



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**ESTUDIO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McCLELLAND Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
TIENDA BEMBOS DE JAVIER PRADO, 2018**

PRESENTADA POR  
**SABY ROXANA CUEVA CERDAN**

ASESORA  
**BARBARA ISABEL PONCE PONCE**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**Reconocimiento**

**CC BY**

La autora permite a otros distribuir, mezclar, ajustar y construir a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“ESTUDIO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McCLELLAND Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
TIENDA BEMBOS DE JAVIER PRADO, 2018”**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PRESENTADO POR:  
SABY ROXANA CUEVA CERDAN**

**ASESOR:  
MBA. BARBARA ISABEL PONCE PONCE**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi madre Roxana Cerdán la persona más importante para mí y a la cual le debo todos mis logros.

A mi familia gracias por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento al Decano de la Facultad de la Comunicación, Turismo y Psicología, el Dr. Johan Leuridan Huys, a mi asesora de tesis la MBA. Bárbara Ponce Ponce la cual estuvo apoyándome y dándome fuerza en todo momento.

Gracias por confiar en mí y a los docentes por sus enseñanzas. Asimismo, a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la elaboración de la presente tesis.

**“ESTUDIO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McCLELLAND Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
TIENDA BEMBOS DE JAVIER PRADO, 2018”**

# ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
<b>PORTADA</b> .....	i
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xiv
Formulación del problema .....	xviii
Pregunta general.....	xviii
Preguntas específicas .....	xviii
Objetivos de investigación.....	xix
Objetivo general .....	xix
Objetivos específicos .....	xix
Justificación de la investigación .....	xix
Importancia de la investigación .....	xix
Viabilidad del estudio .....	xxii
Limitaciones del estudio .....	xxii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	23
1.1 Antecedentes de la investigación.....	23
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	23
1.1.2 Antecedentes nacionales .....	27
1.2 Bases teóricas .....	30
1.2.1 Motivación.....	30
1.2.2 Desempeño laboral.....	43
1.2.3 Fast food en América Latina .....	46
1.3 Definición de términos básicos .....	52

<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	55
2.1 Formulación de hipótesis .....	55
2.2 Variables e indicadores.....	57
2.3 Matriz de consistencia.....	59
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	60
3.1 Diseño metodológico .....	60
3.1.1 Enfoque.....	61
3.1.2 Tipo.....	61
3.1.3 Nivel.....	61
3.2 Diseño muestral .....	62
3.2.1 Población .....	62
3.2.2 Muestra.....	63
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	64
3.3.1 Técnicas de recolección.....	64
3.3.2 Instrumentos .....	64
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	65
3.5 Aspectos éticos.....	66
4.1 Análisis de los resultados.....	67
4.1.1 Análisis descriptivo.....	67
4.1.2 Análisis de fiabilidad del constructo .....	87
4.1.3 Análisis de contrastación o prueba de hipótesis .....	88
4.1.4 Análisis de los instrumentos cualitativos .....	93
a. Observación .....	93
b. Entrevista .....	96
4.2 Discusión de la investigación .....	102
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA</b> .....	109
5.1 Presentación.....	109
5.2 Diagnóstico y planteamiento de la propuesta .....	110
5.3 Fases del plan de capacitación.....	114
5.4 Cronogramas de actividades .....	121
5.5 Presupuesto estimado de la capacitación.....	121
5.6 Conclusión de la propuesta.....	122
<b>CONCLUSIONES</b> .....	124

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	127
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	128
Bibliográficas .....	128
Electrónicas.....	129
<b>ANEXOS</b> .....	134
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	134
Anexo 2: Encuestas aplicadas a los colaboradores .....	135
Anexo 3: Modelo de entrevista .....	138
Anexo 4: Guía de observación .....	139
Anexo 5: Fotografías .....	140
Anexo 6: Encuesta por el departamento de RR.HH “TU VOZ NOS IMPORTA”. ..	142
Anexo 7: Matriz de operacionalización de variables.....	143

## ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla n° 1 Sexo.....	67
Tabla n° 2 Edad.....	68
Tabla n° 3 Tipo de contrato .....	69
Tabla n° 4 Programas de capacitación.....	70
Tabla n° 5 Frecuencia de los programas de capacitación .....	72
Tabla n° 6 Frecuencia en la asistencia a programas de capacitación.....	73
Tabla n° 7 Programas de reconocimiento para evaluar la productividad .....	74
Tabla n° 8 Línea de carrera.....	75
Tabla n° 9 Reuniones de camaradería.....	76
Tabla n° 10 Tipo de reuniones de camaradería .....	77
Tabla n° 11 Crecimiento en la línea de carrera .....	78
Tabla n° 12 Ascensos en la empresa.....	79
Tabla n° 13 Nivel de iniciativa .....	80
Tabla n° 14 Nivel de comunicación .....	81
Tabla n° 15 Nivel de liderazgo.....	82
Tabla n° 16 Nivel de capacitación para la solución de problemas.....	83
Tabla n° 17 Nivel de relación interpersonal en la empresa .....	84
Tabla n° 18 Nivel de participación de los colaboradores.....	85
Tabla n° 19 Nivel de cooperación de los colaboradores .....	86
Tabla n° 20 Análisis de confiabilidad.....	87
Tabla n° 21 Prueba de hipótesis general .....	89
Tabla n° 22 Prueba de hipótesis específica 1 .....	90
Tabla n° 23 Prueba de hipótesis específica 2 .....	91
Tabla n° 24 Prueba de hipótesis específica 3 .....	92
Tabla n° 25 Observación.....	93
Tabla n° 26 Guía de entrevista - Experto 1 .....	97
Tabla n° 27 Guía de entrevista - Experto 2 .....	98
Tabla n° 28 Guía de entrevista - Experto 3 .....	99
Tabla n° 29 Matriz de triangulación de resultados.....	100
Tabla n° 30 Validación por juicio de expertos .....	102

Tabla n° 31 Diseño de Actividades..... 118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Páginas</b>
<i>Gráfico n° 1 Sexo</i> .....	68
<i>Gráfico n° 2 Edad</i> .....	69
<i>Gráfico n° 3 Tipo de contrato</i> .....	70
<i>Gráfico n° 4 Programas de capacitación</i> .....	71
<i>Gráfico n° 5 Frecuencia de los programas de capacitación</i> .....	72
<i>Gráfico n° 6 Frecuencia en la asistencia a programas de capacitación</i> .....	73
<i>Gráfico n° 7 Programas de reconocimiento para evaluar la productividad</i> .....	74
<i>Gráfico n° 8 Línea de carrera</i> .....	75
<i>Gráfico n° 9 Reuniones de camaradería</i> .....	76
<i>Gráfico n° 10 Tipo de reuniones de camaradería</i> .....	77
<i>Gráfico n° 11 Crecimiento en la línea de carrera</i> .....	78
<i>Gráfico n° 12 Ascensos en la empresa</i> .....	79
<i>Gráfico n° 13 Nivel de iniciativa</i> .....	80
<i>Gráfico n° 14 Nivel de comunicación</i> .....	81
<i>Gráfico n° 15 Nivel de liderazgo</i> .....	82
<i>Gráfico n° 16 Nivel de capacitación para la solución de problemas</i> .....	83
<i>Gráfico n° 17 Nivel de relación interpersonal en la empresa</i> .....	84
<i>Gráfico n° 18 Nivel de participación de los colaboradores</i> .....	85
<i>Gráfico n° 19 Nivel de cooperación de los colaboradores</i> .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
<i>Figura n° 1 Teoría de McClelland.....</i>	42
<i>Figura n° 2 Encuesta virtual de la Empresa Bembos .....</i>	51
<i>Figura n° 3 Fases en el diseño del plan de capacitación .....</i>	113
<i>Figura n° 4 Flujograma de proceso de las actividades del plan .....</i>	123

## RESUMEN

La motivación y el desempeño laboral son factores fundamentales para cualquier tipo de empresa para incrementar el potencial y asimismo poder satisfacer y lograr metas de la organización y personales.

La empresa peruana de comida rápida Bambos, la cual se dedica principalmente a la venta de hamburguesas, entre otras, se encuentra posicionada en este rubro de alimentos y bebidas; su mayor fortaleza es la innovación, sin embargo, se requiere el estudio de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores para lo cual utilizaremos la teoría de McClelland.

Por ello, esta investigación tiene como objetivo el estudio de la motivación de la teoría de McClelland para los colaboradores de la tienda Bambos de Javier Prado. Se tendrá las dimensiones de necesidad de logro, poder y afiliación. Se usa como instrumento; el cuestionario para medir la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores.

La presente tesis es mixta, de diseño no experimental, de tipo descriptivo – correlacional, en la cual se ha analizado la variable de motivación y desempeño laboral.

La investigación concluye con la relación de significancia de la motivación de McClelland y el desempeño laboral, debido a que se encontraron falencias en la motivación las cuales repercuten directamente al desempeño laboral. En consecuencia, se propone se un plan de capacitación y desarrollo para el personal, que servirá como modelo en la aplicación para todas las áreas de la tienda.

**Palabras clave:** *motivación, desempeño laboral, teoría de McClelland, Bambos.*

## ABSTRACT

Motivation and work performance are top factors for any type of company to increase the potential and to satisfy and achieve personal and organizational goals of each person.

The Peruvian fast food company Bambos, which is mainly dedicated of hamburgers sales, among others. This fast food company is positioned in this category of food and beverages, its greatest strength is innovation, however the study of motivation and work performance of collaborators is required, which is why we will use McClelland's theory.

Therefore, this research aims to study the motivation of McClelland's theory for the collaborators of Javier Prado's Bambos store. It will have the dimensions of need for achievement, power and affiliation. It is used as an instrument in the questionnaire to measure the relation between the motivation and work performance of employees.

This thesis is mixed, non - experimental design, descriptive - correlational, in which the variable of motivation and work performance has been analyzed.

The investigation concludes with the relationship of significance of McClelland's motivation and job performance, because shortcomings were found in the motivation which directly affect the work performance. Consequently, a training and development plan for the personnel is proposed, which will serve as a model in the application for all areas of the store.

**Keywords:** motivation, job performance, McClelland theory, Bambos.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal propósito determinar la relación entre el estudio de la Teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018.

La investigación se encuentra estructurada en seis partes, las cuales son: Introducción, Marco Teórico, Hipótesis y Variables, Metodología, Análisis de resultados y Discusión y finalmente, Propuesta.

En la introducción se describe la realidad problemática con la formulación del problema, asimismo se establecen: el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación de la investigación y se plantean las limitaciones del estudio.

