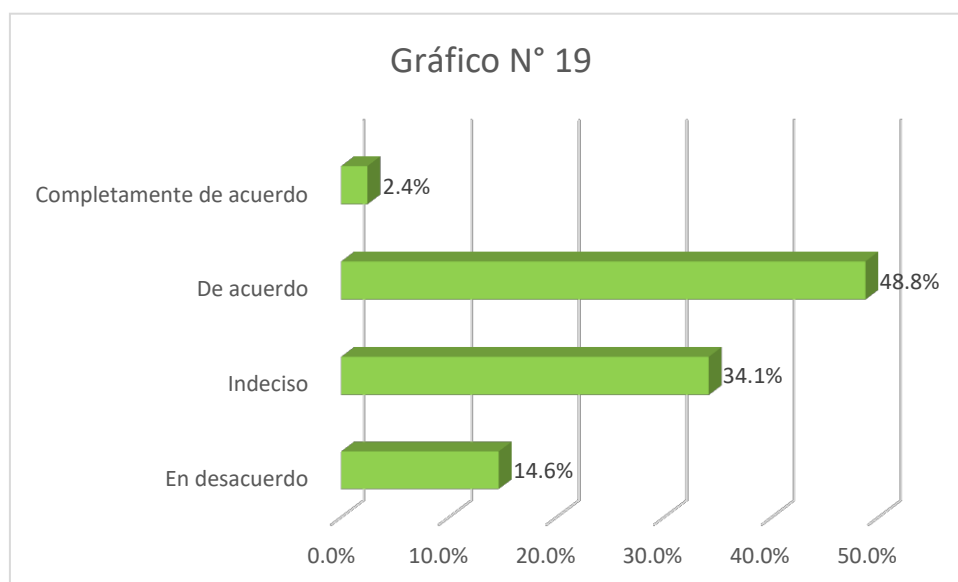
**19.- Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.**

**TABLA N° 19**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	6	14.6%	14.6%
	Indeciso	14	34.1%	48.8%
	De acuerdo	20	48.8%	97.6%
	Completamente de acuerdo	1	2.4%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

**Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 48.8% de los encuestados está de acuerdo con que asumen riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados, el 34.1% está indeciso, en tanto que, un 14.6% se muestra en desacuerdo y el 2.4% está completamente de acuerdo.

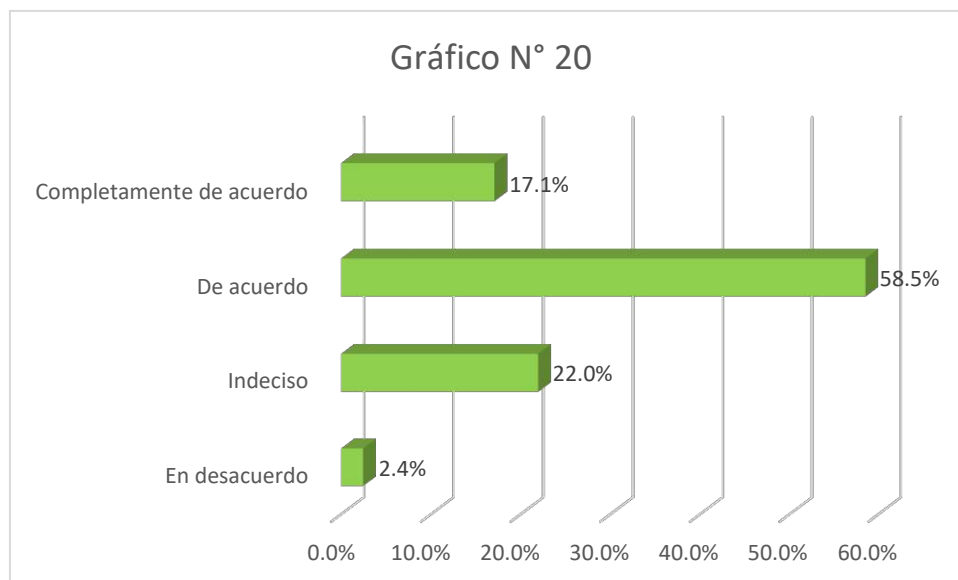
**20.- Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.**

**TABLA N° 20**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	1	2.4%	2.4%
	Indeciso	9	22.0%	24.4%
	De acuerdo	24	58.5%	82.9%
	Completamente de acuerdo	7	17.1%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 58.5% de los encuestados está de acuerdo con que con frecuencia se encuentran en un clima de incertidumbre por no saber que les espera, el 22% se muestra indeciso, el 17.1% está completamente de acuerdo, sin embargo, el 2.4% se muestra en desacuerdo.

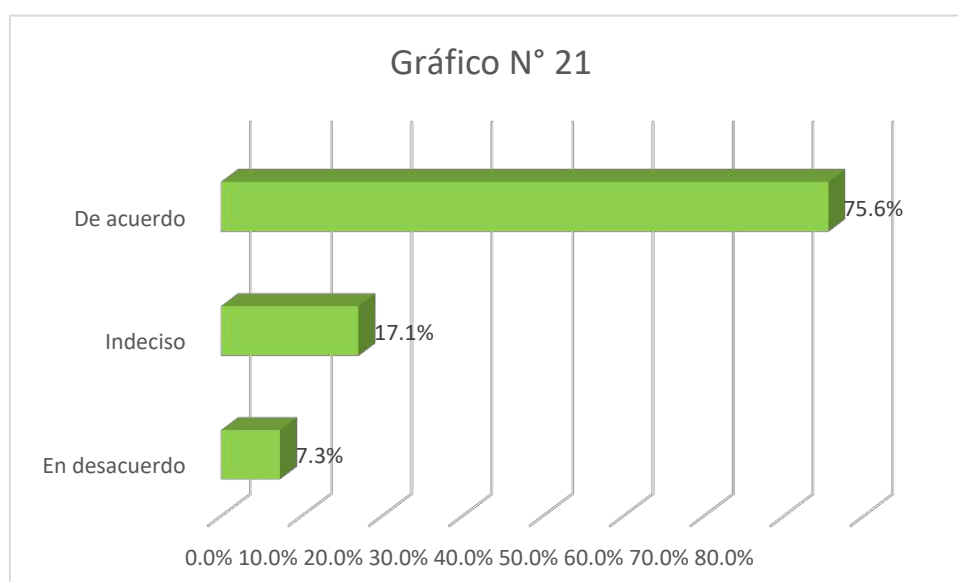
### 21.- Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.

