

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA  
DEPORTIVA, LIMA 2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

HERRERA- IRIS VERONICA  
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-7479-8014

**ASESOR:** Dr.

CRUZ PADILLA JORGE MARTIN  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-1858-326X

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

JUNIO, 2022

## Resumen

En el trabajo de investigación se ha identificado la incidencia de la motivación y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa deportiva - Lima 2022.

La motivación es fundamental en la empresa, permite que los colaboradores desarrollen sus actividades donde se involucra la persistencia del esfuerzo del colaborador para poder lograr los objetivos. El desempeño es una serie de actividades que desarrolla el colaborador para lograr los objetivos.

De los antecedentes revisados en la investigación se han desarrollado una investigación, correlacional, descriptiva, cuantitativa, y no experimental, las técnicas aplicadas en la mayoría de las investigaciones son la encuesta, en los resultados se mostraron que los factores intrínsecos se obtuvieron buenos resultados, donde los colaboradores consideran que pueden cumplir sus objetivos personales, sin embargo, un porcentaje de colaboradores manifestó la inestabilidad en sus centros de labores debido a los despidos, en los factores extrínsecos se mostraron algunos resultados no favorables, indican la inexistencia de felicitaciones, escasez de posibilidad de ascensos y reconocimientos, sin embargo también algunas investigaciones revisadas mostraron resultados favorables por la aplicación de motivaciones en sus colaboradores, mencionaron que sus necesidades son satisfechas con el pago que reciben, en los resultados de desempeño se observa que hay un alto porcentaje que considera que su desempeño laboral mejora cuando están motivados.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, motivación, empresa, organización, colaboradores.

### **Abstract**

In the research work, the incidence of motivation and work performance in the collaborators of a sports company - Lima 2022 has been identified.

Motivation is fundamental in the company, it allows the collaborators to develop their activities where the persistence of the collaborator's effort is involved in order to achieve the objectives. Performance is a series of activities that the employee develops to achieve the objectives.

From the background reviewed in the investigation, a correlational, descriptive, quantitative, and non-experimental investigation has been developed, the techniques applied in most of the investigations are the survey, in the results it was shown that the intrinsic factors were obtained good results, where the collaborators consider that they can meet their personal objectives, however, a percentage of collaborators expressed instability in their work centers due to dismissals, in the extrinsic factors some unfavorable results were shown, they indicate the absence of congratulations, scarcity of possibility of promotions and recognition, however, some researches reviewed also showed favorable results due to the application of motivations in their collaborators, they mentioned that their needs are satisfied with the payment they receive, in the performance results it is observed that there is a high percentage that considers that your of job performance improves when they are motivated.

**Keywords:** Work performance, motivation, company, organization, collaborators.

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción .....	6
Antecedentes .....	7
Internacionales .....	7
Nacionales .....	9
Bases teóricas .....	11
Motivación .....	11
Dimensiones de la motivación .....	11
Teorías de la motivación .....	14
Desempeño laboral .....	25
Dimensiones del desempeño laboral .....	27
Conclusiones .....	34
Aporte de la investigación .....	355
Recomendaciones .....	37
Referencias bibliográficas .....	38

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Origen de la motivación intrínseca</i>	12
<b>Figura 2.</b> <i>Jerarquía de las necesidades según Maslow</i>	14
<b>Figura 3.</b> <i>Comparación de satisfactores e insatisfactores</i>	15
<b>Figura 4.</b> <i>Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción</i>	16
<b>Figura 5.</b> <i>Desglose de objetivos</i>	18
<b>Figura 6.</b> <i>Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño</i>	19
<b>Figura 7</b> <i>Teoría de reforzamiento de Skinner</i>	20
<b>Figura 8</b> <i>Teoría de la equidad</i>	21
<b>Figura 9</b> <i>Teoría equidad</i>	21
<b>Figura 10</b> <i>Modelo de justicia organizacional</i>	22
<b>Figura 11</b> <i>Teoría de las expectativas</i>	23
<b>Figura 12</b> <i>Teoría de la expectativa de Lawler III</i>	23
<b>Figura 13</b> <i>Integración de las teorías contemporáneas de la motivación</i>	24
<b>Figura 14</b> <i>Indicadores de productividad</i>	28
<b>Figura 15</b> <i>Rueda de las competencias</i>	29
<b>Figura 16</b> <i>Comunicación</i>	30
<b>Figura 17</b> <i>Evaluación de desempeño</i>	31
<b>Figura 18</b> <i>Evaluación de desempeño</i>	32

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como propósito investigar la incidencia de la motivación y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa deportiva - Lima 2022.

En las actividades que desarrollan las personas interviene de manera significativa la motivación, anima a impulsar a hacer las actividades para poder cumplir con los objetivos, es considerado importante en las organizaciones para poder mejorar el desempeño de los colaboradores, es un aspecto fundamental para que los colaboradores desarrollen las actividades con compromiso, esto ha sido un tema muy importante para la aplicación en las empresas para generar mejor productividad.

En el trabajo de investigación se desarrolla la revisión de antecedentes nacionales e internacionales sobre a la motivación y desempeño laboral, asimismo se revisa las teorías de las variables, donde se analiza la incidencia de la motivación con el desempeño laboral, se revisa los resultados obtenidos de los antecedentes, también se define la motivación y desempeño con sus respectivas dimensiones. La motivación con sus dimensiones: intrínseca y extrínseca, también se menciona las teorías de la motivación: X y Y, jerarquía de las necesidades, necesidades de McClelland, dos factores, reforzamiento, equidad, contemporáneas de la motivación y las expectativas. También se define el desempeño laboral con sus dimensiones: productividad, competencia y relaciones interpersonales. Estos antecedentes son fundamentales en el desarrollo de las organizaciones.

## **Marco teórico**

### **Antecedentes**

#### **Internacionales**

**Verdesoto (2019)** realizó una tesis de grado para obtener el título de máster en gestión de talento humano de título Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019, la investigación tuvo como objetivo central analizar la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo, se desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional y descriptiva, las técnicas utilizadas en las investigaciones han sido la entrevista y la encuesta a 38 colaboradores de la institución entre funcionarios y autoridades. Los resultados mostraron que en los factores intrínsecos se obtuvieron buenos resultados, los colaboradores consideran que pueden cumplir sus objetivos personales, y sus capacidades están de acuerdo a sus funciones, sin embargo, un porcentaje de funcionarios manifestó la inestabilidad en sus centros de labores debido a los despidos, el 47% de los colaboradores han pensado y buscado otro trabajo, en los factores extrínsecos se mostraron varias deficiencias, en los datos se observa que el 40% de los colaboradores indican la inexistencia de felicitaciones, escasez de posibilidad de ascensos y no reconocimiento público. Asimismo, los indicadores muestran valores aceptables en productividad, competencia y relación, pero también se muestra indicadores de deficiencias en procesos y dificultan en la comunicación interna. En conclusión, sobre el trabajo de investigación, los colaboradores en los factores intrínsecos desarrollan su labor con entusiasmo, pero en los factores extrínsecos se sienten desmotivados debido que no les brindan la felicitación y reconocimiento por sus labores, y a la escasez de posibilidad de ascensos, en los niveles de desempeño los indicadores son aceptables, los funcionarios están comprometidos con la productividad, en los niveles de

competencia y relaciones interpersonales se evidencia la poca realización de capacitaciones y una deficiencia en la comunicación interna. Se evidencia que la empresa no contempla un plan de motivación para los colaboradores que les permita ser más productivos. En la investigación se han considerado una serie de estrategias motivacionales que permitirían elevar la motivación de los colaboradores para mejorar en la productividad de la empresa.