El primer capítulo lo constituye el marco teórico, el cual comprende los diversos antecedentes de la investigación y las bases teóricas que tienen referencias bibliográficas y virtuales, finalizando con la definición de términos básicos que apoyan el entendimiento de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia a las hipótesis, variables e indicadores de la investigación para culminar con la operacionalización de las variables.

En el tercer capítulo se realiza la metodología de la investigación cuyo contenido lo conforman: el diseño metodológico, la población y muestra, las técnicas usadas para la recolección de datos y para el procesamiento de la información, y a su vez describe los aspectos éticos de la tesis.

El cuarto capítulo contiene los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la discusión de la investigación.

El último capítulo muestra la propuesta que permite concretar la investigación realizada.

Para finalizar, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las fuentes de información y los anexos que se han considerado en la investigación.

### **Descripción de la realidad problemática**

A nivel global, se tiene la perspectiva que el fin común de las organizaciones es generar una excelente experiencia en servicios y/o productos para los clientes; sin embargo, para satisfacer a los clientes es necesario preocuparse por el personal que trabaja en la organización. Es por ello por lo que cada día es más demandante conocer a nuestro cliente interno y a su vez conocer los factores que repercuten en su desempeño laboral de manera eficiente.

En su investigación, Arandía (2013) cita a Atalaya (1999), e indica que las teorías humanistas ponen al trabajador en una posición de satisfacción a nivel social y psicológico; esto le permite optimizar los procesos en las tareas que realiza. El nivel de satisfacción de los colaboradores de toda organización promete resultados positivos, con mayores índices de productividad y desarrollo empresarial.

En Latinoamérica, diversas empresas se ven enfocadas en mejorar el servicio que prestan a sus clientes, pero los gerentes de dichas empresas solo ven el enriquecimiento económico dejando de lado el reconocimiento a sus colaboradores por su desempeño dentro de la empresa.

En su investigación, López (2015) citó a Dubrin (2003), para indicar; que las personas tienden a esforzarse cada vez más si están motivadas; esto mejora las

metas personales y organizacionales. Asimismo, tienen la capacidad de mejorar en la toma de decisiones y esto implica un reflejo en el desempeño laboral.

En el Perú, el sector de alimentos y bebidas se encuentra con un problema latente, debido a la falta de compromiso de las empresas por no motivar adecuadamente a sus colaboradores, reflejándose en el desempeño laboral de los mismos.

Actualmente en Lima, los colaboradores son una pieza importante en cualquier empresa del rubro de alimentos y bebidas, así como el servicio que brindan. Las empresas hoy en día no reconocen, no valoran ni motivan adecuadamente a sus colaboradores en el desempeño de sus actividades diarias, afectando su ambiente de trabajo y ello se evidencia en un inadecuado manejo motivacional.

Al respecto, Rengifo (2014) afirma que en el actual mundo globalizado el ser humano es el recurso con mayor valor; puesto que son el motor de la organización bajo un arduo proceso continuo.

Cabe mencionar, que Lima cuenta con 2 holding gastronómicos, uno es DELOSI y el otro es NGR; dentro de los cuales se encuentran diferentes marcas tanto peruanas como franquicias entre ellas tenemos a Popeyes, Dunkin' Donuts, Papa John's, Don Belisario, China Wok y Bambos. (Rengifo, 2014).

La investigación se centra en el análisis de Bambos que tiene como uno de sus principales objetivos lograr niveles altos de productividad y un excelente servicio. El contexto real de la investigación nos presenta un déficit en el involucramiento de los colaboradores, asegurando su bajo nivel de compromiso y desempeño, que son consecuencias de una motivación insuficiente.

A través de una encuesta realizada por el departamento de recursos humanos, llamada “Tú voz nos importa” a los colaboradores de Bambos, se obtuvo que los resultados fueron negativos en cuanto al servicio, atención y productividad.

Ante esta situación se concluyó por consenso mutuo de los representantes de la empresa, realizar una evaluación de desempeño laboral para poder conocer las falencias que impiden lograr los objetivos trazados. Luego se realizó un focus group con los colaboradores de la empresa.

Estos fueron escogidos aleatoriamente y con representantes de recursos humanos y de la misma empresa, entre ellos administradores, supervisores, gerentes de área; esto fue realizado para conocer qué es lo que pensaban los colaboradores, como se sentían; cuáles eran sus metas a corto o largo plazo. Se observó que los colaboradores a pesar de trabajar muchas horas en grupo no se sentían integrados, no percibían que se les otorgara la atención necesaria por parte de sus administradores ni reconocimiento por su trabajo el cual se encuentra bajo presión constante, por ello siempre buscan coincidir fuera de la empresa para interactuar entre ellos sin presión de alguna índole.

Por consiguiente, se debe considerar que las personas que laboran en dicha organización son jóvenes y presentan diferentes tipos de necesidades; para algunos es mejor que sus jefes puedan delegarles funciones nuevas, que les beneficiará para demostrar sus diferentes habilidades y con ello lograr el reconocimiento absoluto; otro grupo de jóvenes concuerda en establecer una espléndida relación con sus compañeros con los cuales pasan más de ocho horas laborando. Por último, aquellos que manejan información pertinente, deben fomentar una comunicación horizontal.

Por lo tanto, se desprende de lo analizado con anterioridad, la situación actual de la empresa con referencia a la motivación y las necesidades de sus colaboradores es inexistente y ello afecta en el desempeño laboral.

La investigación se enfocará en presentar la realidad problemática en la empresa, objeto de estudio, postulando la teoría de McClelland. (Afiliación, poder y logro), como posible solución a dicha problemática. Bajo estas premisas nos permitimos formular el siguiente problema.

## **Formulación del problema**

### **Pregunta general**

¿Qué relación existe entre el estudio de la Teoría Motivacional de McClelland y el desempeño laboral en los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018?

### **Preguntas específicas**

- ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de logro y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018?
- ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de poder y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018?
- ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de afiliación y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018?

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el estudio de la Teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre el estudio de la motivación de logro y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018.
- Determinar la relación entre el estudio de la motivación de poder y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018.
- Determinar la relación entre el estudio de la motivación de afiliación y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bambos Javier Prado, 2018.

## **Justificación de la investigación**

### **Importancia de la investigación**

La investigación se enfoca en determinar la relación existente entre el estudio de la teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral de los

colaboradores de la tienda de Bombos de Javier Prado, 2018; siendo en la actualidad un tema de interés, debido a que las organizaciones o empresas que comprenden el servicio de comida rápida a nivel nacional tienen siempre un problema constante: La escasa motivación de sus colaboradores para el óptimo desempeño de sus labores.

Dentro de la justificación práctica la investigación tiene el potencial necesario para ser consultado en el sector gastronómico; por ello, la investigación está basada en el estudio de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos de la tienda de Javier Prado 2018; en su contexto real. Por ello, la investigación está dirigida a toda la sociedad peruana, para que así conozcan la realidad de las actividades que desempeñan los colaboradores del objeto de estudio.

Además, se debe conocer si el colaborador se encuentra satisfecho laboralmente, sintiéndose cómodo desarrollando sus actividades. Por otro lado, toda persona profesional necesita alcanzar nuevas metas, para satisfacer su necesidad de logro, pero que lamentablemente en la dicha empresa no se desarrolla adecuadamente por diversos motivos administrativos y/o profesionales; generando en ellos disconformidad laboral que se refleja en las limitadas relaciones interpersonales que se desarrollan entre los colaboradores. (García, 2008).

Con respecto a la justificación metodológica de la tesis, primero se enfoca en conceptualizar las variables de estudio, siendo estudio de la motivación y el desempeño laboral, conceptual y operacionalmente, procediendo a la identificación de la relación existente entre dichas variables; proponiendo la hipótesis: “El estudio de la motivación de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño

laboral de los colaboradores de Bembos de la tienda de Javier Prado, 2018".  
(Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P., 2010)

La investigación presenta una justificación teórica desarrollada consultando tesis doctorales o de maestría, material bibliográfico que contenga teorías con temas referidos al sector gastronómico, recolectando datos interesantes y bibliografías importantes que contribuyan al desarrollo óptimo de la tesis; por ello, la investigación se basa en la teoría de las necesidades de McClelland, donde se expone las tres necesidades fundamentales a satisfacer para mejorar en cualquier aspecto la vida profesional y personal del colaborador, siendo las necesidades a satisfacer: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

También se pone de manifiesto que a través de la teoría de McClelland se busca una integración activa y participativa de los colaboradores de Bembos en la tienda de Javier Prado; comenzando con los procesos de productividad y capacitación, con ambientes idóneos que posibiliten la socialización e interacción de sus actores dentro de una cultura de servicio. (Chiavenato, 2000).

Asimismo, los resultados de la investigación apoyados con las bases teóricas, antecedentes y toda información reunida, nos permitirá enriquecer las políticas, decisiones que se tomarán en adelante para el desempeño de los colaboradores.

En la presente investigación se considera las recomendaciones para futuros estudios tratando de adoptar mejores herramientas de motivación para nuestros colaboradores, las cuáles servirán como soporte y gestión para realizar un mejor desempeño laboral.

## **Viabilidad del estudio**

Esta investigación será viable ya que contamos con los recursos humanos necesarios y la disposición; parte fundamental para realizar este trabajo de investigación. Se tiene la autorización respectiva para realizar las encuestas a los colaboradores y se coordinará los horarios en los cuales los colaboradores puedan realizar las encuestas con mayor tranquilidad, con relación a los recursos financieros y materiales, el investigador cuenta de manera óptima con cada una de ellas. (Rengifo, 2014).

## **Limitaciones del estudio**

La limitación más resaltante de la investigación es que no se encontraron investigaciones acerca de la motivación y el desempeño laboral en el sector gastronómico, no se encontraron tesis de posgrado, ni muchos antecedentes de la investigación, solo algunos artículos científicos, sin embargo existe una cuantiosa información sobre la motivación y el desempeño laboral en investigaciones de pregrado, administrativas y psicológicas; por tanto estas variables ayudan a establecer diversos estudios dependiendo del enfoque que se les otorgue, no obstante el resultado de dichas investigaciones se utilizarán para conocer estas dos variables a nivel general con los resultados.

En cuanto a las limitaciones de ámbito geográfico, la investigación se realizará en Lima, en el distrito de San Isidro. Con relación al ámbito temporal, esta investigación se realizará en el año 2018.

# **CAPÍTULO I:**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Para la investigación se ha tomado como referencia, tesis que describen las dos variables de estudio, siendo motivación y desempeño laboral.