TABLA N° 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	7.3%	7.3%
	Indeciso	7	17.1%	24.4%
	De acuerdo	31	75.6%	100%
	Total	41	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 75.6% de los encuestados está de acuerdo con que analiza cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final, el 17.1% se muestra indeciso, en tanto que un 7.3% se muestra en desacuerdo.

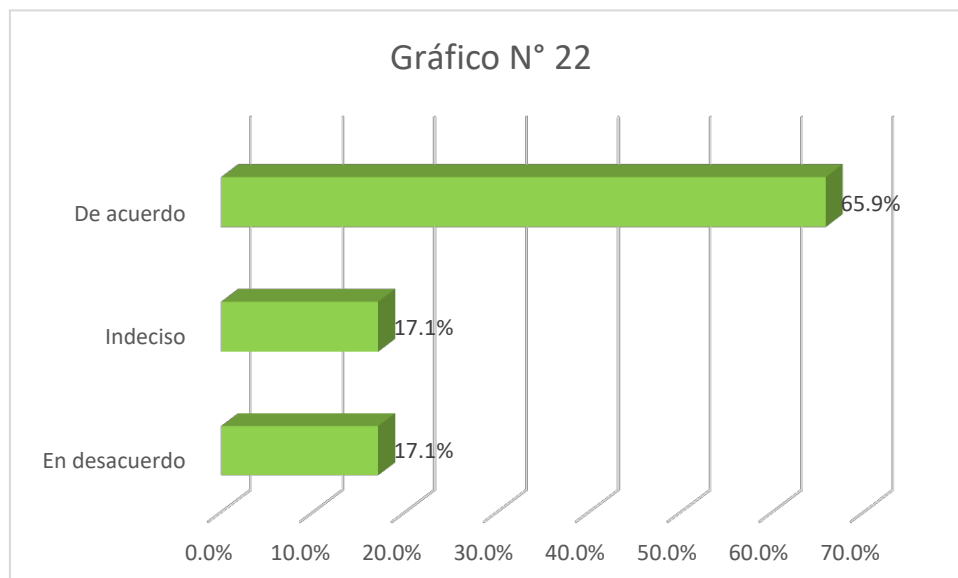
**22.- Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.**

**TABLA N° 22**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	En desacuerdo	7	17.1%	17.1%
	Indeciso	7	17.1%	34.1%
	De acuerdo	27	65.9%	100%
	Total	41	100%	

**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**



**Fuente: Encuesta**

**Elaborado por: Autor**

### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 65.9% de los encuestados está de acuerdo con que utilizan menos recursos de lo previsto en el desarrollo de sus funciones, un 17.1% está indeciso, sin embargo, el 17.1% está en desacuerdo.

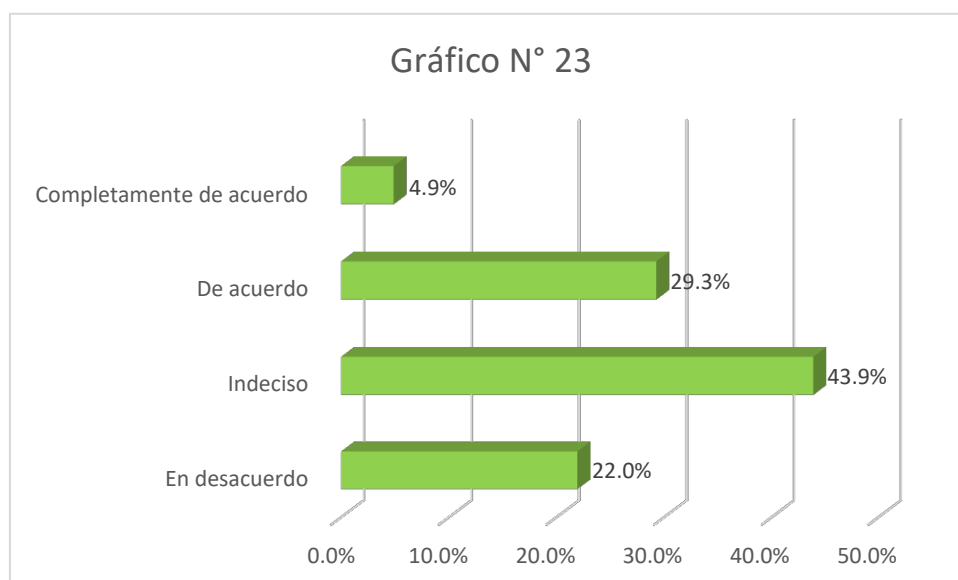
### 23.- Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.

TABLA N° 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	22.0%	22.0%
	Indeciso	18	43.9%	65.9%
	De acuerdo	12	29.3%	95.1%
	Completamente de acuerdo	2	4.9%	100%
	Total	41	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 43.9% de los encuestados se muestra indeciso con que cumplen a cabalidad con las funciones asignadas, un 29.3% está de acuerdo, en tanto que el 22% está en desacuerdo, en tanto que sólo un 4.9% está completamente de acuerdo.

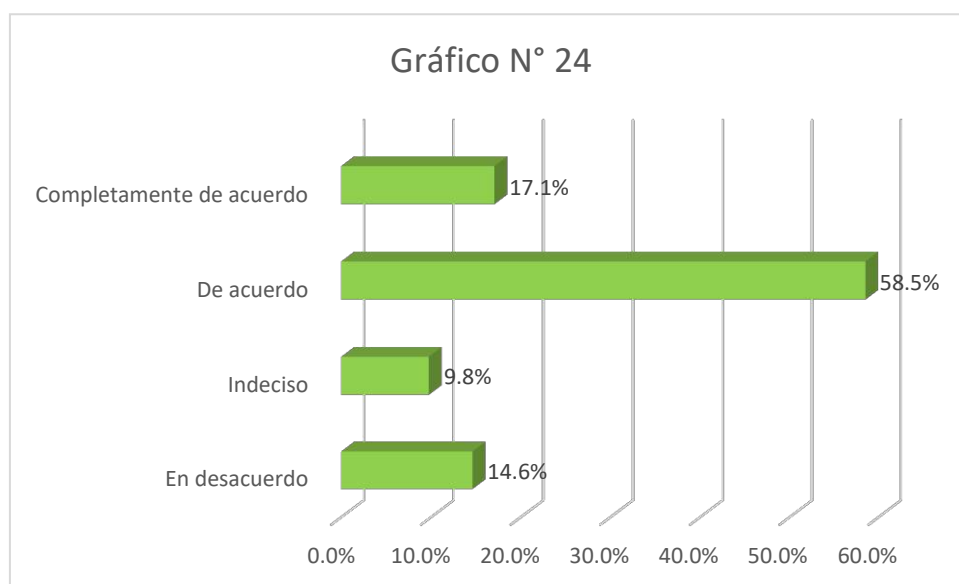
### 24.- Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.