**Molano (2018)** realizó una tesis de grado para obtener el título de master en recursos humanos de título Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennials del rubro bancario. Boyacá, Colombia, la investigación tuvo como objetivo el análisis de las estrategias de motivación en los trabajadores millennials, se realizó una investigación descriptiva, cuantitativa y no experimental, la técnica que fue utilizada es la encuesta, la muestra aplicada es al 62% de la población equivalente a 53 participantes, el 58% de género femenino (31), y el 41.5% de género masculino (22). En los resultados de necesidades fisiológicas más del 50% de colaboradores sus necesidades son satisfechas con el pago que adquieren, en los resultados de seguridad, en la cual hace referencia a la estabilidad, plan de salud y la logística en adquirir materiales y espacios propicios para el desarrollo de su trabajo, existe un alto grado de satisfacción de más de 72%, en los resultados de necesidades de afiliación, donde se hace referencia a las necesidades sociales, integración y trabajo en equipo, el 74% de la población contestó en forma positiva con un alto nivel de congruencia a caracterizarse ser sociables, en los resultados de necesidades de estima, en donde se refiere al grado de estima, reconocimiento al trabajador y confianza en sí mismo, se obtuvo un alto grado de más del 65% que está satisfechos, en los resultados de autorrealización se obtuvo más del 50% donde se considera la búsqueda de nuevas oportunidades y nuevos retos, en los resultados de desempeño se observa que hay un alto



porcentaje que considera que su desempeño mejora cuando están motivados, el resultado nos muestra el 89% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo. En conclusión, las entidades tuvieron en cuenta el análisis de las demandas para poder otorgar beneficios a los trabajadores para que les permita obtener resultados favorables tanto para los mismos trabajadores como para la institución.

### **Nacionales**

**Yana (2019)** realizó una tesis para optar el título profesional de licenciado en administración y gestión de empresas de título Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja – Lima 2018, la investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de la SUNARP, se realizó una investigación descriptiva y no experimental, de enfoque cuantitativo, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario y la técnica que fue aplicada es la encuesta en la encuesta, participaron 30 trabajadores. En los resultados se observa que el 56% existe relación entre motivación y la necesidad, el 66% se manifiesta que existe relación entre la motivación y la dimensión de necesidad de poder, el 66.76% manifiesta que la dimensión por necesidades y la motivación es alto, también se obtuvieron resultado con referencia al desempeño laboral y la relación con sus dimensiones, el resultado en la relación entre desempeño y la dimensión (función cuantitativa) fue de 36.67% regular, 33.33% deficiente y el 30% es bueno, en los resultados de la relación de desempeño y la dimensión (función cualitativa) hay similitud tanto en bueno, regular y deficiente del 33.33%, en el resultado de la relación entre desempeño laboral y la dimensión de eficiencia se muestran que el 60% es deficiente, el 6.67% es bueno y 33% regular, después del análisis de las variables con sus dimensiones se realizó en análisis de contingencia entre

la motivación y desempeño, donde se realizó el cruce de variables, donde se obtuvo el 56.67% de nivel alto y el regular el 43.3%. En conclusión, los trabajadores presentan un bajo nivel de motivación.

**Ayala et al. (2018)** realizaron una tesis para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas de título La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018, el trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la motivación con el desempeño laboral, se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo y la investigación es aplicada, el diseño es no experimental, de tipo descriptivo causal, , transversal, y la encuesta fue aplicado a 113 trabajadores. Los resultados que han obtenido, en un nivel medio de motivación se han ubicado el 67%, la mayoría no se encuentra en su estado óptimo, también se observa que 63% se encuentra en un nivel alto de desempeño laboral, se ha identificado que el 67% de los trabajadores no podrían resolver más expedientes por lo que el desempeño es bajo, el 65% está relacionado a la ausencia de materiales y equipos, el 51% menciona que los procedimientos no son adecuados, también se ha obtenido que el 72% tiene baja motivación intrínseca, no recibieron reconocimiento por su trabajo, el 71% no recibe oportunidades de desarrollo personal, el 51% percibe que no hay oportunidades de ascenso, también existe baja motivación extrínseca, el 78% mencionan que no son justas las remuneraciones, el 63% no están de acuerdo con la bonificaciones. En conclusión, la motivación tiene influencia directamente con el desempeño laboral, se afirma que, a mayor motivación, haya mayor desempeño laboral, donde la hipótesis general es comprobada al 95%.

## **Bases Teóricas**

### **Motivación**

Es la actividad que desarrolla la persona en una situación, son procesos que involucra la dirección, la persistencia del esfuerzo y la intensidad de la persona para lograr los objetivos (Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 175).

Las tres definiciones claves sobre la motivación son 3 elementos:

Intensidad: es una situación enérgica, la intensidad elevada puede conducir a resultados desfavorables en el desempeño laboral, esta intensidad se puede canalizar a una dirección.

Dirección: está dirigido hacia la meta de la organización.

Persistencia: es el tiempo que se mantiene el esfuerzo

### **Dimensiones de la motivación**

Se identifica factores de motivación: intrínseca y extrínseca (Marshall, 2010, p. 82)

#### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca aparece de manera espontánea de los esfuerzos innatos (Marshall, 2010, p. 83), esto se da cuando una persona desarrolla sus actividades por su propio interés, estas conductas son espontaneas y no se realizan por ninguna acción externa. Los colaboradores experimentan la motivación intrínseca cuando realizan sus actividades de manera espontánea para satisfacer una necesidad psicológica al realizar una actividad interesante, de esta manera se expresa una motivación intrínseca diciendo: “eso es interesante”, “es divertido”, una expresión natural de manera espontánea, en la figura 1 se observa los orígenes de la motivación intrínseca.

## Figura 1

### *Origen de la motivación intrínseca*



*Nota:* La figura muestra el origen de la motivación intrínseca. Fuente: Marshall, 2010, p.

83.