A continuación, algunos autores que desarrollaron investigaciones sobre el tema:

#### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

Enriquez (2014), sustentó su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”, para optar el grado académico de magister en administración. La investigación tiene como propósito precisar el grado de motivación de los empleados del mencionado instituto. La investigación fue de tipo descriptivo- correlacional, con tendencia a ser explicativa, de diseño no –experimental de corte transaccional. El universo de estudio estuvo conformado por 164 colaboradores, a quienes se les aplicó una encuesta para la medición de las dos variables de estudio, siendo la primera, motivación con 48 ítems y una confiabilidad de .939; para la segunda variable se utilizó la encuesta con 19 ítems y con la confiabilidad del 90.9%

La investigación concluye mencionando que la motivación es predictora del desempeño de los colaboradores; por lo tanto, tiene una asociación significativa. Además, esta investigación ha medido el grado de significancia entre ambas

variables, entendiéndose que el estudio de la variable motivación tiene que priorizarse en el ámbito empresarial para obtener un buen desempeño de los colaboradores.

Yovera (2013), sustentó su tesis titulada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del instituto universitario de tecnología de Yaracuy”, para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios. La investigación tiene como objetivo interpretar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy.

La investigación fue de tipo correlacional- causal de enfoque cuantitativo de diseño de no- experimental de corte transversal, se menciona además que se utilizó bases documentales y textos bibliográficos para la fundamentación de la investigación. La población estuvo conformada por 30 participantes aplicándose un muestreo no probabilístico; utilizando como instrumento para la recolección de datos un cuestionario que estuvo compuesto por 51 ítems para medir ambas variables.

La investigación concluye indicando que la variable clima organizacional tiene influencia positiva en el desempeño laboral del personal debido a que un buen ambiente para el desempeño de sus actividades favorece en el cumplimiento de estas. Por lo tanto, se comprende que existen diversos factores para obtener un buen clima organizacional y que el desarrollo de estas influye en el desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores.

Ramírez (2015), sustentó en su tesis “Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional

Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015 para obtener el grado académico Maestro en Gerencia Empresarial, el autor se centra en determinar la relación entre las variables en estudio, en el año 2015.

Por otro parte también se enfoca en identificar los elementos que influyen en la motivación laboral, describir las técnicas motivacionales aplicadas, visualizar las tendencias para la evaluación del desempeño laboral, diseñar una propuesta de plan de incentivo motivacionales, como herramienta que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal.

La teoría utilizada sobre motivación es la Jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de Herzberg, teoría de Victor Vroom, teoría de la necesidad de McClelland. Cabe mencionar que la metodología utilizada en la investigación es de tipo descriptivo-correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal.

La población estuvo conformada por 80 trabajadores administrativos, y se realizaron 2 entrevistas a funcionarios de alto nivel. Con respecto a la muestra se escogió el muestreo no probabilístico, de tipo intencional o por conveniencia. El autor concluye que deben realizarse evaluaciones de desempeño, de forma permanente, para todo el personal administrativo de la facultad y además desarrollar planes de capacitación acordes a los roles y funciones de las/os empleados/as, talleres de motivación y desarrollo personal, organización de actividades recreativas.

Maradiega (2016) sustentó en su tesis “Motivación laboral y su relación con el desempeño del personal en Coats Honduras” para obtener el grado académico de dirección de recursos humanos. El presente trabajo de investigación tuvo el propósito de poder determinar por medio de una investigación correlacional no experimental, con enfoque cualitativo y cuantitativo, si la motivación laboral tiene

relación en el desempeño de los empleados de la empresa Coats Honduras dedicada al proceso y transformación de hilo para prendas de vestir, en la ciudad de Choloma, Honduras.

Sus clientes son las empresas que se encuentran en parques industriales de manufactura (Maquila). Este trabajo se limita únicamente a la población que opera en esta empresa, como empleados directos ahora denominados unidad de análisis. La motivación laboral y el desempeño de los empleados de Coats Honduras, presentaron un nivel de correlación negativa muy débil sin tener ningún impacto considerable para la empresa.

Son demasiadas las exigencias de producción y calidad que se tiene en este rubro que hace que el trabajador sea eficiente con su desempeño, y haga a un lado cualquier tipo de motivación laboral. Por lo tanto, se concluyó que la motivación no tiene influencia directa con en el desempeño laboral de los empleados de Coats Honduras. El aporte de esta investigación brindó a la empresa a establecer otras medidas u investigaciones para asegurar la relación en las variables anteriores.

Zavala (2014) sustentó en su tesis “Motivación y satisfacción en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas” para obtener el grado académico de dirección de recursos humanos”. El objetivo de la tesis fue el diseño de un instrumento que mida la motivación y la satisfacción laboral a través de técnicas cuantitativas y cualitativas.

El estudio utiliza como modelo teórico la Teoría Bifactorial de Herzberg y los conceptos desarrollados por Peiró. El cuestionario de escala tipo Likert se aplicó a 58 individuos en el Centro de Servicios Compartidos de una empresa embotelladora de bebidas carbonatadas de capital mexicano ubicado en la Ciudad de México. Asimismo, se analizaron los factores intrínsecos y extrínsecos, que a su vez están

conformados por 13 sub-factores obtenidos a partir del análisis factorial aplicado al cuestionario.

El autor concluye que no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio (género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad). La principal limitación fue la antigüedad en la empresa.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Pezo (2014) sustentó en su tesis “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo, año 2013” para obtener el grado académico de magister en administración de negocios con mención en administración de recursos humanos, el autor quiere medir la correlación entre las variables y sus respectivas dimensiones que son la motivación extrínseca y transcendental.

Las teorías utilizadas son: la teoría de la necesidad de McClelland, la teoría de Herzberg (intrínseca e extrínseca) y la teoría McGregor. Cabe mencionar, que el tipo de investigación corresponde a una investigación no experimental, de corte transversal, correlacional. La muestra fue de 75 trabajadores; aleatoria simple. La técnica de recolección de datos fue la encuesta constituida por 11 ítems, las cuales fueron tomadas de la variable motivación intrínseca, extrínseca y transcendental. El autor concluyó sobre la motivación en los tres aspectos: intrínseca, extrínseca y transcendental, que ninguna de estas guarda relación con el desempeño laboral.

Vigo (2015) sustentó en su tesis “La gestión administrativa actual y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel & Spa La

Hacienda año, 2015” para obtener el grado académico de licenciado en administración. El autor se centra en determinar la incidencia de la gestión administrativa actual en el desempeño laboral de los trabajadores en el hotel & spa.

En cuanto al marco teórico toma como variables desempeño laboral y gestión administrativa y en cuanto a definiciones las más relevantes son programas de capacitación, trabajo equipo, elementos de dirección, gestión de empresas. Respecto a la metodología fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental, de corte transversal. La población elegida de forma aleatoria fue de 24 trabajadores, la técnica utilizada fue la realización de encuestas, de las cuales en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores se obtuvo un puntaje de 42.11.

El autor concluyó que la gestión administrativa se encuentra en un nivel adecuado de planificación, y la variable de desempeño laboral se encuentra en un nivel negativo.

Montoya (2015) sustentó en su tesis “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015” para obtener el grado de magister en relaciones laborales. La presente investigación busca analizar y determinar la relación entre tres variables las cuales son: gestión de los recursos humanos, el clima organizacional y la evaluación del desempeño.

El estudio fue relevante pues busca relacionar las variables entre ellas, respaldándose en las teorías mencionadas. El estudio es transversal- correlacional. Las técnicas utilizadas fueron cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativa (*focus groups* y entrevistas) a los trabajadores para evaluar las relaciones entre las variables. Las herramientas que se utilizaron fueron las siguientes: cuestionarios (50 ítems y 9 dimensiones del clima organizacional) para realizar el *focus group*

escogieron de forma aleatoria a diferentes trabajadores de diferentes áreas de la empresa para poder conocer los puntos de vista de cada área.

Los resultados de la investigación nos mostraron la evaluación de desempeño del personal y el clima organizacional, así como la relación entre las 9 dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general.

Mino (2014) sustentó en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” para obtener el grado de licenciado en administración de empresas.

La investigación permitió determinar la correlación entre las variables, para lo cual utilizó como instrumento la encuesta con Escala Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto.

Alvarado y Aguilar (2013) sustentaron en su tesis “Estudio de la motivación laboral en los trabajadores del grupo Kozue en la ciudad de Iquitos-2013” para obtener en grado de magister en administración.

La presente investigación pretendió conocer el estado de la motivación laboral de sus trabajadores y determinar las acciones pertinentes para mejorarla. El modelo teórico elegido por el autor fue: La teoría de la motivación e higiene, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg. Para el análisis se seleccionó a un grupo de trabajadores en tres categorías o niveles jerárquicos según la naturaleza de sus funciones: (a) alta dirección 5 trabajadores, (b) nivel intermedio (supervisores) 10 trabajadores, y (c) niveles operativos: 28 trabajadores.

Se concluye que en cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica mayor es la aceptación de que el grado de conocimiento

que tiene el trabajador acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo.

## **1.2 Bases teóricas**

La presente investigación toma las bases teóricas sobre la motivación a través del tiempo desarrolladas por diferentes filósofos e historiadores acerca de la evolución de la motivación de los colaboradores, por ello tomamos en cuenta a los siguientes autores y teorías.

### **1.2.1 Motivación**

#### **Concepto de motivación**

En la actualidad muchas empresas, no toman la motivación como una pieza importante para sus colaboradores, ya que esta es un elemento clave para lograr el éxito de cualquier empresa, el capital humano debe ser cuidado y valorado para poder así lograr los objetivos deseados.

La palabra motivación proviene del término en latín *motus* (“movido”) además del término *motio* (“movimiento”). La motivación es una acción abstracta que impulsa a un sujeto a realizar ciertas actividades y a persistir en dichas actividades, lograr desarrollarla en su totalidad, alcanzando el cumplimiento de sus objetivos. Por consiguiente, la motivación es la voluntad propia de realizar un esfuerzo y alcanzar las metas trazadas por el propio individuo. (Pila, 2012).

Por otro lado; se considera a la herencia y al ambiente como factores influyentes en el comportamiento de las personas. Todo comportamiento del ser humano tiene una finalidad, que se orienta hacia el logro de algún objetivo. El comportamiento está orientado hacia objetivos; y hace referencia a lo anteriormente mencionado que en todo comportamiento existe un impulso o una necesidad, expresiones que ayudan a indicar los motivos del comportamiento de cada individuo. (Chiavenato, 2000).

Para Stephen P. Robbins (2000) citado por Mori y Orosco (2014); la motivación es: “la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 20). Es decir, las personas que se esfuerzan para llegar a los objetivos o metas a corto o largo plazo en alguna organización dependerán de la actitud y del interés que le den para poder lograrlo.