**TABLA N° 24**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	14.6%	14.6%
	Indeciso	4	9.8%	24.4%
	De acuerdo	24	58.5%	82.9%
	Completamente de acuerdo	7	17.1%	100%
	Total	41	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

### Interpretación:

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 58.5% de los encuestados está de acuerdo con que las personas con quienes interactúa muestran un trato cordial y agradable, el 17.1% está completamente de acuerdo, sin embargo, el 14.6% se muestra en desacuerdo y sólo un 9.8% refiere estar indeciso.

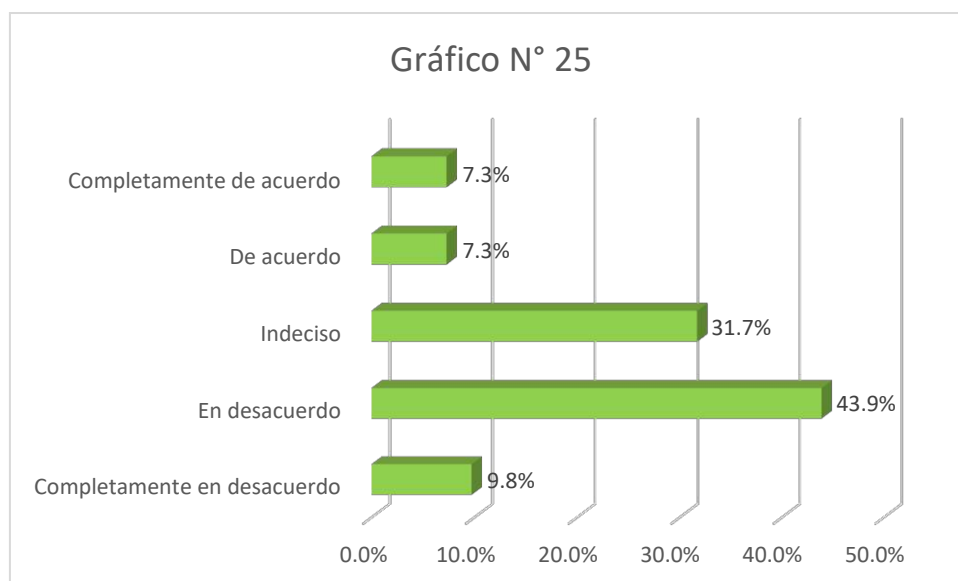
### 25.- Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.

TABLA N° 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	4	9.8%	9.8%
	En desacuerdo	18	43.9%	53.7%
	Indeciso	13	31.7%	85.4%
	De acuerdo	3	7.3%	92.7%
	Completamente de acuerdo	3	7.3%	100%
	Total	41	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

### **Interpretación:**

Según la encuesta realizada se puede apreciar que, el 43.9% de los encuestados está en desacuerdo con que puede confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa, en tanto que un 31.7% se muestra indeciso, en tanto que un 9.8% está completamente en desacuerdo, el 7.3% se muestra de acuerdo y un 7.3% refiere estar completamente de acuerdo.

### **8.- Análisis y discusión**

#### **Análisis y discusión de los resultados para determinar las características de la motivación del personal en la empresa constructora T&S Huaraz, 2018.**

En los factores higiénicos, El 68.3% sostiene que el salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña (Tabla N° 07), el 85.4% de los encuestados sostiene que la forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley (Tabla N° 08) el 48.8% se siente que no puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones de parte de la empresa (Tabla N° 09); el 73.2% (Tabla N° 10) de los encuestados sostiene que el trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros existe en la empresa (Tabla N° 10). El 97.6% (Tabla N° 06) de los encuestados afirma que es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo. El 65.9% de los encuestados sostiene que se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente (Tabla N° 11). Revisados las tablas correspondientes se puede afirmar que, si bien la empresa otorga las condiciones necesarias para el desarrollo adecuado de sus funciones, el pago de un salario justo, no existe otros tipos de incentivos que permita manifestar que la motivación se encuentra en el colaborador. Chiavenato, (2014) refiere que la teoría de la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en el concepto del homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría. En tal sentido, por este aspecto la empresa ha sabido otorgar las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de sus actividades de los colaboradores y un pago justo por

su trabajo en la empresa constructora T&S. Herzberg (1923) “Los Factores higiénicos se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra esas condiciones, las personas no tienen control sobre los factores higiénicos. Los principales factores higiénicos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. todos ellos son factores del contexto que están en el entorno del individuo. Tradicionalmente, sólo los factores higiénicos se utilizaban para motivar a los empleados; el trabajo se consideraba una actividad desagradable y para conseguir que las personas trabajarán más, era necesario recurrir a los premios y los incentivos salariales, la supervisión, las políticas empresariales abiertas y estimulantes; es decir, a incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, lo más que consiguen es evitar la insatisfacción de los empleados y cuando aumentan la satisfacción no logran mantenerla así durante mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de los trabajadores. Debido a que su influencia está más relacionada con la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, porque en esencia son profilácticos y preventivos, pues sólo evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción. Su efecto es semejante al de ciertos remedios higiénicos: evitan la infección o controlan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

En los factores motivacionales, el 68.3% (tabla N° 12) de los encuestados afirma que la empresa le permite aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades; el 41.5% de los encuestados refiere que la empresa no le permite organizar y dirigir su trabajo a su manera (Tabla N° 13), el 80.5% de los encuestados se muestran completamente en desacuerdo con que la empresa no cuenta con un programa de incentivos (tabla N° 14). El 51.2% de los encuestados sostiene que no valoran sus aportes y no muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo. (Tabla N° 15), El 61% de los encuestados sostiene que las funciones

desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador (Tabla N° 16). Factores motivacionales se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que hace y realiza. Además, involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los puestos eran definidos y ordenados con la intención de que se ajustaran a los principios de la eficiencia y la economía, pero se eliminaba el desafío y la creatividad individual. Por lo tanto, carecían de significado psicológico para el individuo que los desempeña y su efecto era “desmotivante”, y provocaban apatía, desinterés y ausencia de un sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando estos factores son excelentes producen satisfacción personal. Sin embargo, cuando son precarios, la elimina.