### **Funcionamiento óptimo y bienestar**

La búsqueda de metas intrínsecas conduce a un bienestar psicológico, a comparación de las metas extrínsecas que busca el reconocimiento social, económico, etc (Marshall, 2010, p. 84), también nos menciona que la búsqueda de metas intrínsecas se relaciona con menor ansiedad, depresión y una mayor autoestima, estas personas están motivadas y hay mayor probabilidad que digan me siento muy bien, es un excelente día.

## **Motivación extrínseca**

Las motivaciones extrínsecas vienen de los incentivos como el dinero, alimentos, trofeos, becas, reconocimiento público, privilegios, alabanzas, etc. (Marshall, 2010, p. 84), también nos menciona que cada vez que se desea obtener un incentivo nuestro comportamiento tiene una motivación intrínseca, surge de una conducta “haz esto y obtendrás aquello”.

Las motivaciones intrínsecas y extrínsecas pueden verse iguales, si en con la motivación intrínseca una persona lee un libro, va a la escuela, pinta un cuadro o va al trabajo, con la motivación extrínseca también lo desarrolla, es difícil de observar si su motivación es intrínseca o extrínseca (Marshall, 2010, p. 84).

## **Incentivos**

El incentivo atrae o aleja a la persona, también menciona que los incentivos anteceden a una conducta para que la persona genere una expectativa a una consecuencia atractivo desagradable (Marshall, 2010)

## **Reforzador**

El reforzador es cualquier factor extrínseco, los reforzadores aumentan la conducta, el desafío es conocer si el reforzador puede funcionar aumentando la conducta (Marshall, 2010, p. 85).

## **Primeras teorías de la motivación**

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Esta teoría planteó en su hipótesis de que la persona tiene 5 necesidades (Robbins, S. y Judge T., 2009, p.176):

1. Fisiológicas: Necesidades corporales.
2. Seguridad: Daños emocionales y físicos.
3. Sociales: Amistad y aceptación.
4. Estima: La autonomía, respeto a sí mismo y el logro.
5. Autorrealización: Desarrollo del potencial, crecimiento, y la autorrealización.

En la figura 2 se observa la jerarquía.

## Figura 2

*Jerarquía de las necesidades según Maslow*



*Nota:* La figura muestra la jerarquía de las necesidades. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 177.

## Las teorías X y Y

Para la teoría X y Y se propuso 2 versiones de seres humanos, negativo llamado X y el positivo llamado Y (Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 177). En la teoría X al personal les

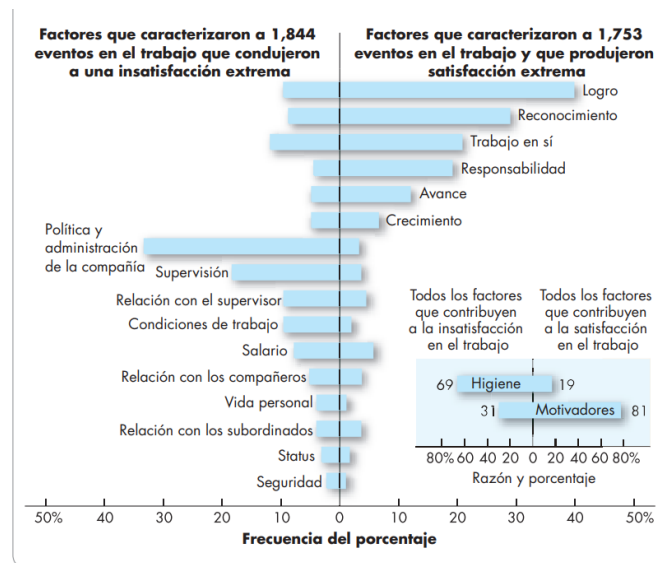
disgusta el trabajo, están obligados a trabajar y no les gusta la responsabilidad, en la teoría Y, los colaboradores son responsables y les gusta trabajar.

### Teoría de los dos factores

Esta teoría también es llamada higiene, esta teoría fue propuesta por Herzberg (1959), donde menciona que la relación del trabajador es fundamental con el trabajo, en donde puede determinar su fracaso o éxito. Herzberg menciona que el comportamiento de los colaboradores cuando se sentían conforme variaba significativamente en comparación con los trabajadores que se sentían mal. En la figura 3 se observa la comparación.

### Figura 3

#### *Comparación de satisfactores e insatisfactores*



*Nota:* La figura muestra la comparación de satisfacción. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 179.

Herzberg propuso la existencia de un continuo dual (Robbins, S. y Judge T., 2009):

Después un estudio logra descubrir que no necesariamente el eliminar características insatisfactorias en un centro de trabajo este se vuelve satisfactorio, por lo que Herzberg

propone la existencia de un continuo dual que determina que lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”

#### Figura 4

*Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción*



*Nota:* la figura muestra las visiones de contraste de la satisfacción. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 179.

#### Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría fue desarrollada por McClelland (196), esta teoría tiene tres necesidades, (Robbins, S. y Judge T., 2009):

Necesidad de logro: luchar por un triunfo, el impulso a sobresalir y obtener un logro.

Necesidad de poder: direccionar a los colaboradores a comportarse de una determinada manera.



Necesidad de afiliación: Relacionarse entre los miembros de la organización.

Según Robbins, S. y Judge T. (2009) manifiesta que:

La necesidad de logro tiene relación con el desempeño en el trabajo.

La necesidad de afiliación tiene relación con el éxito gerencial.

### **Teorías contemporáneas de la motivación**

Las teorías anteriores no soportan el estudio detallado, asimismo menciona, que existe teorías contemporáneas que tienen bases documentados, las teorías contemporáneas son (Robbins, S. y Judge T., 2009):