Además, para Hellriegel, (2000) citado por Mori y Orosco (2014); “define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos”. (p.21). Es decir que la motivación va ligado a las metas que tengan las personas, es decir las personas buscar alcanzar sus objetivos con todas las herramientas que cuente.

### **Clasificación de las teorías motivacionales**

La existencia de diversas teorías de motivación descritas en décadas pasadas han ido evolucionando a través del tiempo, por diferentes corrientes teóricas; por ello, se consideran las teorías más importantes, las cuales explican cómo esta variable motiva a las personas para el logro de un objetivo

Existen 2 distribuciones de las teorías, considerando las de contenido y procesos, las mismas que se detallan a continuación:

Al respecto, Hodgetts (1991) citado por Mori y Orosco (2014), describe que:

***T. de contenido: teoría de la jerarquía de Maslow, teoría de X-Y de McGregor, Teoría de ERC de ALDERFER, Teoría Bifactorial de Herzberberg y Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland. T de Proceso: Teoría de Expectativas de Vroom, Teoría de Equidad de Adms, Teoría de la Finalidad de Locke.***  
(p.25).

### **Teoría de la jerarquía de Maslow**

Maslow plantea que la motivación es una situación del sujeto respecto a una serie de necesidades jerarquizadas y distribuye dichas necesidades a través de una pirámide, que grafica el nivel de importancia e influencia de cada una dentro del comportamiento humano, dividiéndolas en dos grandes grupos; las necesidades primarias (son aquellas necesidades más recurrentes que la persona debe satisfacer para alcanzar un grado de motivación estable) y las necesidades secundarias que pueden ser satisfechas si primero se satisfacen las necesidades primarias.

Maslow detalla cada necesidad, teniendo como punto de partida la base piramidal hasta llegar a la cima donde se encuentran las necesidades más sofisticadas y complejas del comportamiento del ser humano. Chiavenato (2000).

Existe una jerarquía de cinco necesidades: 1) Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. 2) Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. 3) Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. 4) Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el estatus, el reconocimiento y la atención. 5) Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Stephen y Judge, 2009, p. 210).

### **Teoría X-Y de McGregor**

Douglas McGregor determinó dos formas distintas de ver a los seres humanos: una de proyección negativa, la cual denominó teoría X y otra con percepción positiva, denominada teoría Y.

Según, Douglas McGregor (1960), menciona que:

La teoría X está sustentada por tres supuestos: Los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible; por otro lado, les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas; y por último los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando seguridad.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos: El primero menciona que los trabajadores pueden tomar las actividades laborales como un descanso o una diversión; el segundo que a través de la clasificación de género; independientemente ellos ejercerán una buena autodirección y autocontrol solo si existe el compromiso; el tercero es que el compromiso sea proporcional a la recompensa otorgada por la organización; como cuarto punto es que los trabajadores deben aceptar responsabilidades en proporción a la comodidad física en el trabajo; como quinto punto es que ejerzan un nivel de imaginación y creatividad en la resolución de problemas; y finalmente que asuman responsabilidades en la medida de sus potencialidades.

### **Teoría ERC de Alderfer**

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: *Necesidades de existencia; es decir la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana ; Necesidades de relación que hacen alusión al deseo personal de establecer vínculos de importancia; Necesidades de crecimiento que son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de estima.* (Gutiérrez, 2013, p18).

### **Teoría Bifactorial de Herzberg**

Frederick Herzberg, tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, pero a través de ciertas

condiciones específicas que producen esos sentimientos. Herzberg llegó a la conclusión que existen dos factores que influyen en la motivación; que son los factores de Higiene y los factores motivacionales. (Gutiérrez, 2013, p. 31).

Las definiciones de los diferentes autores tienen muchos conceptos similares en los cuales podemos observar que todos parten de una misma raíz, la cual define la motivación como un impulso interno y/o externo que conlleva a que un individuo realice diferentes actividades a corto mediano o largo plazo ya sea por una necesidad o por un motivo en especial dependiendo del espacio donde se encuentre. Por otro lado, el comportamiento de las personas dependerá de las necesidades que se tengan a nivel personal u organizacional las cuales tienen como objetivo llegar a sus metas.

Las organizaciones deben tener en cuenta como un factor importante que las personas al sentirse motivadas lograrán un mejor desempeño laboral esto los ayudará a lograr un trabajo de manera eficiente y eficaz con ello lograr a cumplir los objetivos trazados y tener mayor productividad.

La similitud entre estos modelos son las necesidades humanas que todas las personas presentamos en diferentes momentos de nuestras vidas; ya sea en el trabajo, en la escuela o con nuestro entorno personal; sin embargo, también hay contrastes importantes. Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas.

Para Alderfer considera las necesidades no deberían presentarse en una estructura rígida y no necesita de satisfacer una necesidad para pasar a la siguiente, en contraposición para Maslow el individuo debe satisfacer una necesidad en orden, ya que de no ser así; esto se convertirá en una frustración para el individuo.

Por otra parte, la teoría de motivación de Herzberg centra su atención en los factores extrínsecos e intrínsecos los cuales son motivaciones para las personas que trabajan en cualquier empresa; sin embargo, cada persona tiene diferentes motivaciones dependiendo de la satisfacción de cada una de sus necesidades.

### **Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland**

En la teoría de las necesidades de McClelland, sostiene que todo individuo posee la necesidad de logro (esfuerzo por sobresalir), necesidad de poder (influir y controlar a los demás con la finalidad de alcanzar un desempeño eficaz) y la necesidad de afiliación (entablar relaciones interpersonales). Por otro lado, su teoría expone que un individuo se diferencia de los demás, al encontrarse motivado para desempeñar mejor determinadas actividades organizacionales, formando en él, el objetivo de llegar al óptimo desempeño y a la excelencia.

Todo individuo que cuente con las tres necesidades expuestas obtiene un valor significativo dentro de la empresa y colabora a lograr a que esta funcione organizadamente, con el propósito de desempeñar actividades para alcanzar objetivos y metas conjuntas. Con respecto a la necesidad del logro, el individuo que forma parte de un grupo que obtiene responsabilidades con el objetivo de brindar soluciones a los problemas que lo aquejan, recibiendo retroalimentación positiva constante acerca de su desempeño, corrigiendo acciones erróneas, y exigiéndose cada vez más.

Para ello, el individuo debe fijarse metas realistas y planear inteligentemente sus acciones para alcanzar los objetivos trazados por la propia empresa y por él en consecuencia. El autor menciona, la fuerte necesidad de afiliación amplía la

capacidad de los gerentes o administradores para ser objetivos y tomar decisiones, lo que ayuda al individuo a mantener buenas relaciones interpersonales con los demás en su entorno de trabajo. La necesidad de poder explica que la persona debe influenciar a otra para desempeñar determinadas actividades, donde la persona pueda organizar los esfuerzos de otros, adquiriendo o manteniendo el control, alcanzando las metas trazadas por la empresa. (Chiavenato, 2000).

Para McClelland (1989), la motivación puede ser medida a través de las diferencias individuales, tomando como referencia la intensidad del motivo que se desea realizar. Por lo tanto, es de suma importancia establecer la forma en que se mide el motivo de una persona y a qué corresponde ese motivo. El concepto de necesidad de logro es definido por la forma de medición previamente establecida. Cabe destacar, que existen motivos de diferente índole (social, político, económico y ambiental) que influyen en nuestra conducta, tanto individual como colectiva.

La motivación resultante de logro puede confundirse con la ansiedad, puesto que ambos siempre desean alcanzar algo más, pero la necesidad de logro se basa en alcanzar objetivos individuales orientado a la conducta lógica de determinadas situaciones, mientras que la ansiedad se refleja en proyectarse metas ilógicas, manifestando cierto temor al fracaso y otros motivos eludibles.

Una de las dificultades de las generalizaciones sobre la conducta de los de baja necesidad de logro es que operan en diversas situaciones de rendimiento por una variedad de incentivos inducidos por las instrucciones y el ambiente al margen del incentivo de logro que es de interés primario. McClelland, 1989. (p. 261).

Destaca que una excesiva motivación puede perturbar el rendimiento o desempeño de cualquier individuo. A través de la consulta de diversos estudios se demuestra que si existe una elevada necesidad de logro se puede unir a una elevada necesidad de afiliación en la misma medida, destacando las situaciones que incentivan a ambos sujetos, donde el rendimiento o desempeño puede sufrir ciertas alteraciones en el tiempo. McClelland (1989). “Los sujetos con alta necesidad de necesidad de logro preferirían ser personalmente responsables del resultado de un rendimiento porque sólo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor”. McClelland, 1989. (p. 266).

### **Teoría de la asociación afectiva**

Soria (2004), cita a McClelland (1973), como el proponente de la teoría de la asociación afectiva, destacando el interés centrado por estudiar la motivación humana, en la aplicabilidad limitada de la motivación primaria basada en las necesidades biológicas.

Para explicar la conducta humana existen diferentes factores y motivos, apartando el motivo de hambre y sexualidad, se manifiesta el motivo de afiliación y de realización. Por lo tanto, la teoría motivación de McClelland se basa en los afectos, que son el resultado de la asociación de ideas y de experiencias pasadas. El individuo siempre va a adquirir un motivo para realizar una determinada acción, con ciertos parámetros de variación en la situación afectiva, controlando la motivación de la persona.

Cabe resaltar, que la teoría de asociación afectiva se origina de diferente modo en cada individuo, donde adquiere afectos y los incorpora a su vida,

adaptándolos a su forma de percibir su entorno. Aquí destaca, la necesidad de afiliación, por la preferencia de trabajar en grupo con determinados individuos que lo conforman, reflejando una interacción frecuente. La teoría también postula la necesidad de realización, manifestándose en el individuo al sentirse más seguro y confiado de sí mismo; se caracteriza por la toma de decisiones, análisis de su propio entorno y la seguridad de recibir la información de regreso para evaluarse así mismo.

Por otro lado, McClelland (1973) citado por Cañoto R. Y; Csoban M. E; Gómez A. M. (2006), define el motivo de logro como “la tendencia a esforzarse para alcanzar el éxito de aquellas situaciones en que se ha establecido un estándar de excelencia”. Además, los motivos de logro preparan a los individuos a realizar actividades que desafíen su propia capacidad intelectual, física y motora, persistiendo en el desarrollo de dichas actividades para alcanzar el éxito en cualquier aspecto de la vida cotidiana y profesional de manera innovadora e independiente.