### **Análisis y discusión de los resultados para informar las características del desempeño laboral en la empresa constructora T&S Huaraz, 2018.**

En la **productividad**, El 73.2% sostiene que en el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados (Tabla N° 17), el 41.5% de los encuestados refiere que las funciones asignadas no se han cumplido en el menor tiempo previsto (Tabla N° 18), Chiavenato (1955) la productividad se define como la producción por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. Sin duda, el mantener al personal con las condiciones requeridas por ellos en

cuanto al salario hará que desarrolle su labor de la mejor manera, otorgando a la organización una mayor productividad.

En la **toma de decisiones**, sólo el 51.2% de los encuestados refiere que asumen riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados (Tabla N° 19); el 75.6% de los encuestados sostiene que con frecuencia se encuentran en un clima de incertidumbre por no saber que les espera (Tabla N° 20); el 75.6% de los encuestados sostiene que analizan cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final (Tabla N° 21). Chiavenato (1999) la decisión es el proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Hay que tener en cuenta que la toma de decisiones se hace basada en las experiencias previas, cada persona tiene una manera de afrontar la resolución de problemas, de acuerdo a sus conocimientos e historias. En la organización es importante brindar al personal la capacidad de tomar sus propias decisiones respecto a los múltiples problemas a los que se afronta, pues basados en la experiencia y conocimiento de su labor hará que tome las mejores decisiones.

En la **eficacia** El 65.9% de los encuestados afirma que utilizan menos recursos de lo previsto en el desarrollo de sus funciones (Tabla N° 22); el 65.9% de los encuestados refiere que no cumplen a cabalidad con las funciones asignadas (Tabla N° 23); el logro de objetivos previstos es competencia de la eficacia, el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Reinaldo (2002) está relacionada con el logro de los objetivos, resultados propuestos, es decir con la realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida que alcanzamos el objetivo o resultado. Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia. Pues el desempeño laboral se traduce en que el trabajo se encamine en lograr jsutamente los objetivos trazados por la organización.

En las **relaciones interpersonales**, El 75.6% sostiene que las personas con quienes interactúa muestran un trato cordial y agradable (Tabla N° 24); el 53.7% de los encuestados refiere que no puede confiar con facilidad con

cualquiera de los miembros de la empresa (Tabla N° 25) Chiavenato, (1999) refiere que el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite participación y compenetración grupal intensas, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. Es así que la organización ha de preocuparse en gran medida por mantener un clima adecuado en la organización, que permita el trabajo en equipo del personal en busca de lograr los mejores resultados, y que estos estén enfocados en lograr los objetivos organizacionales. El trato amable y cordial que ha de existir entre los miembros de la organización permitirá desempeñarse mejor en un ambiente de confianza y de facilidad de palabra, aportando iniciativas e ideas para mejorar procesos, actividades u otros en la organización.

## **9.- Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1.- Conclusiones**

La investigación nos ha permitido conocer el nivel de motivación con que cuenta la empresa y como se ve reflejado en el desempeño laboral en la empresa Constructora T&S Huaraz.

Mediante la investigación realizada se concluye que, la motivación de los trabajadores de la empresa constructora T&S es parcialmente aceptable e influye positivamente en el desempeño laboral, debido a que si bien el 73.2% refieren que el salario que perciben se ajusta a las funciones que desempeña, mientras que la forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley el 85.4% se muestra entre de acuerdo y completamente de acuerdo, y el 97.6% refiere que es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo, por otro lado el 80.5% refiere estar entre completamente en desacuerdo y en desacuerdo con que exista un programa de incentivos en la empresa.

Mediante la investigación realizada se concluye que el desempeño laboral es parcialmente bueno, pero aún se necesita adoptar mejores estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Ya que se evidencia en un 65.9% refiere estar completamente en desacuerdo con cumplir a cabalidad con las funciones que se le asignan; atribuido además que el 85.4% refiere que no puede

confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa, y el 75.6% refieren estar de acuerdo y completamente de acuerdo con que con frecuencia se encuentran en un clima de incertidumbre por no saber que les espera, existiendo una inestabilidad laboral; a pesar de ello el 73.2% refieren estar completamente de acuerdo y de acuerdo con que se cumple con los objetivos trazados y 75.6% refiere que las personas con quienes interactúa muestran un trato cordial y agradable.

El 55.3% de los encuestados en general refieren que no se cuenta con una política adecuada de motivación, pues no son escuchados, no le permiten organizar y dirigir su trabajo, falta de incentivos y otros.

## **9.2.- Recomendaciones**

- Establecer diversas estrategias de motivación a corto, mediano y largo plazo, procurando cumplirlos a cabalidad, ello diseñado de acuerdo a las funciones y las necesidades de cada colaborador. Establecer reuniones de equipos de trabajo que permita mejorar el clima organizacional y se incremente la confianza entre los miembros de la empresa para desarrollar sus funciones en pos de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Establecer metas a los equipos de trabajo, reduciendo tiempos ociosos innecesarios que involucran costos para la organización, por lo contrario, establecer incentivos por los resultados adecuados obtenidos en el período establecido.
- En la medida en que se mejore la motivación, el nivel de desempeño laboral se verá incrementado, debiendo poner énfasis en involucrar en capacitar al personal que dirige la organización a fin de aplicar las mejores estrategias y obtener los resultados esperados.
- Poner énfasis en las políticas de motivación al recurso humano, siendo ésta el de mayor importancia como recurso con que cuenta la empresa para llegar al crecimiento y éxito.