### **Teoría de la evaluación cognitiva**

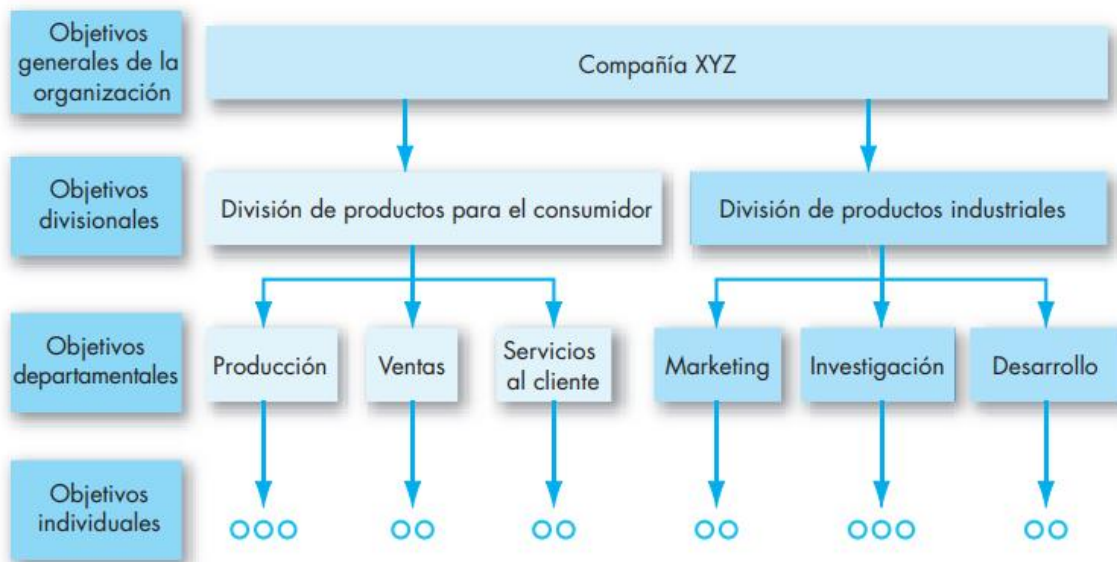
Esta teoría está basada en las recompensas intrínsecas y extrínsecas, esta teoría propone que cuando se motiva con incentivos extrínsecos por hacer una actividad cuando lo realizabas con motivación intrínseca esto disminuye la motivación, también menciona que se han hecho investigaciones sobre esta teoría, y los resultados le dan su apoyo. Esta teoría está basada la forma como se paga a las personas en una empresa. Los motivadores intrínsecos, eran independientes de los motivadores extrínsecos, Robbins, S. y Judge T. (2009, p. 181) menciona que la teoría de la evaluación cognitiva cuando los incentivos extrínsecos son realizados como pagos monetarios con el fin de mejorar su desempeño, disminuye las recompensas intrínsecas que surgió porque al personal le gusta su labor. Robbins menciona que por años los incentivos extrínsecos han sido motivadores, pero deben hacerse contingente en el desempeño, según lo mencionado por los teóricos esto disminuiría la satisfacción intrínseca, en tal sentido el pago del personal fuera no contingente al desempeño para no disminuir la motivación intrínseca.

## Teoría del establecimiento de metas

La teoría se basa en “solo hazlo lo mejor que puedas”, la teoría se aboca a estas cuestiones, tiene un efecto sobre el rendimiento de los retos, comparar la gestión por objetivos con el establecimiento de metas (Robbins, S. y Judge T., 2009), Locke (1968) afirma que trabajar por metas es importante para la motivar en los centros de labores (p.185), también menciona que las metas generales no incrementan el desempeño a comparación de las metas específicas, asimismo una manera de utilizar las metas es por medio de una presentación por objetivos, se muestra en la figura 5.

**Figura 5**

*Desglose de objetivos*



*Nota:* La figura muestra el desglose de los objetivos. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 188.

### Teoría de la eficacia personal

La teoría personal también es conocida como aprendizaje, la convicción que tiene las personas para poder desarrollar una actividad, también se menciona que mientras mayor sea la eficacia, se tiene más confianza. La figura 6 muestra la eficacia en el desempeño y los efectos conjuntos de las metas (Robbins, S. y Judge T., 2009)

#### Figura 6

*Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño*



*Nota:* La figura muestra de los efectos conjuntos de las metas y la eficacia. Fuente:

Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 189.

## Teoría de reforzamiento

La teoría de reforzamiento es la contraparte de la teoría de establecimiento por metas. La teoría por metas es un enfoque cognitivo donde el propósito del personal es quien dirige sus acciones, y la teoría de reforzamiento proyecta el refuerzo condicional del comportamiento (Robbins, S. y Judge T., 2009), la teoría se concentra en lo que realiza la persona y en lo que le pasa cuando ejecuta una actividad, también menciona que analiza el comportamiento, por dicha razón se incluye en el estudio de la motivación.

### Figura 7

*Teoría de reforzamiento de Skinner*



*Nota:* La figura muestra el cuadro de la teoría de reforzamiento de Skinner. Fuente:

(Miranda, 2016)

## Teoría de la equidad

La base de la teoría emplea los principios de la teoría de las expectativas, el equilibrio es un rol importante en la motivación, también se menciona que los trabajadores comparan el experiencia, esfuerzo, competencia y educación, con lo que obtiene por su labor: aumentos, salario y reconocimientos, en comparación con otros trabajadores, recibimos lo que obtenemos por un trabajo (Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 192), en la figura 8 se observa la teoría de la equidad.

### Figura 8

#### Teoría de la equidad

Comparacion de razones*	Percepcion
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

\*Donde  $\frac{O}{I_A}$  representa al empleado; y  $\frac{O}{I_B}$  representa a las personas relevantes.

*Nota:* La teoría muestra la comparación de la equidad. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 193.

### Figura 9

#### Teoría equidad

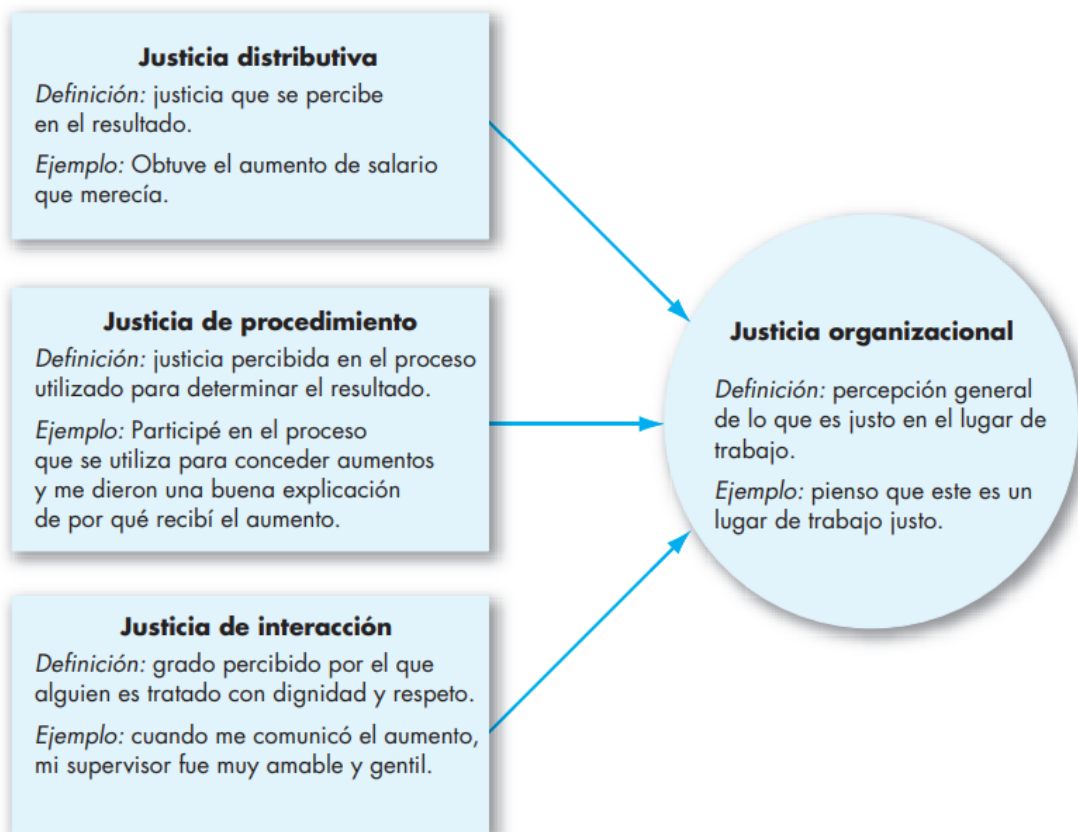


*Nota:* La figura muestra la teoría de equidad. Fuente: Amaya, 2019.