También se define a la necesidad de afiliación como el establecimiento, mantenimiento y recuperación de una relación afectiva con otras personas. Al igual que en la necesidad de logro; no debe confundirse el motivo de afiliación con la extroversión, simpatía, sociabilidad y popularidad, porque son temas muy distintos; donde el motivo de afiliación busca entablar nuevas relaciones interpersonales de índole personal, profesional o colectivo. Esta necesidad de afiliación surge cuando el individuo se siente aislado de un grupo, o siente temor de no encajar en un determinado grupo social. Cañoto, *et, al.* (2006).

***En efecto, se reconoce que las personas con gran necesidad de afiliación se relacionan con las demás personas para evitar emociones negativas tales como el miedo a la desaprobación y a la soledad y esto covaría con un gran monto de ansiedad con relación a las relaciones con los demás.*** (Cañoto, *et, al.* 2006, p. 249).

Por último, la motivación al poder se manifiesta cuando el individuo desea que su entorno social y material se ajuste a sus propios ideales, por ello, se define a la necesidad de poder como “la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otras personas, grupos o el mundo en general”. Cañoto, *et, al.* 2006. (p. 249).

Cabe mencionar, que las personas con alta motivación de poder suelen buscar el reconocimiento social, pero muchas veces confunden ese reconocimiento con la imposición de ideas u opiniones, con un liderazgo autoritario. Las personas con este tipo de motivación eligen carreras profesionales influyentes. Cañoto, *et, al.* 2006. (p. 250).

### **Teorías causales**

Soria (2004) cita a Maier y Leavitt (1964) para postular que la conducta es siempre causada por un suceso, acontecimiento o motivo. Maier indica que un estímulo sobre cualquier individuo es causa probable de la conducta de este, reflejándose en una realización. Dentro de cualquier ambiente laboral, los estímulos pueden suscitarse de diversas formas. Maier incluye la herencia, los conocimientos,

las habilidades, las necesidades y actitudes del individuo que se trate. La conducta se ve reflejada en las actividades físicas, en las reacciones emocionales ante cualquier situación y el pensamiento. Cada individuo reacciona diferente a un determinado estímulo y ello hace variar su conducta.

Además, Leavitt nos indica que el comportamiento no es auto-iniciado, porque deriva de un determinado estímulo para causar un efecto en la conducta. Dicho autor, menciona que el comportamiento puede ser analizado a través de tres supuestos interrelacionados, siendo la causa, motivación y dirección hacia un determinado fin; estableciendo estos tres supuestos se genera un ciclo motivacional confuso, porque postula que, al alcanzar el fin de la acción, la causa es desactivada, eliminando el factor motivacional y también la dirección hacia el fin de la acción.

Soria (2004) cita a McClelland (1973), para rescatar su teoría de la existencia de tres necesidades, destacando la idea que todo trabajador presenta tres tipos de necesidades que pueden afectar su rendimiento laboral; tales como la necesidad de logro, que se materializa por el esfuerzo en alcanzar metas de moderada dificultad, obtener éxito profesional y el reconocimiento de dichos éxitos. El colaborador con alta necesidad de logro, cuando realiza sus actividades no se siente motivado ni por la dificultad de la acción ni por su excesiva facilidad; valora mucho más una adecuada retroalimentación sobre la ejecución de sus acciones.

Por otro lado, la necesidad de afiliación se manifiesta por el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y disfrutar del entorno amical donde se desenvuelve. Por último, la necesidad de poder, que se manifiesta a través de la búsqueda de puestos que permitan ejercer cierta influencia sobre otros individuos. Se enfoca en tratar de dominar de manera positiva o negativa la opinión y los ideales de otras personas. Las personas que presentan este tipo de necesidad

son muy competitivas en el ámbito profesional, dan importancia al estatus social y consideran secundaria la realización de sus actividades y funciones cotidianas.

En conclusión, la motivación refleja el estado de ánimo y el ambiente que preside una atmósfera motivacional, estimulante y psicológica óptima para desarrollar sus competencias. Se puede inferir que, si los colaboradores son conducidos acertadamente, podrán satisfacer sus necesidades manifestadas por la teoría de McClelland. El colaborador se sentirá satisfecho en alcanzar sus objetivos propuestos, brindando soluciones a los problemas que lo aquejan. El aumento de su desempeño laboral eficaz en interrelación con la productividad son objetivos fundamentales en la gestión de productividad. Las dimensiones expuestas en los textos consultados son: La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.



**Figura n° 1 Teoría de McClelland**

**Fuente: Acerenza (2010, p. 20).**

## **1.2.2 Desempeño laboral**

### **Conceptos sobre el desempeño laboral**

El desempeño laboral es la segunda variable de la presente investigación, la cual es el complemento de las motivaciones de personal que trabaja en cualquier organización, Además, las investigaciones realizadas refieren como los colaboradores de las empresas presentan una necesidad innata de desempeñarse eficaz, creativa y responsablemente en diversas áreas, para así mejorar su rendimiento laboral.

Para Chiavenato (2002) desempeño se traduce en eficacia. Todas las empresas en la actualidad realizan semestralmente pruebas para poder evaluar el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, para Gordón (1997), afirma que el desempeño son comportamientos observados que se miden en proporción al nivel de contribución del trabajador.

### **Elementos del desempeño laboral**

En la empresa existen diferentes áreas en la cuales se miden periódica y constantemente el desempeño laboral de los colaboradores; sin embargo, para poder medirlo de manera correcta necesitamos tener claros los elementos que se necesitan. Para Davis y Newtrons (1999), conceptualizan los siguientes elementos del desempeño laboral: conocimiento, comunicación y trabajo, los cuales serán detallados y explicados a continuación para el mejor desempeño.

## **Conocimiento**

Carrión (2009), define textualmente conocimiento como: “conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor o una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente”

Los colaboradores realizan diferentes funciones y/o labores dependiendo de sus capacidades físicas o raciones dependiendo del puesto que tengan en la empresa. Todas las personas poseen diferentes conocimientos para realizar diferentes actividades y poder desempeñarse de manera óptima en sus labores.

El conocimiento según Davenport (2001) citado por Andreina (2013) afirma que se debe incluir experiencias vividas, valores, información contextual e internalización; no solo a través de datos mecánicos sino través de rutinas procesos, prácticas y normas institucionales. Por otra parte, Diaz (2004) considera que los conocimientos son elementos libres que forman parte de un todo. (pag.46)

## **Comunicación**

Para Velásquez (2008) afirma que la comunicación es la necesidad más importante de los seres humanos. Asimismo, Chiavenato (2002) establece que la comunicación permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales y un trabajo fluido y eficiente.

## **Trabajo en equipo**

Chiavenato (2006) cree que los equipos de trabajo deben mantenerse activos ya que esto propicia la rapidez en la toma de decisiones. (p.221). Las empresas en su mayoría para lograr y alcanzar objetivos y metas trabajan siempre en equipo, la integración de todos los colaboradores es sumamente importante ya que nos permite elevar el desempeño laboral de los colaboradores, impulsar nuevos retos y formar nuevos de equipos. Por otra parte, Robbins y Coulter (2007) afirman que es parte de una sinergia positiva, responsable, mutua e individual. (pg.18).

Un equipo de trabajo no es simplemente un grupo de personas, sino un grupo comprometido, para lograr un objetivo trazado, trabajando de la mano; esto es en la actualidad lo que buscan las empresas, personas comprometidas para así formar grandes equipos de trabajo.

La evaluación del desempeño se realiza a través de un procedimiento continuo, de forma sistemática, con el objetivo de identificar los procesos en el desarrollo de las actividades, teniendo como premisa las metas trazadas dentro de una institución; cada proceso está sujeto a evaluación y a la formulación de medidas correctivas si es necesario. (Campos, 2009).

En conclusión, el desempeño laboral refleja las funciones que los colaboradores realizan en sus actividades, tanto administrativa como operativamente y por ello es muy importante tener en cuenta estos tres factores mencionados anteriormente ya que conjuntamente podremos lograr éxito en nuestros objetivos.

El desempeño laboral nos muestra las competencias y destrezas de los colaboradores de las empresas, las cuales si son evaluadas correspondientemente podrán ser manejadas, capacitadas y reforzadas para el bien de la empresa, con un debido asesoramiento y entrenamiento adecuado, trabajando en equipo con una buena comunicación y con un acertado conocimiento.

### **1.2.3 Fast food en América Latina**

Como se conoce el negocio del fast food es un negocio global, cuenta con franquicias internacionales como por ejemplo Taco Bell, McDonald's Subway, KFC, Burger King, las cuales como podemos presenciar se encuentran bien posicionadas en el Perú.

El rubro de fast food, se ha expandido de forma positiva por encima de otros rubros en los países en los cuáles se encuentran operando.

### **Fast food en el Perú**

Ahora bien, como lo antes mencionado, este negocio de fast food en el Perú se inició en las décadas de 1980 con el ingreso de las franquicias internacionales como KFC y Pizza Hut; las cuales como es bien conocido pertenece al grupo Delosi, por otro lado, también es importante agregar que KFC es el que mayor crecimiento ha obtenido. Sin embargo, el mayor ascenso fue en la década de los 90's convirtiéndose en una de las más importantes y mayores actividades en el Perú.

Además, en 1993 empezaron a llegar las principales cadenas de fast food como Taco Bell, Burger King y McDonalds. En los años siguientes se creó la

primera marca nacional de hamburguesas Bambos. (Arbaiza, Canepa y Cortez y Levano, 2014)

## **Historia de Bambos**

Bambos es una franquicia peruana creada en 1988, la cual cuenta con diversos locales ubicados en Lima y provincias localizándose principalmente en los centros comerciales más importantes y en los centros de comercio masivo.

Su producto estrella es la hamburguesa, sin embargo, cuenta con un menú amplio. Entre ellos tenemos: ensaladas, postres, hamburguesas al plato, loncheras para los niños y complementos. Asimismo, cuenta con 14 locales en el interior del país en Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Puno, Piura, Trujillo y Tacna. La empresa resalta el atributo de la peruanidad en sus presentaciones acompañado de su sabor incomparable.

Los locales de Bambos se caracterizan por su llamativa arquitectura de colores rojo, azul y amarillo además de una moderna decoración. Cuentan con áreas de juegos para niños, servicios de Delivery; algunos locales también tienen Drive-Thru para atención directa al auto, y todos cuentan con la más moderna tecnología con el objeto de proporcionar al cliente un servicio rápido y eficiente.