## 10.- Referencias Bibliográficas

- Alva, J. & Domínguez, L. (2013). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote. recuperado de <http://revista.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/819>
- Araujo, M. & Guerra, M. (2007). Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. CICAG. Volumen IV 2da. Edición.
- Arias, G. & Heredia, F. (2004). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3° reimpresión. Editorial Trillas, México 2004.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Series manuales. Santiago de Chile.
- Carmona I. P., (1995). La contabilización de los costos actuales y futuros de carácter medioambiental en las cuentas anuales. Técnica Contable.
- Casanova, F. (2002). Formación profesional y productividad en el trabajo decente.
- Castillo, A. (2006). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. Bogotá.
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. quinta edición.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. (Tercera ed.).
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chirito, M. & Raymundo V. (2015). "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank en Huacho, Período 2014". recuperado de [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/TFCE\\_TCE23.pdf?sequence=1](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/TFCE_TCE23.pdf?sequence=1) Cinterfor Montevideo. Colombia: Mc Graw Hill.
- Concepto Definición. (2010). Definición de condición de trabajo. recuperado de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Concepto definición. (2015), Boletín actualícese recuperado de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>
- Concepto definición. (2015), percepción. Recuperado de <https://actualicese.com/2015/02/02/definicion-de-prestaciones-sociales/>
- Coulter, M. & Robbins, S. (2010). Administración: (10ª Edición) México. Pearson Education.

- Daft, R. & Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*. (7° Edición) México Cengage Learning .
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. (Sexta, Ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá. Norma. ECOE. Editorial Universidad del Rosario. México.
- Enríquez, L. (2014). *Motivación y Desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Francisco, L. (2006). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral*. Instituto de Dirección y Gestión ISADE.
- Gonzales, G. & Gonzales H. (2015). *Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro transportes Gonzales S.R.L. de la ciudad de Trujillo, período Abril-junio del año 2015*.
- Hellriegel Jackson, Slocum & Frabnklin (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (OCEAVA ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1432/1/Gonzales\\_Segundo](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1432/1/Gonzales_Segundo) <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar-colaboradores-incrementar-productividad-80-135636>
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la Administración*. (Tercera ed.).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Maldonado, C., Navarro, I. & Radillo, K. (2006). *Teorías Motivaciones y factor humano*

dentro del ámbito organizacional. Revista Universitaria de la UABC.

Mendez, C. (2003). Clima organizacional "un método de análisis para su intervención".

México: Mc Graw Hill.

Mosley, C., Megginson & Pietry P. (2005). La práctica del Empowerment. México  
Thompson.

Mosley, C., Megginson & Pietry P. (2005). Supervisión. la práctica del Empowerment.

Desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (6° edición) México

Cengages Learning.

Robbins, S. & Judge (2013). Comportamiento Organizacional (Quinceava ed.). México:

Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson

Educación.

Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño laboral. recuperado de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg.](https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)

<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

## 11. Apéndices y Anexos

### ANEXOS N° 01



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ENCUESTA**  
***Título: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA T&S, HUARAZ, 2018***

Estoy  
desarrollando  
una  
investigación,

cuyo objetivo es conocer las opiniones de los **COLABORADORES** de la Empresa Constructora T&S en cuanto a la *Motivación y el desempeño laboral*. Solicito su colaboración personal contestando a todas las preguntas del cuestionario que se adjunta. Gracias por su valioso aporte.

#### **PARTE I**

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta.

**1. Sexo:**

Masculino:  Femenino:

**2. Tipo de salario:**

Jornal:  Mensual:

**3. Cargo:** \_\_\_\_\_

**4. Antigüedad en la institución:**  Años.  Meses.

**5. Nivel de instrucción:**

Menos de nivel secundario :

Secundaria completa :

Superior no universitario :

Superior universitario :

## PARTE II

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas a la Motivación y el Desempeño Laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz. Luego de cada pregunta, usted verá alternativas y escalas de respuestas, por favor marque la alternativa que considere, concuerde con su opinión en cada caso.

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
MOTIVACIÓN	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo					
	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.					
	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.					
	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.					
	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.					
	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.					
	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.					
	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.					
	Existe un programa de incentivos en la empresa.					
	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.					
	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.					

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
DESEMPEÑO LABORAL	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.					
	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.					
	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.					
	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.					
	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.					
	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.					
	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.					
	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.					
	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.					

**“MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”**

**HUARAZ - ANCASH**

**ANEXO 02:  
MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL: Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz, 2018**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>MOTIVACIÓN</b>	La motivación es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. (McClelland, 1974)	Tendencia de un trabajador determinado a actuar de una u otra manera de acuerdo al puntaje obtenido de los ítems.	Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo
				Salario	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.
				Prestación social	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.
				Relación con el supervisor	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.
				Relación con los empleados	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.
				Administración de la empresa	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.
			Factores Motivacionales	Trabajo en sí	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.
				Realización	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.
				Reconocimiento	Existe un programa de incentivos en la empresa.
				Desarrollo profesional	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.
Responsabilidad	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)	Sumatoria de los puntos acumulados determinado por los ítems y de acuerdo a una escala que permiten determinar la forma de trabajo que se desarrolla en un determinado tiempo.	Productividad	Objetivos obtenidos	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.
				Tiempo utilizado	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.
			Toma de decisiones	riesgo	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.
				incertidumbre	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.
				evaluación de alternativas	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.
			Eficacia laboral	eficiencia en el rendimiento	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.
				responsabilidad	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.
			relaciones interpersonales	la percepción interpersonal	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.
atracción interpersonal	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.				

**ANEXO N° 03:**  
**MATRIZ DE COHERENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&amp;S HUARAZ, 2018</p>	<p>¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T&amp;S, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Conocer la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p>Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p>	<p>Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&amp;S Huaraz, 2018.</p>	<p>La motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz 2018.</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo.</p>

**ANEXO 04:**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN**



UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

“Año del dialogo y la reconciliación nacional”


Huaraz 21 de Marzo del 2018

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que las alumno Norabuena Crisolo Ronald Nivardo está desarrollando su tesis Titulada “motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

  
Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP

Adjunto.