La justicia organizacional nos menciona que la justicia distributiva es muy importante, pero Robbins, S. y Judge T. (2009) también menciona que, si tiene importancia cuando remuneran en relación con lo que deben remunerar, en la figura 10 se observa el modelo.

## Figura 10

### *Modelo de justicia organizacional*



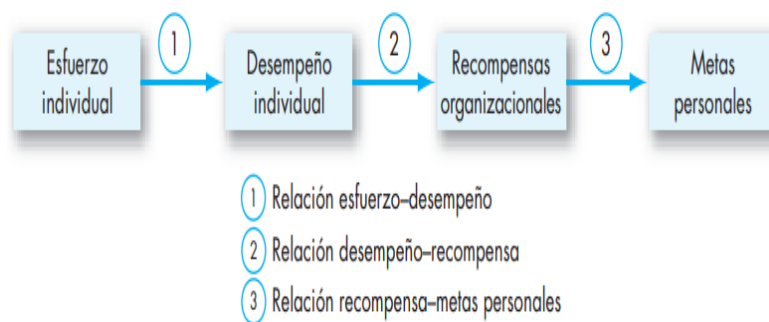
*Nota:* La figura muestra el modelo de justicia organizacional. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 196.

## Teoría de las expectativas

La motivación de la teoría de las expectativas, nos afirma que la fuerza que actúa depende de la intensidad del acto que se va dando y de lo atractivo que pueda resultar para la persona, la teoría plantea que a los trabajadores los motiva desarrollar ciertos esfuerzos para tener un buen desempeño, como: premios, bono, aumento, ascenso, ya que estos premios satisfarán las metas personales (Robbins, S. y Judge T., 2009), en la figura 11 se muestra la teoría de expectativas.

### Figura 11

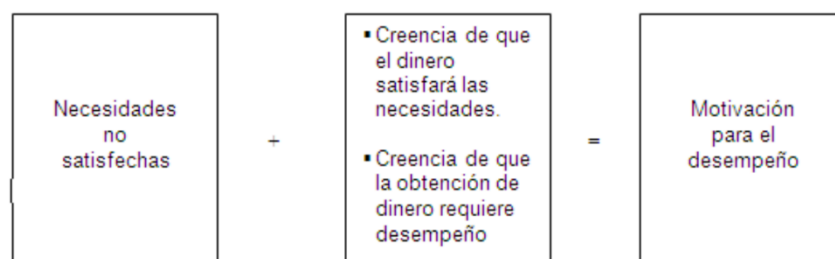
#### *Teoría de las expectativas*



*Nota:* La teoría muestra la teoría de las expectativas. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 197.

### Figura 12

#### *Teoría de la expectativa de Lawler III*



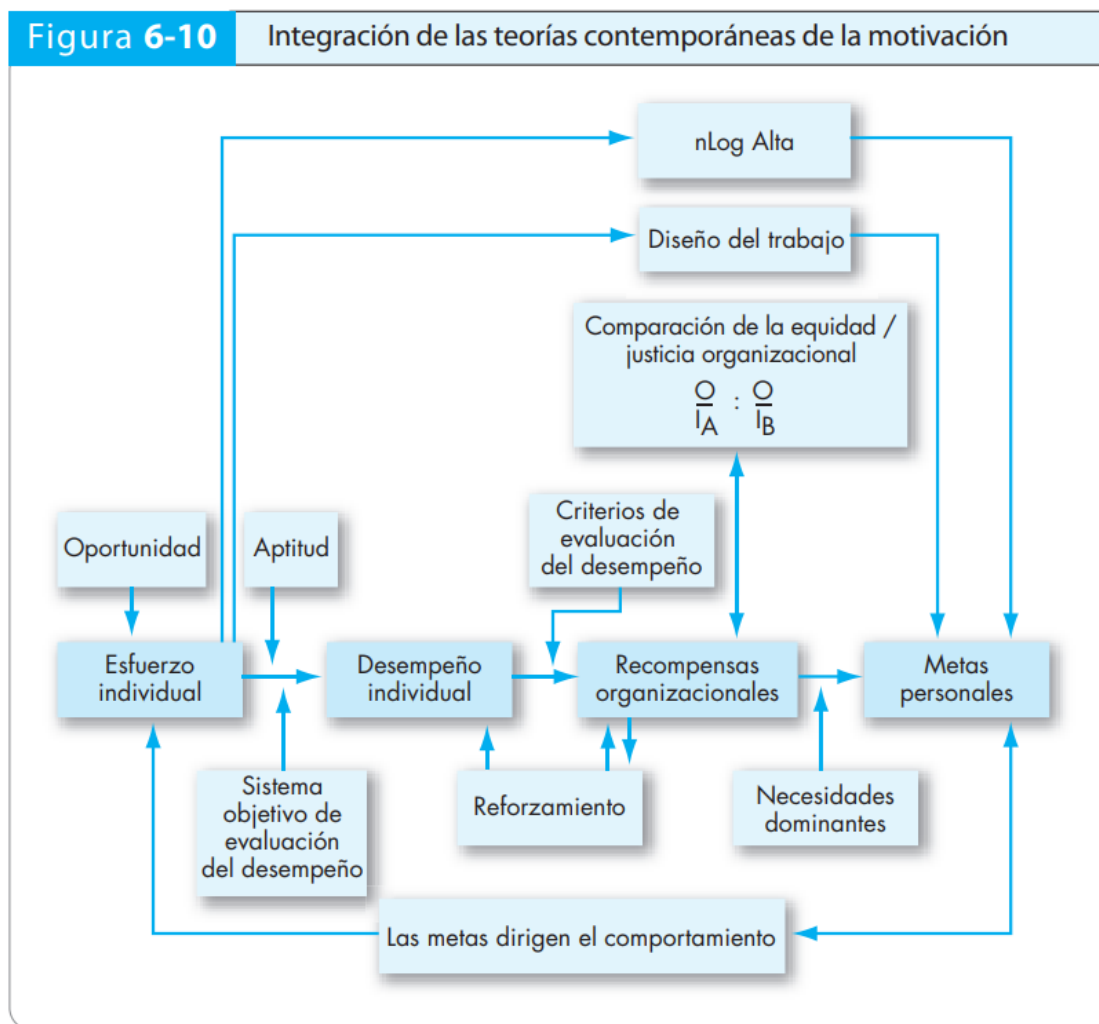
*Nota:* La figura muestra la teoría de las expectativas de Lawler. Fuente: EquipoJC, 2013.

## Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Se han visto diversas, las teorías mencionadas no se anulan todo lo contrario son complementarias, en la figura 13 se observa la integración de teorías.

### Figura 13

*Integración de las teorías contemporáneas de la motivación*



*Nota:* La figura muestra la integración de las teorías contemporáneas. Fuente: Robbins, S. y Judge T., 2009, p. 200.



## **Desempeño Laboral**

Las personas dentro de una organización manifiestan sus conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de acuerdo a las exigencias productivas, y estos puntos son medidos para conocer el desarrollo de las funciones (Verdesoto, 2019, p. 8).

El desempeño laboral es la acción que desarrolla el colaborador para alcanzar los objetivos de la organización, Enríquez (2014) manifiesta que el desempeño son cualidades, comportamiento y rendimiento que tiene los colaboradores, donde sigue los procesos que determine la empresa. Se afirma que el desempeño laboral está vinculado a los conocimientos y habilidades que los trabajadores manifiestan en sus funciones para lograr los objetivos de la empresa (Lobo, 2018).

## **Importancia**

Es importante conocer el rendimiento del trabajador en responsabilidad, en productividad y en la solución de problemas (Poma, 2019, p. 38). Asimismo, menciona que el desempeño permite ubicar a los trabajadores en un puesto de acuerdo a sus competencias y habilidades. El desempeño da a conocer las fortalezas y debilidades del colaborador, de acuerdo a la evaluación se puede determinar el nivel de sus funciones y responsabilidad, esto permite que el colaborador tome precauciones para afrontar sus debilidades y aprontarlas (Reynaga, 2015).

### **Factores del desempeño laboral**

La evaluación se realiza por los factores actitudinales: Este factor está relacionado con la motivación de la persona, que la misma persona genera de forma individual (iniciativa, disciplina, responsabilidad, interés, capacidad, creatividad) (Norabuena, 2018).

Factores operativos: Este factor está relacionado con el contexto laboral, son las buenas ejecuciones de las actividades del trabajador

Los factores mencionados van a conducir a poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Características: Son la siguientes (Mamani, 2016):

Adaptabilidad: Son con el ambiente o el entorno, responsabilidades y obligaciones.

Comunicación: Se expresan la idea de forma grupal o individual.

Iniciativa: Decisiones de creación de ideas para influir de forma positiva.

Conocimientos: Sabiduría e inteligencia que han sido adquirida por las experiencias.

Calidad de trabajo: Esta la satisfacción de los clientes, con un plus adicional al servicio.

Reynaga (2015), manifiesta que las características son (Poma, 2019):

**Persistencia y constancia:** Persistencia del colaborador para continuar con el trabajo con firmeza.

**Orientación hacia las metas:** Tiene ideas claras, cuenta con herramientas para poder cumplir el objetivo.

**Destrezas:** Interrelación entre los personales de la organización de manera confiable y amigable.

**Gestión del tiempo:** Administra el tiempo para desarrollar sus actividades, asimismo tienen la capacidad de resolver problemas.

**Manejo de estrés:** Se controla antes situaciones de ansiedad y tensión.

**Definir la meta:** Tiene una visión perspectiva para lograr sus objetivos.

**Crear en la causa:** Piensa que lo que desarrolla es correcto, para ayudar a construir mejoras en la organización.

Las características que se describen son personales de cada trabajador para que pueda desempeñarse en la empresa, las características nos permiten identificar las fortalezas y debilidades.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

Las dimensiones son (Verdesoto, 2019):

- Productividad
- Competencia
- Relaciones interpersonales

## Productividad

Una institución es productiva cuando satisface las necesidades de clientes internos y externos, a menor costo y de manera eficiente (Verdesoto, 2019, p. 9), la productividad es establecerse objetivos de desempeños altos, alcanzándolos dichos objetivos de forma exitosa (Alles , 2014, p. 104). La productividad favorece en el clima laboral, también permite la cooperación entre los trabajadores.

### Figura 14

#### *Indicadores de productividad*



*Nota:* La figura muestra los indicadores de productividad. Fuente: TuDashboar., 2020.

## Competencia

La competencia está relacionada con el performance y la efectividad (Spencer, 2013), las competencias son características del comportamiento que direccional a cumplir con las metas de la empresa.

El desempeño laboral tiene 3 competencias (De la Cruz, 2015):

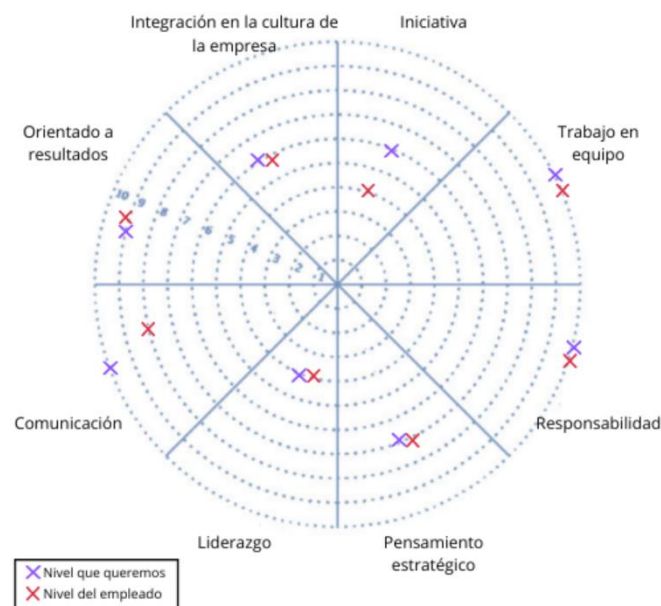
**Básicas:** Estas competencias son adquiridas a edad temprana, es esencial para desarrollar diversas actividades.

**Conductuales:** Estas competencias permiten determinar las metas en donde se toma en cuenta los recursos.

**Funcionales:** Estas competencias son los conocimientos para desarrollar las actividades laborales.

### Figura 15

*Rueda de las competencias*



*Nota:* La figura muestra la rueda de las competencias laborales. Fuente: Camacho, 2022.