En la actualidad la empresa trabaja el sistema de motivación de los colaboradores mediante una encuesta virtual la cual es colgada en la plataforma cada 4 a 6 meses; esta tiene las siguientes características:

9:11 AM 83% 4G

"TU VOZ NOS  
IMPORTA"

\*Obligatorio

**MARCAS**

Modo: Elija su respuesta

Escoge tu marca \*

BEMBOS ▼

Página 2 de 9

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



# "TU VOZ NOS IMPORTA"

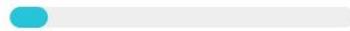
Modo: Ingrese su información

**\*Obligatorio**

Ingrese su número de DNI \*

Tu respuesta

---



Página 1 de  
9

**SIGUIENTE**

Nunca envíes contraseñas a través de  
Formularios de Google.



TIENDAS



Escoge tu tienda(Bembos) \*

Elegir ▾

Página 3 de 9

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del servicio - Condiciones adicionales

\*Obligatorio

## "TU VOZ NOS IMPORTA"

Considerando tu experiencia en tu tienda, con tus líderes y compañeros, ¿Qué tan probable es que recomiendes a un familiar o amigo a trabajar en tu tienda, en una escala donde 0 es "muy improbable" y 10 es definitivamente "lo recomendaría"? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○



Figura n° 2 Encuesta virtual de la Empresa Bembos

Fuente: Elaboración propia (2018)

La encuesta consta de 10 preguntas, las cuales contienen preguntas sobre la motivación y el desempeño laboral, sin embargo, podemos observar que no se enfocan en las dimensiones de las necesidades de McClelland como son: poder, afiliación y logro.

### **1.3 Definición de términos básicos**

**1.3.1 Desempeño laboral:** “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”. (Larico, 2015)

#### **1.3.2 La motivación:**

*La motivación es la conducta o comportamiento guiado por la curiosidad, el interés de cada individuo para lograr alcanzar un determinado fin. La adopción de un comportamiento específico resulta de la tendencia interna del individuo por satisfacer sus necesidades psicológicas, siempre con la disposición de mejorar y perfeccionar las actividades que realiza. También el comportamiento del individuo antecede a estímulos o acontecimientos que se suscitan fuera del organismo. Ambos comportamientos se orientan en lograr la máxima competencia, prefiriendo la realización de actividades difíciles y retadoras, para mejorar su conducta orientada a la perfección.* (Cañoto, et, al. 2006; p.5)

### 1.3.3 Necesidad de Afiliación:

*El establecimiento, mantenimiento y recuperación de una relación afectiva con otras personas. No debe confundirse el motivo de afiliación con la extroversión, simpatía, sociabilidad y popularidad, porque son temas muy distintos; donde el motivo de afiliación busca entablar nuevas relaciones interpersonales de índole personal, profesional o colectiva. Esta necesidad de afiliación surge cuando el individuo se siente aislado de un grupo, o siente temor de no encajar en un determinado grupo social. (Cañoto, et, al. 2006)*

### 1.3.4 Necesidad de Logro:

*La tendencia a esforzarse para alcanzar el éxito aquellas situaciones en que se ha establecido un estándar de excelencia. Los motivos de logro preparan a los individuos a realizar actividades que desafíen su propia capacidad intelectual, física y motora, persistiendo en el desarrollo de dichas actividades para alcanzar el éxito en cualquier aspecto de la vida cotidiana y profesional de manera innovadora e independiente. (Cañoto, et, al. 2006)*

### **1.3.5 Necesidad de Poder:**

*La necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otras personas, grupos o el mundo en general. Las personas con alta motivación de poder suelen buscar el reconocimiento social, pero muchas veces confunden ese reconocimiento con la imposición de ideas u opiniones, con un liderazgo autoritario. Las personas con este tipo de motivación eligen carreras profesionales influyentes. (Cañoto, et, al. 2006)*

## **CAPÍTULO II:**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Formulación de hipótesis**

##### **Hipótesis**

Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones. (Hernández, et al. 2010, p. 92).

##### **2.1.1 Hipótesis general**

Hg: El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018

##### **2.1.2 Hipótesis específica 1**

He<sub>1</sub>: El estudio de la motivación de logro tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

### **2.1.3 Hipótesis específica 2**

He<sub>2</sub>: El estudio de la motivación de poder tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

### **2.1.4 Hipótesis específica 3**

Ho<sub>3</sub>: El estudio de la motivación de afiliación tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

## 2.2 Variables e indicadores

Variable	Dimensiones	Característica	Indicadores	Característica
<b>Motivación de McClelland</b>	<b>Necesidad de logro</b>	Cualitativa nominal	Ejecuta una actividad con interés.	Cualitativa nominal
			Ascenso en el puesto de trabajo.	Cualitativa nominal
			Asistencia a programas de capacitación.	Cualitativa ordinal
	<b>Necesidad de poder</b>	Cualitativa nominal	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores	Cualitativa ordinal
			Reconocimiento como colaborador importante para elevar su productividad.	Cualitativa nominal
			Necesidad de triunfo	Cualitativa ordinal
	<b>Necesidad de afiliación</b>	Cualitativa nominal	Relaciones interpersonales con los demás colaboradores	Cualitativa ordinal
			Reuniones de camaradería y/o integración.	Cualitativa nominal
			Búsqueda de reconocimiento.	Cualitativa ordinal

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Característica</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Característica</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Conocimiento	Cualitativa nominal	Iniciativa	Cualitativa nominal
			Comunicación	Cualitativa nominal
			División de trabajo	Cualitativa nominal
	Comunicación	Cualitativa nominal	liderazgo	Cualitativa nominal
			Solución de problemas.	Cualitativa nominal
			Toma de decisiones.	Cualitativa nominal
	Trabajo en equipo	Cualitativa nominal	Relaciones interpersonales	Cualitativa nominal
			Participación de los colaboradores	Cualitativa nominal
			Cooperación de los colaboradores	Cualitativa nominal

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

### **2.3 Matriz de consistencia**

**(Ver Anexo 1)**

# CAPÍTULO III:

## METODOLOGÍA

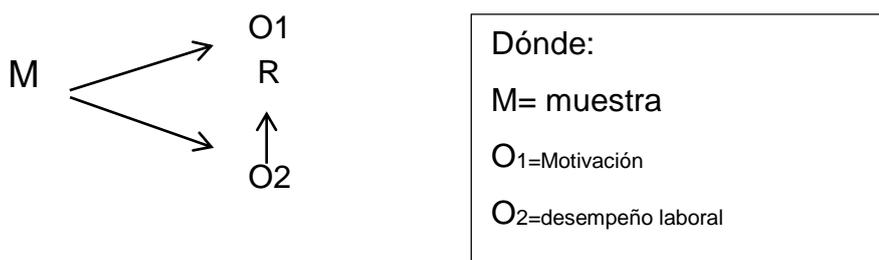
### 3.1 Diseño metodológico

Según Ponce, B. (2015) el diseño metodológico es un esquema que presenta las diferentes perspectivas de la metodología de la investigación.

El diseño que se utilizó en la investigación es descriptivo el cual respeta el fenómeno tal y como se produce no trata de controlar las condiciones del fenómeno o las variables por ello no ejerce el control sobre las variables” (Bisquerra, 2004, p. 595)

Asimismo, es no experimental, porque son estudios que se realizan sin manipulación de las variables.

Diseño: Descriptivo- correlacional



### **3.1.1 Enfoque**

El enfoque de la investigación es mixto.” Los métodos mixtos representaran un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”. (Hernández & Mendoza, 2008). En cuanto a la investigación es mixto.

De acuerdo con las técnicas de recolección de los datos es cuantitativo, porque se utilizó la parte estadística y cualitativa porque se profundizo el tema.

### **3.1.2 Tipo**

La investigación es de tipo observacional, pues no se manipula las variables de estudio ya que se recolectan en un solo momento. Es de tipo transversal, ya que la recolección de los datos se llevará a cabo una sola vez y es descriptiva ya que se describen las variables en su ambiente natural y en un momento dado. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 160)

### **3.1.3 Nivel**

La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional puesto que existen dos variables, las cuales se pretende medir la relación entre ellas “asocia variables mediante el patrón predecible para un grupo o población y su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, et al., 2010, p. 85)

## **3.2 Diseño muestral**

El diseño muestral “Suministra una estimación de la media poblacional y una proporción muestral suministra una estimación de la proporción poblacional”. (Anderson, Sweeny y Williams 2012, p.252)

### **3.2.1 Población**

En cuanto a la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, et al., 2010, p. 174). Por lo tanto, la presente investigación tiene como población a todos los colaboradores de la tienda de Bombos de la tienda Javier Prado, siendo en total 40 colaboradores.

Cabe mencionar, “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”. (Hernández, et al., 2010, p. 174).

### **Encuesta**

De acuerdo con información proporcionada de los horarios de los colaboradores se considera como población total a los 40 colaboradores.

## **Entrevista**

La población está conformada por tres expertos en el tema en formación académica y experiencia: supervisor de operaciones, administrador de la tienda, y asistente de la misma.

## **Observación**

La población es el investigador del presente estudio el cual estudiara las variables.

### **3.2.2 Muestra**

Respecto al cálculo de la muestra se consideró un muestreo no probabilístico. Según Pérez Leguas L. A (2011; p, 31)” la mayoría de los investigadores tienen limitaciones temporales, monetarias y de mano de obra y es imposible tomar una muestra aleatoria de toda la población, generalmente es necesario emplear el muestreo no probabilístico utilizando el criterio personal del investigador en poblaciones menores a 80”. Por ello la presente investigación la muestra para la presente investigación es de 40 colaboradores.

Es decir la muestra la tienda de Bembos de Javier Prado cuenta con 40 colaboradores en su tienda divididos por turnos y diferentes canales de venta. Cabe mencionar, “para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población”. (Hernández, et al. 2010, p. 173).

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas de recolección**

La investigación al ser mixta, se utilizan técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Para Arias (2006) la técnica utilizada para una investigación de campo está compuesta por la encuesta como técnica cuantitativa y como técnicas cualitativas, la observación y entrevista para la obtención de datos concisos.

#### **3.3.2 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron conformados de la siguiente manera:

- Encuesta: Cuestionario
- Observación: Guía de observación
- Entrevista: Guía de entrevista

En cuanto a la investigación se aplicó como instrumento de la recolección del cuestionario, definido por Hernández, et al. (2010), como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 27); al mismo tiempo, se desprende el cuestionario como “documento o formato escrito de cuestiones o preguntas relacionadas con los objetos de estudio, pueden ser diferente tipo: de elección

forzada, de respuestas abiertas, dicotómicos, de comparación por pares y de alternativa múltiple” (Sánchez y Reyes, 2015, p.164).