1. Planilla de juicio de expertos
2. Matriz de consistencia
3. Matriz de operacionalización de las variables
4. Instrumento de investigación
5. Matriz de validación de experto

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&amp;S HUARAZ, 2018</p>	<p>¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T&amp;S, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b>                      Determinar la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b>                      Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p>Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p>	<p>Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&amp;S Huaraz, 2018.</p>	<p>La motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz 2018.</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz, 2018

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>MOTIVACIÓN</b>	La motivación es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. (McClelland, 1974)	Tendencia de un trabajador determinado a actuar de una u otra manera de acuerdo al puntaje obtenido de los ítems.	Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo
				Salario	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.
				Prestación social	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.
				Relación con el supervisor	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.
				Relación con los empleados	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.
				Administración de la empresa	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.
			Factores Motivacionales	Trabajo en sí	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.
				Realización	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.
				Reconocimiento	Existe un programa de incentivos en la empresa.
				Desarrollo profesional	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.
Responsabilidad	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)	Sumatoria de los puntos acumulados determinado por los ítems y de acuerdo a una escala que permiten determinar la forma de trabajo que se desarrolla en un determinado tiempo.	Productividad	Objetivos obtenidos	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.
				Tiempo utilizado	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.
			Toma de decisiones	riesgo	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.
				incertidumbre	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.
				evaluación de alternativas	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.
			Eficacia laboral	eficiencia en el rendimiento	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.
				responsabilidad	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.
			relaciones interpersonales	la percepción interpersonal	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.
atracción interpersonal	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.				

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACION



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

N° ENCUESTA

### ENCUESTA

*Título: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA T&S, HUARAZ, 2018*

Desarrollando una investigación, cuyo objetivo es conocer las opiniones de los **COLABORADORES** de la Empresa Constructora T&S en cuanto a la *Motivación y el desempeño laboral*. Solicito su colaboración personal contestando a todas las preguntas del cuestionario que se adjunta. Gracias por su valioso aporte.

#### PARTE I

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta.

**1. Sexo:**

Masculino:       Femenino:

**2. Tipo de salario:**

Jornal:       Mensual:

**3. Cargo:** \_\_\_\_\_

**4. Antigüedad en la institución:**  Años.       Meses.

**5. Nivel de instrucción:**

Menos de nivel secundario :

Secundaria completa :

Superior no universitario :

Superior universitario :

**PARTE II**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas a la Motivación y el Desempeño Laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz. Luego de cada pregunta, usted verá alternativas y escalas de respuestas, por favor marque la alternativa que considere, concuerde con su opinión en cada caso.

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
MOTIVACIÓN	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo					
	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.					
	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.					
	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.					
	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.					
	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.					
	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.					
	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.					
	Existe un programa de incentivos en la empresa.					
	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.					
	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.					

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE
		EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE	DE ACUERDO
DESEMPEÑO LABORAL	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.						
	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.						
	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.						
	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.						
	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.						
	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.						
	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.						
	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.						
	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.						

"MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

HUARAZ - ANCASH



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento... "Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018", que es parte de la investigación Titulada, "MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T & S, HUARAZ 2018". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: JORGE AUGUSTO DONIEL PEREZ  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: GERENCIA ESTRATÉGICA  
 TIEMPO: 20 CARGO ACTUAL: DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
 INSTITUCIÓN: U.S.P.

Objetivo de la investigación: Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**


**TITULO DE LA TESIS: “motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018”**

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Condiciones de trabajo	1- ¿Es adecuado la higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo?	4	4	4	4	
Salario	2- ¿El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña?	4	4	4	4	
Prestación social	3- ¿La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley?	4	4	4	4	
Relación con el supervisor	4- ¿Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones?	4	4	4	4	
Relación con los empleados	5- ¿El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
Administración de la empresa	6- ¿Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente?	4	4	4	4	
Trabajo en sí	7- ¿Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades?	4	4	4	4	
Realización	8- ¿Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera?	4	4	4	4	

<b>Reconocimiento</b>	9- ¿Existe un programa de incentivos en la empresa?	4	4	4	4	
<b>Desarrollo profesional</b>	10- ¿Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo?	4	4	4	4	
<b>Responsabilidad</b>	11- ¿Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador?	4	4	3	4	
<b>Objetivos obtenidos</b>	12- ¿En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados?	4	4	4	4	
<b>Tiempo utilizado</b>	13- ¿Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto?	4	4	4	4	
<b>riesgo</b>	14- ¿Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados?	4	4	4	4	
<b>incertidumbre</b>	15- ¿Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera?	4	4	4	4	
<b>evaluación de alternativas</b>	16- ¿Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final?	4	4	4	4	
<b>eficiencia en el rendimiento</b>	17- ¿Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones?	4	4	3	4	
<b>responsabilidad</b>	18- ¿Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas?	4	4	4	4	
<b>la percepción interpersonal</b>	19- ¿Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable?	4	4	3	4	
<b>atracción interpersonal</b>	20- ¿Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa?	4	4	3	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

### ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <i>Jorge David Pérez</i>	Fecha: <i>21 MARZO 2018</i>		
Firma: 	Teléfono: <i>323505</i>	Email: <i>jorsedawel1281@gmail.com</i>	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"

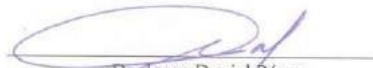
Huaraz 21 de Marzo del 2018

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno Norabuena Crisolo Ronald Nivardo está desarrollando su tesis titulada "motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018"; por lo que conociendo de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento "Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018" de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente



Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP

Adjunto,

1. Planilla de juicio de expertos
2. Matriz de consistencia
3. Matriz de operacionalización de las variables
4. Instrumento de investigación
5. Matriz de validación de experto

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p align="center">MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&amp;S HUARAZ, 2018</p>	<p align="center">¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T&amp;S, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p>Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p>	<p>Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&amp;S Huaraz, 2018.</p>	<p>La motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz 2018.</p>	<p>No experimental, de corte transversal, descriptivo.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz, 2018