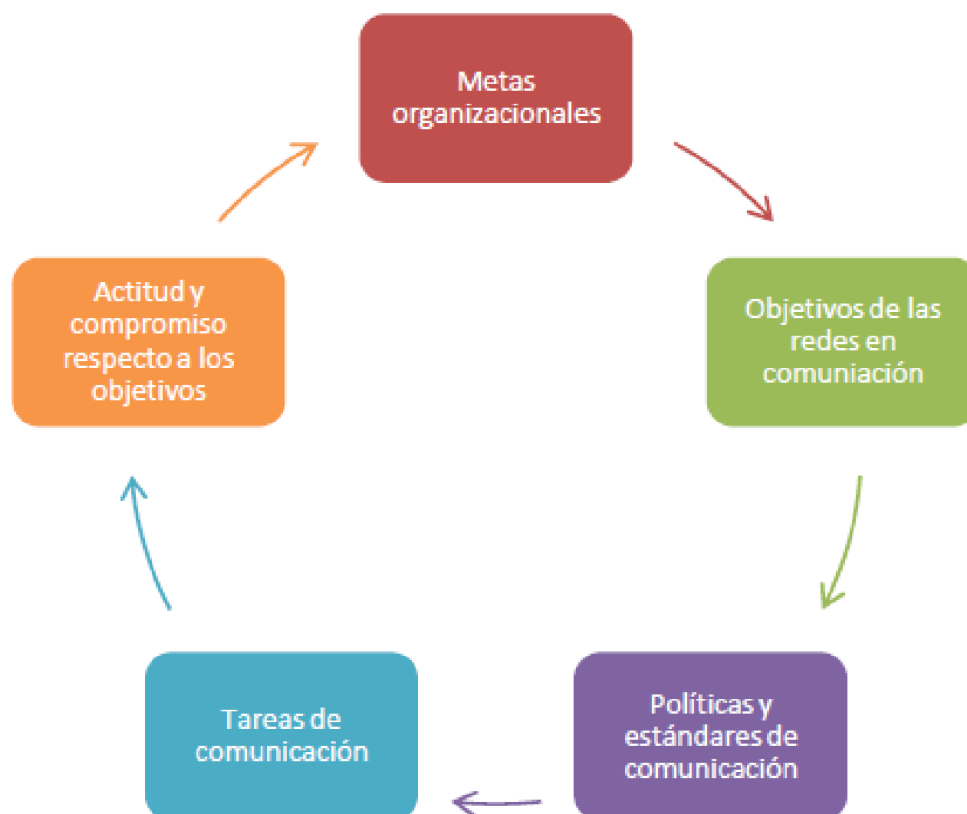
## Relaciones interpersonales

Cuando existe buenas relaciones entre los integrantes de la organización se puede alcanzar los objetivos debido al clima laboral (Verdesoto, 2019, p. 11). Asimismo, la comunicación entre los miembros de la empresa permite un clima laboral adecuado y se genera buenas relaciones en el área de trabajo.

Las relaciones interpersonales están compuestas por actitudes, manifestaciones y conductas que se encuentran en el estado emocional (Capcha, 2014).

### Figura 16

#### Comunicación



*Nota:* La figura muestra las líneas de comunicación. Fuente: Regina, 2014, p. 40.

## Evaluación de desempeño

Toda empresa debe conocer si sus colaboradores están desarrollando sus labores de acuerdo las normas de trabajo, donde se realiza una observación de la acción productiva (Verdesoto, 2019).

Al realizar las evaluaciones en la empresa los colaboradores siempre se mantienen motivados, asimismo tiene la responsabilidad de cumplir dentro del plazo estipulado, se realizan planes para cumplir con los objetivos de cada colaborador. Las evaluaciones también son primordiales para identificar debilidades en la organización, para luego desarrollar capacitaciones para fortalecer dichas debilidades.

### Figura 17

*Evaluación de desempeño*



*Nota:* La figura muestra la evaluación de desempeño. Fuente: Calderon, 2014.

### **Beneficio de la evaluación de desempeño**

Evaluar el desempeño es muy importante en las empresas, permite conocer si están funcionando la planificación, tener cuenta en los siguiente (Werther, 2014):

- Se tiene claro los objetivos del área donde labora el personal.
- El personal conoce la dirección del departamento de su centro de labores.
- Identifica las oportunidades.
- Define metas y objetivos de su trabajo.
- Obtiene los resultados documentados del empleado.
- Mejora la intercomunicación entre directivos y empleados.

### **Figura 18**

*Evaluación de desempeño*



*Nota:* La figura muestra la evaluación de desempeño. Fuente: Koiwe, 2016.



### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

Para potenciar las competencias el desempeño evalúa debilidades y fortalezas, los objetivos son: desarrollo motivación, planeaciones recursos humanos, comunicación, respeto a la ley e investigación de recursos humanos (Ivancevich, 2015).

Los objetivos de la evaluación son (Verdesoto, 2019):

- **Desarrollo:** Evalúa capacitaciones, permite promover buenas relaciones entre directivos y empleados
- **Motivación:** Busca estímulos y compromiso en la responsabilidad para mejorar el desempeño.
- **Planeación de recursos humanos:** Desarrolla inventarios de información de los colaboradores
- **Comunicación:** Mejora la comunicación y relaciones entre directivos y empleados.
- **Respeto a la ley:** Conoce la ley, asimismo tiene conocimiento de sus deberes y derechos.
- **Investigación de recursos humanos:** Valida los medios y procesos de contratación del personal.

## Conclusiones

En el trabajo de investigación, de acuerdo a los hallazgos, la motivación induce en el desempeño laboral, según las investigaciones revisadas y las bases teóricas se ha demostrado que la motivación es importante en la organización, también se demostró que el buen desempeño de los colaboradores permite que las empresas logren sus objetivos.

De acuerdo a los antecedentes y bases teóricas se puede mencionar que en la motivación de factores intrínsecos los colaboradores desarrollan sus actividades con entusiasmo y con sus propios intereses, en los factores extrínsecos buscan un incentivo como el reconocimiento en público, premios, y otros, se ha observado que en la mayoría de investigaciones en el factor extrínseco en ocasiones los colaboradores no son felicitados en sus trabajos, poca posibilidad de ascensos, capacitaciones, entre otros.

Según las bases el desempeño laboral permite una mejora productividad en la empresa, entre los factores del desempeño laboral se encuentra la productividad, donde los colaboradores deben desarrollar sus actividades de forma adecuada, cumpliendo las políticas de la institución, en el aspecto de la competencia los colaboradores deben conocer los procesos para sus actividades, y en las relaciones interpersonales los colaboradores deben tener una comunicación entre todos los miembros del equipo., según la investigación desarrollada y revisada se ha podido observar que con respecto a la productividad los colaboradores cumplen sus funciones por temor al despido, en caso de la competencia se ha observado que hay pocas capacitaciones a los colaboradores y por último en las relaciones interpersonales existe una deficiencia en la comunicación con los colaboradores de la organización, donde se producen barreras de comunicación que bloquean el desempeño en sus labores.

### **Aporte de la investigación**

El presente trabajo de investigación es de carácter académico, donde se ha presentado diversas investigaciones, asimismo se han presentado teorías sobre a la motivación y desempeño laboral, donde el trabajo de investigación tuvo como objetivo el estudio de la motivación y desempeño en los colaboradores de una empresa deportiva, Lima 2022.