La encuesta se realizó a los colaboradores de la tienda de Bombos de Javier Prado. La encuesta, estará conformada por preguntas en escala de Likert Según Rensis Likert (1932):” describe una escala, la cual emerge de las respuestas a un grupo de ítems, y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores”

En cuanto a la guía de observación para Arias (2006) “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). La cual permitirá observar a todos los colaboradores en sus diferentes áreas, conocer las actitudes, aptitudes, acciones y/o conductas o expresiones durante todo el día desde la apertura hasta el cierre.

En cuanto a la entrevista Arias (2006) afirma “La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en una conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 73). Se elaboró un protocolo de preguntas para obtener información concisa y detallada acerca de la motivación y el desempeño laboral.

### **3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Se utilizó el programa SPSS versión 24 para el procesamiento de datos recolectados y la posterior prueba de hipótesis. Por otro lado el uso de la matriz de

triangulación para procesar los datos de la guía de entrevista; y asimismo para procesar las guías de observación se utilizó la narrativa.

### **3.5 Aspectos éticos**

Siguiendo el Código de Ética del Colegio de Licenciados en Turismo de Lima, el investigador deberá cumplir:

En lo referente a la Responsabilidad hacia la sociedad:

QUINTO POSTULADO. - Responsabilidad personal: El licenciado en turismo siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.

Referente a las Normas generales del Código de ética en su capítulo I:

Artículo 1.- Los Licenciados en Turismo tienen la obligación de regir su conducta de acuerdo con las reglas contenidas en este Código, las cuales deberán considerarse mínimas pues se reconoce la existencia de otras normas de carácter moral cuyo espíritu amplió el de las presentes.

Código de Ética para la Investigación de la Universidad de San Martín de Porres  
Lineamiento para enfrentar el plagio académico en la Universidad de San Martín de Porres.

La resolución N°142-2008 CDA/INDECOPI, se considera plagio servil cuando se ha producido parcialmente una obra de autoría ajena, incurriendo en infracción.

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Análisis de los resultados

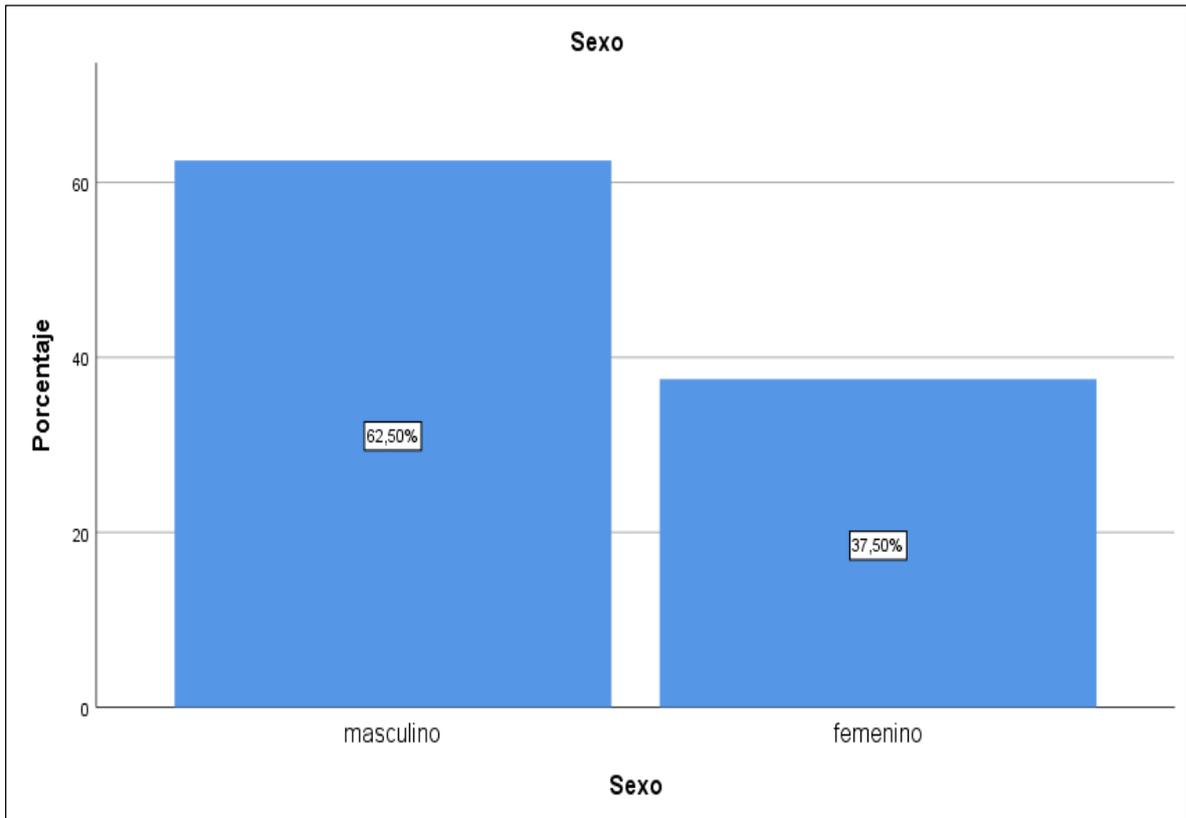
##### 4.1.1 Análisis descriptivo

De los datos recolectados en el mes de agosto de 2018, se realiza la aplicación de la encuesta en cual se mide la motivación y desempeño de los colaboradores, los resultados fueron:

**Tabla n° 1 Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	25	61,0	62,5	62,5
	Femenino	15	36,6	37,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 1 Sexo**

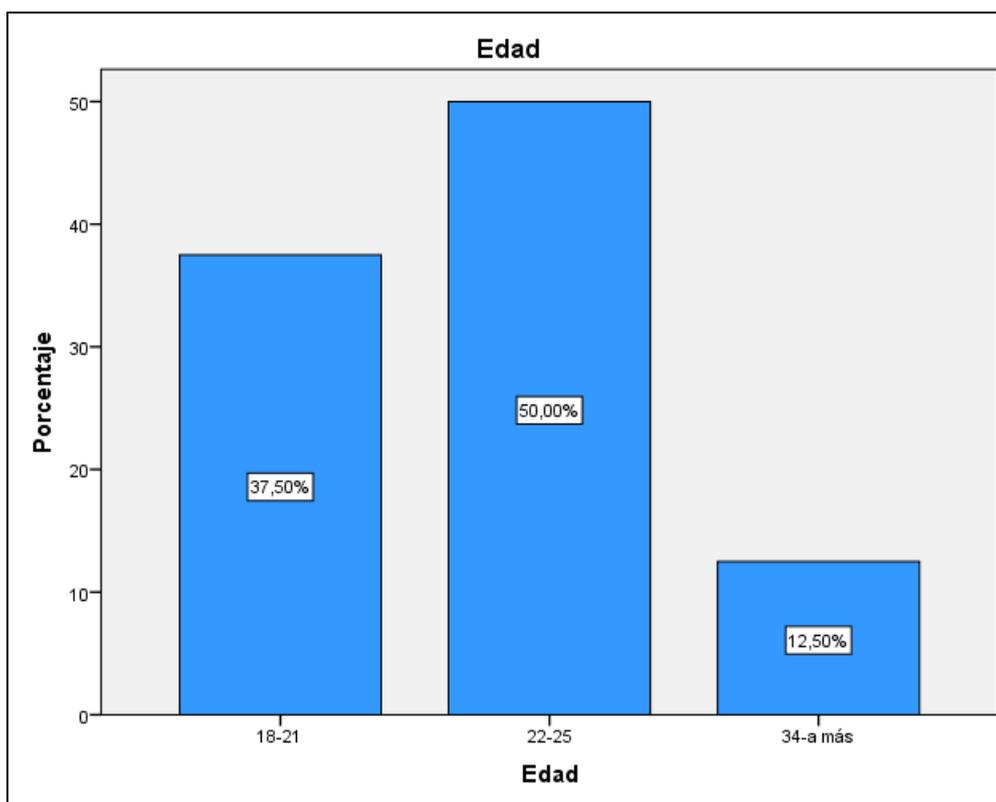
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Del total de la muestra, que son 40 personas, el 62.5% pertenece al sexo masculino y 37.5% pertenece al sexo femenino.

**Tabla n° 2 Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-21	15	36,6	37,5	37,5
	22-25	20	48,8	50,0	87,5
	34-a más	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 2 Edad**

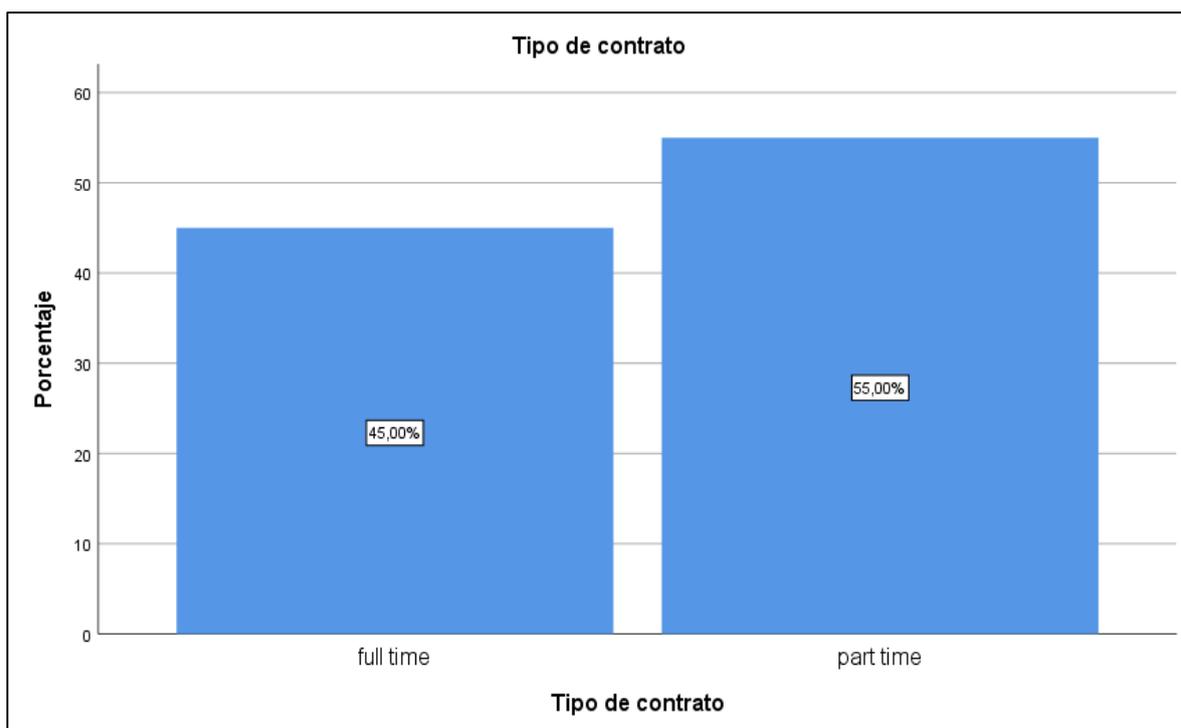
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Del total de la muestra, que son 40 personas, el 37.5% tiene de 18 a 21 años, el 50% de 22 a 25 años, el 12.5% de 34 a más.