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
MOTIVACIÓN	La motivación es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. (McClelland, 1974)	Tendencia de un trabajador determinado a actuar de una u otra manera de acuerdo al puntaje obtenido de los ítems.	Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo
				Salario	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.
				Prestación social	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.
				Relación con el supervisor	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.
				Relación con los empleados	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.
				Administración de la empresa	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.
			Factores Motivacionales	Trabajo en sí	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.
				Realización	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.
				Reconocimiento	Existe un programa de incentivos en la empresa.
				Desarrollo profesional	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.
Responsabilidad	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)	Sumatoria de los puntos acumulados determinado por los ítems y de acuerdo a una escala que permiten determinar la forma de trabajo que se desarrolla en un determinado tiempo.	Productividad	Objetivos obtenidos	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.
				Tiempo utilizado	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.
			Toma de decisiones	riesgo	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.
				incertidumbre	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.
				evaluación de alternativas	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.
			Eficacia laboral	eficiencia en el rendimiento	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.
				responsabilidad	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.
			relaciones interpersonales	la percepción interpersonal	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.
atracción interpersonal	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.				

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD SANPEDRO

N° ENCUESTA

ENCUESTA

*Título: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA T&S, HUARAZ, 2018*

Desarrollando una investigación, cuyo objetivo es conocer las opiniones de los **COLABORADORES** de la Empresa Constructora T&S en cuanto a la *Motivación y el desempeño laboral*. Solicito su colaboración personal contestando a todas las preguntas del cuestionario que se adjunta. Gracias por su valioso aporte.

PARTE I

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta.

1. **Sexo:**

Masculino:  Femenino:

2. **Tipo de salario:**

Jornal:  Mensual:

3. **Cargo:** \_\_\_\_\_

4. **Antigüedad en la institución:**  Años.  Meses.

5. **Nivel de instrucción:**

Menos de nivel secundario :

Secundaria completa :

Superior no universitario :

Superior universitario :

**PARTE II**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas a la Motivación y el Desempeño Laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz. Luego de cada pregunta, usted verá alternativas y escalas de respuestas, por favor marque la alternativa que considere, concuerde con su opinión en cada caso.

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO		INDECISO		DE ACUERDO	
MOTIVACIÓN	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo						
	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.						
	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.						
	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.						
	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.						
	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.						
	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.						
	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.						
	Existe un programa de incentivos en la empresa.						
	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.						
	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.						

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
DESEMPEÑO LABORAL	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.					
	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.					
	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.					
	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.					
	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.					
	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.					
	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.					
	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.					
	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.					

"MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

HUARAZ - ANCASH



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento... "Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018", que es parte de la investigación Titulada, "MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T & S, HUARAZ 2018". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: JULIO AMANEO GONZALES HIDALGO  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: LIC. ADMINISTRACIÓN  
 AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: DES. ORG. R.P.-I.H. LOGISTICA, MARKETING.  
 TIEMPO SIETE AÑOS CARGO ACTUAL DOCENTE  
 INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**



**TITULO DE LA TESIS: “motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018”**

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Condiciones de trabajo	1- ¿Es adecuado la higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo?	4	4	4	4	
Salario	2- ¿El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña?	4	4	4	4	
Prestación social	3- ¿La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley?	4	4	3	4	
Relación con el supervisor	4- ¿Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones?	4	4	4	4	
Relación con los empleados	5- ¿El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
Administración de la empresa	6- ¿Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente?	4	4	4	4	
Trabajo en sí	7- ¿Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades?	3	4	4	4	
Realización	8- ¿Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera?	4	4	4	4	

<b>Reconocimiento</b>	9- ¿Existe un programa de incentivos en la empresa?	4	4	4	4	
<b>Desarrollo profesional</b>	10- ¿Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo?	3	4	4	4	
<b>Responsabilidad</b>	11- ¿Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador?	4	4	4	4	
<b>Objetivos obtenidos</b>	12- ¿En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados?	4	4	4	3	
<b>Tiempo utilizado</b>	13- ¿Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto?	4	4	4	4	
<b>riesgo</b>	14- ¿Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados?	4	4	4	4	
<b>incertidumbre</b>	15- ¿Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera?	4	4	3	4	
<b>evaluación de alternativas</b>	16- ¿Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final?	4	4	4	4	
<b>eficiencia en el rendimiento</b>	17- ¿Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones?	4	4	4	4	
<b>responsabilidad</b>	18- ¿Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas?	4	4	4	4	
<b>la percepción interpersonal</b>	19- ¿Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable?	4	4	4	4	
<b>atracción interpersonal</b>	20- ¿Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa?	4	4	4	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

### ASPECTO GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			NO
			SI NO
Validado por: <b>JULIO AMANCIO GONZALES HIDALGO</b>		Fecha: <b>21 MARZO 2018</b>	
Firma: 	Teléfono: <b>951807721</b>	Email: <b>juliogonzalesh@gmail.com</b>	
 <b>Lic. Adm. Julio Gonzales Hidalgo</b> <small>Reg. Colegiación N° 08669 Colegio de Licenciados en Administración</small>			



UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

“Año del diálogo y la reconciliación nacional”


Huaraz 21 de Marzo del 2018

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que el alumno Norabuena Crisolo Ronald Nivardo está desarrollando su tesis titulada “motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018”; por lo que conoedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

  
Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP

Adjunto.

1. Planilla de juicio de expertos
2. Matriz de consistencia
3. Matriz de operacionalización de las variables
4. Instrumento de investigación
5. Matriz de validación de experto

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACION
MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T&S HUARAZ, 2018	¿Cómo es la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T&S, 2018?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir las características de la motivación del personal en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p> <p>Informar las características del desempeño laboral en la Empresa Constructora T&amp;S, Huaraz, 2018</p>	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Constructora T&S Huaraz, 2018.	La motivación y el desempeño laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz 2018.	No experimental, de corte transversal, descriptivo.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz, 2018