El desempeño laboral permite que el personal logre sus objetivos y la también la de la empresa, según la investigación desarrollada la motivación es muy importante porque incide en el desempeño de los trabajadores de la organización, realizando una motivación intrínseca y extrínseca le permitirá a la empresa lograr sus objetivos y obtener resultados anhelados por la empresa.

El desempeño laboral permite el crecimiento de la empresa, por lo que las empresas deben tomar atención en el desempeño de cada uno de los colaboradores independientemente en el área que trabaje, esto permite identificar las habilidades para poder ubicarlos en el área donde mejor se desenvuelva.

Mientras que los gerentes comprendan lo necesario de brindar recompensas intrínsecas e extrínsecas, donde se les reconozca a los colaboradores por la labor que ejercen estarán más motivados, por lo tanto, hay un mejor desempeño orientado al éxito de la empresa.

En la teoría de la equidad, en este punto analizar con precaución para poder ejecutarlo, la equidad vista desde una justicia organizacional es cuando el colaborador percibe que la empresa es justa cuando reciben un resultado que ellos considere que es justa.

En la teoría de las expectativas, nos muestra que muchos de los colaboradores no puedan estar motivados, donde desarrollan sus actividades con lo mínimo necesario, porque piensan que si dan su máximo esfuerzo no tendrán reconocimiento, la empresa deportiva debe tener en cuentas estos puntos para poder motivar a los colaboradores y estos ejecuten un mejor desempeño con el beneficio que la empresa logre sus objetivos, asimismo el colaborador logre sus perspectivas personales.

Al aplicar las teorías estudiadas e investigadas la empresa mejoraría en su productividad, donde hemos podido observar que la motivación es muy importante para que mejore el desempeño laboral, uno de los resultados observados en las investigaciones aplicando y ejecutando la motivación a los colaboradores, ha mejorado el desempeño laboral y el clima laboral.

En las investigaciones mencionados, nos brinda un aporte muy importante, donde se observan resultados favorables y resultados no tan favorables, en algunas investigaciones no se aplicaron y en otras si las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y se han observan resultado con referencia al desempeño, estas investigaciones nos muestra la importancia de ejecutar motivaciones en el personal para poder mejorar en sus desempeños, estos resultados favorables permitirán alcanzar los objetivos de la organización.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa deportiva, que deben implementar y aplicar las motivaciones en los colaboradores, iniciando por las capacitaciones de los procesos, capacitaciones especializadas por área, des esta forma se pueda mejorar el desempeño laboral, para que culminen sus actividades dentro del plazo establecido.

El gerente debe promover y fomentar las motivaciones extrínsecas como incentivos: premios, capacitaciones, reconocimientos y entre otros, de esta manera fortalecer el equipo para motivarlos en busca de la mejora continua. Valorar el esfuerzo de los colaboradores en las actividades que desarrollan, establecer propuestas de incentivos para motivarlos y mejorar su desempeño.

Para mejorar en el desempeño laborar en el factor competencia, brindar capacitaciones a los colaboradores, para mejorar en sus conocimientos y habilidades y puedan desenvolverse adecuadamente promoviendo el flujo adecuado de los procesos.

Fomentar en la empresa deportiva las comunicaciones efectivas entre todos los miembros de la empresa, asimismo se deben desarrollar reuniones de integración, desarrollar actividades festivas que permitan que los colaboradores se sientan importantes no solo por las actividades que desarrollan, sino también como personas.

El gerente de la empresa deportiva ejerza un liderazgo, para buscar la participación de los colaboradores, debe capacitarse en la gestión para implementar estrategias para poder alcanzar y mejorar los resultados.

### Referencias bibliográficas

Amaya M. (2019). *8 factores de éxito para mantener motivados a tus colaboradores*. Recuperado en: <https://amayaco.com/blog/como-los-grandes-gerentes-motivan-a-sus-empleados>

Ayala T. y Pajuelo S. (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018*. Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú.

Calderon Y. (2014). *Fines de la evaluación del desempeño*. Recuperado en: <https://gerentes7716.wordpress.com/la-evaluacion/fines-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Camacho M. (2022). *Como hacer una evaluación por competencias en tu empresa*. Recuperado en: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-por-competencias/>

Capcha, C., & Campomanes, G. (2014). *Motivación y desempeño laboral según los trabajadores administrativos del gobierno regional de Ayacucho*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

De la Cruz, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral en la Oficina de Normalización Previsional Lima*. César Vallejo. Lima. Perú.

Enríquez, P. C. (2014). *Motivación y desempeño laboral de empleados del Instituto de la Visión en México*. Universidad de Montemorelos, México

EquipoJC (2013). *Teoría de la expectativa*. Recuperado en: <http://degestionempresarial.blogspot.com/2014/09/teoria-de-la-expectativa.html>

Herzberg F., Mausner B. y Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley. Nueva York.

Ivancevich, J. (2015). *Human Resource Management*. Ed. Mc Graw Hill. México.

Koiwe Recursos humanos (2016). *Evaluación de desempeño*. recuperado en: [http://www.koiwerrhh.com.ar/evaluacion\\_desempeno.html](http://www.koiwerrhh.com.ar/evaluacion_desempeno.html)

Marshal, G. (2010). *Administración de ventas*. Ed. Mc Graw Hill. México.

Maslow A. (1997). *Motivation and Personality*. 3a ed., R. D. Frager y J. Fadiman.

McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill. Nueva York.

McClelland D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold. Nueva York.

Molano A. (2018). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennials del rubro bancario. Boyacá, Colombia*. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Lobo, B. (2018). *Factores personales que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de neurocirugía del Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja, agosto-noviembre 2017*. Universidad Nacional Federico Villareal. Lima, Perú.

Locke E. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. Organizational Behavior and Human Performance.

Mamani, L. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mi Banco de la ciudad de puno, del año 2016*. Universidad Andina, Puno, Perú.

Miranda D. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. Scielo. Sucre.

Norabuena, R. (2018). *Motivación y desempeño laboral en la empresa constructora T&S, Huaraz 2018*. Universidad San Pedro. Huaraz, Perú.

Poma J. (2019). *Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Coney Park sucursal Mega Plaza – Lima 2019*. Universidad Peruana las Américas. Lima-Perú.

Regina J. (2014). *Relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo – Israel*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina

Robbins S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. D.F: Ed. Pearson. México

TuDashboard (2020). Indicadores de productividad para medir el rendimiento de empleados.

Recuperado en : <https://tudashboard.com/ejemplos-de-indicadores-de-productividad/>

Verdesoto M. (2019). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esmeralda, Ecuador.

Yana M. (2019). *Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja – Lima 2018*. Universidad Peruana de las Américas. Lima, Perú.