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
MOTIVACIÓN	La motivación es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. (McClelland, 1974)	Tendencia de un trabajador determinado a actuar de una u otra manera de acuerdo al puntaje obtenido de los ítems.	Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo
				Salario	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.
				Prestación social	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.
				Relación con el supervisor	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.
				Relación con los empleados	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.
				Administración de la empresa	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.
			Factores Motivacionales	Trabajo en sí	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.
				Realización	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.
				Reconocimiento	Existe un programa de incentivos en la empresa.
				Desarrollo profesional	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.
Responsabilidad	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2002)	Sumatoria de los puntos acumulados determinado por los ítems y de acuerdo a una escala que permiten determinar la forma de trabajo que se desarrolla en un determinado tiempo.	Productividad	Objetivos obtenidos	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.
				Tiempo utilizado	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.
			Toma de decisiones	riesgo	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.
				incertidumbre	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.
				evaluación de alternativas	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.
			Eficacia laboral	eficiencia en el rendimiento	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.
				responsabilidad	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.
			relaciones interpersonales	la percepción interpersonal	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.
				atracción interpersonal	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

**ENCUESTA**

*Título: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA T&S, HUARAZ, 2018*

N° ENCUESTA

Desarrollando una investigación, cuyo objetivo es conocer las opiniones de los **COLABORADORES** de la Empresa Constructora T&S en cuanto a la *Motivación y el desempeño laboral*. Solicito su colaboración personal contestando a todas las preguntas del cuestionario que se adjunta. Gracias por su valioso aporte.

**PARTE I**

En esta primera sección del cuestionario le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta y rellene en las líneas con su respuesta.

**1. Sexo:**

Masculino:  Femenino:

**2. Tipo de salario:**

Jornal:  Mensual:

**3. Cargo:** \_\_\_\_\_

**4. Antigüedad en la institución:**  Años.  Meses.

**5. Nivel de instrucción:**

Menos de nivel secundario :

Secundaria completa :

Superior no universitario :

Superior universitario :

**PARTE II**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas a la Motivación y el Desempeño Laboral en la Empresa Constructora T&S, Huaraz. Luego de cada pregunta, usted verá alternativas y escalas de respuestas, por favor marque la alternativa que considere, concuerde con su opinión en cada caso.

VARIABLE	ÍTEM	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
MOTIVACIÓN	Es adecuado el higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo					
	El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña.					
	La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley.					
	Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones.					
	El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo.					
	Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente.					
	Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades.					
	Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera.					
	Existe un programa de incentivos en la empresa.					
	Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo.					
	Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador.					

VARIABLE	ÍTEMS	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
DESEMPEÑO LABORAL	En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados.				
	Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto.				
	Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados.				
	Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera.				
	Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final.				
	Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones.				
	Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas.				
	Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable.				
	Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa.				

"MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

HUARAZ - ANCASH



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERECTORADO ACADEMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento... "Encuesta para medir la motivación y desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018", que es parte de la investigación Titulada, "MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA T & S, HUARAZ 2018". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de los alumnos de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: MANUEL FERNANDO SALAZAR GONZALEZ  
FORMACIÓN ACADÉMICA: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN  
TIEMPO ONCE AÑOS CARGO ACTUAL: DOCENTE UNIVERSITARIO  
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: Determinar la motivación y el desempeño laboral en la empresa Constructora T & S, Huaraz 2018.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACION POR EXPERTOS**

TITULO DE LA TESIS: “motivación y desempeño laboral en la empresa constructora t&s, Huaraz 2018”

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (si debe modificarse un ítem por favor indique)
Condiciones de trabajo	1- ¿Es adecuado la higiene y el orden en el lugar que desarrolla su trabajo?	4	4	4	4	
Salario	2- ¿El salario que percibe se ajusta a las funciones que desempeña?	4	4	4	4	
Prestación social	3- ¿La forma de contratación le permite tener acceso al sistema de salud y beneficios de ley?	4	4	4	4	
Relación con el supervisor	4- ¿Siente que puede hablar con facilidad, ser escuchado y tomado en cuenta sus opiniones?	4	4	4	4	
Relación con los empleados	5- ¿El trato es igualitario, compañerismo y muestras de respeto entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
Administración de la empresa	6- ¿Se toma en consideración las normas, leyes, reglamentos, directivas oportunamente?	4	4	3	4	
Trabajo en sí	7- ¿Le permiten aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas en el desarrollo de sus actividades?	4	4	4	3	
Realización	8- ¿Le permiten organizar y dirigir su trabajo a su manera?	4	4	4	4	

<b>Reconocimiento</b>	9- ¿Existe un programa de incentivos en la empresa?	4	4	4	4	
<b>Desarrollo profesional</b>	10- ¿Valoran sus aportes y muestran disposición a que pueda asumir nuevos puestos de trabajo?	4	4	4	4	
<b>Responsabilidad</b>	11- ¿Las funciones desarrolladas están acorde a sus capacidades de cada trabajador?	4	4	4	4	
<b>Objetivos obtenidos</b>	12- ¿En el desarrollo de sus labores han conllevado a cumplir con los objetivos trazados?	4	4	4	4	
<b>Tiempo utilizado</b>	13- ¿Las tareas asignadas se han cumplido en el menor tiempo previsto?	4	4	4	4	
<b>riesgo</b>	14- ¿Asumimos riesgos altos que conllevan a tener mejores resultados?	4	4	4	4	
<b>incertidumbre</b>	15- ¿Con frecuencia nos encontramos en un clima de incertidumbre por no saber que nos espera?	4	4	3	3	
<b>evaluación de alternativas</b>	16- ¿Analizamos cuidadosamente las alternativas antes de tomar una decisión final?	4	4	3	4	
<b>eficiencia en el rendimiento</b>	17- ¿Utilizamos menos recursos de lo previsto en el desarrollo de nuestras funciones?	4	4	4	4	
<b>responsabilidad</b>	18- ¿Cumplimos a cabalidad con las funciones asignadas?	4	4	4	4	
<b>la percepción interpersonal</b>	19- ¿Las personas con quienes interactúo muestran un trato cordial y agradable?	4	4	3	4	
<b>atracción interpersonal</b>	20- ¿Puedo confiar con facilidad con cualquiera de los miembros de la empresa?	4	4	3	4	

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	✓		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		✓	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	SI	NO APLICABLE	NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO
Validado por: <b>MANUEL FERNANDO SALAZAR GONZALEZ</b>		Fecha: <b>21 MARZO 2018</b>	
Firma: <b>msalazar</b>	Teléfono: <b>943954863</b>	Email: <b>fsalazar_usp@hotmail.com</b>	