**Tabla n° 3 Tipo de contrato**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Full time	18	43,9	45,0	45,0
	Part time	22	53,7	55,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 3 Tipo de contrato.**

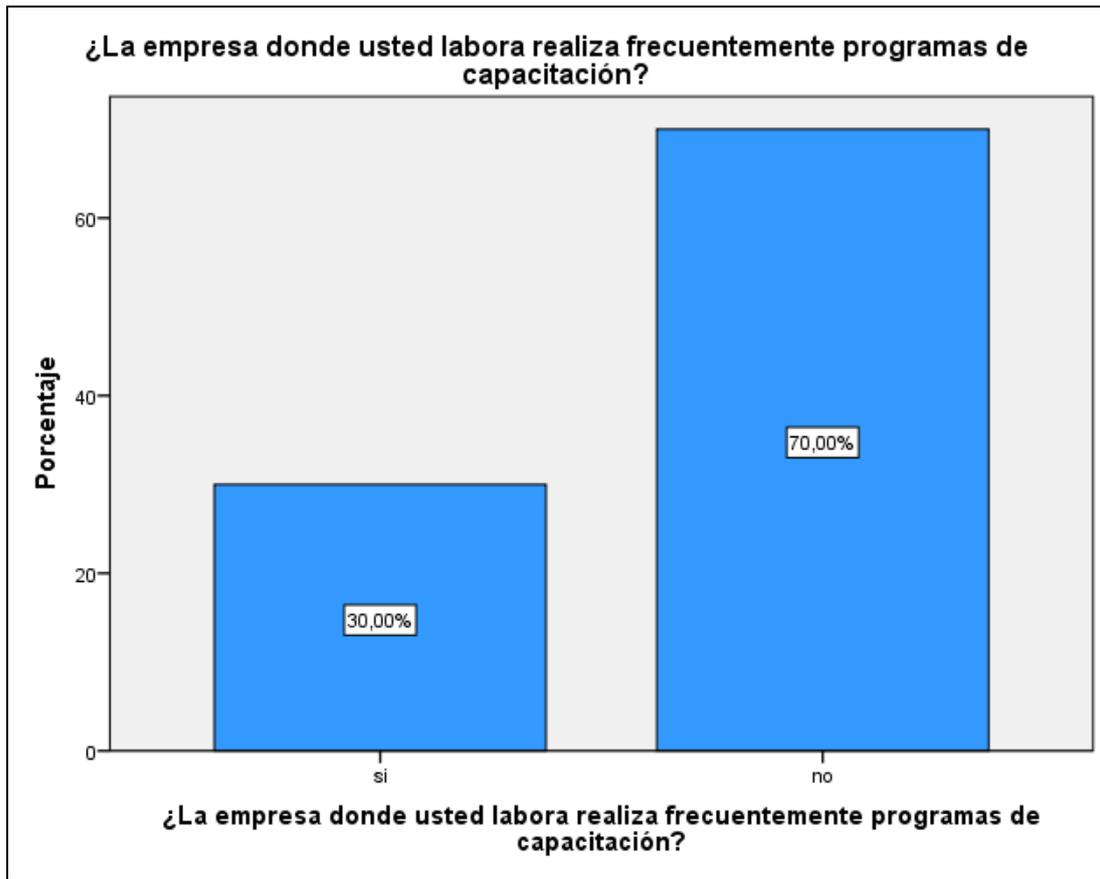
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Del total de la muestra, que son 40 personas, el 45% de colaboradores tiene contrato full-time, el 55% de colaboradores tiene contrato de part-time.

**Tabla n° 4 Programas de capacitación**

¿La empresa donde usted labora realiza frecuentemente programas de capacitación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	29,3	30,0	30,0
	No	28	68,3	70,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 4 Programas de capacitación**

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 30% de los colaboradores indico de forma afirmativa que la empresa realiza programas de capacitación, mientras que un 70% indicó de forma negativa que la empresa no realiza programas de capacitación.

**Tabla n° 5 Frecuencia de los programas de capacitación**

<b>¿Con qué frecuencia realiza los programas de capacitación?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trimestral	21	51,2	52,5	52,5
	Ningún otro	19	46,3	47,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 5 Frecuencia de los programas de capacitación**

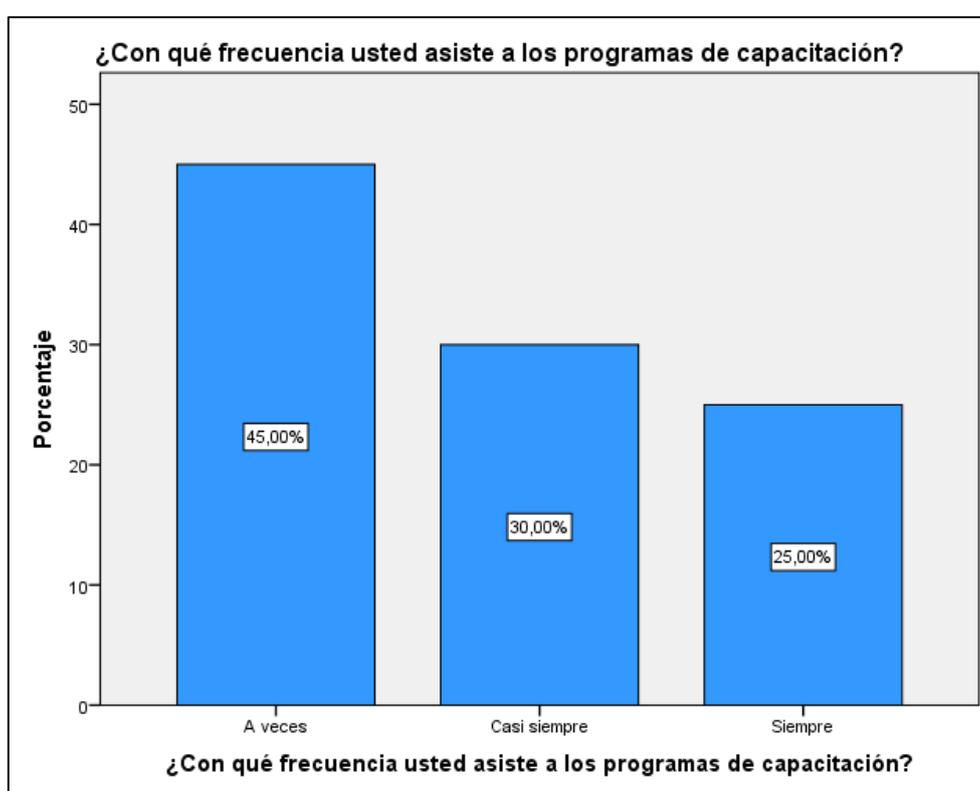
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 52.5% de los colaboradores indicaron que se realiza de forma trimestral programas de capacitación, el 47.5 % indico que no se realiza ninguna otra capacitación.

**Tabla n° 6 Frecuencia en la asistencia a programas de capacitación**

¿Con qué frecuencia usted asiste a los programas de capacitación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	43,9	45,0	45,0
	Casi siempre	12	29,3	30,0	75,0
	Siempre	10	24,4	25,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 6 Frecuencia en la asistencia a programas de capacitación**

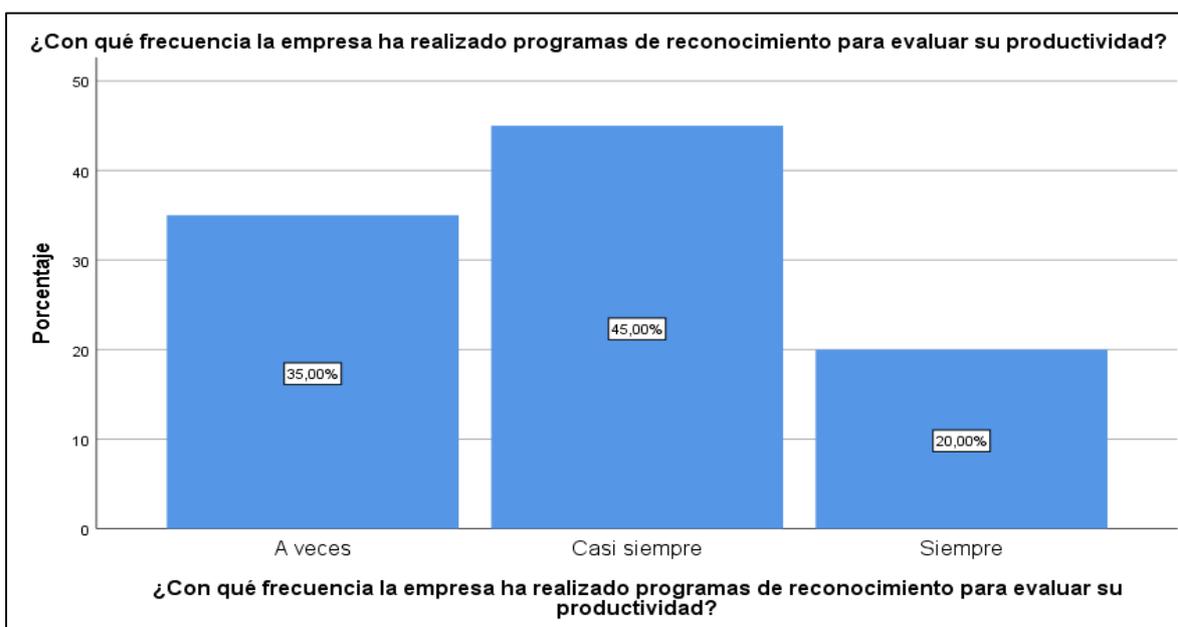
*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 45% de colaboradores considero que a veces asiste a programas de capacitación, el 30% casi siempre, mientras que el 25% restante indico haber asistido a la capacitación siempre.

**Tabla n° 7 Programas de reconocimiento para evaluar la productividad**

¿Con qué frecuencia la empresa ha realizado programas de reconocimiento para evaluar su productividad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	34,1	35,0	35,0
	Casi siempre	18	43,9	45,0	80,0
	Siempre	8	19,5	20,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 7 Programas de reconocimiento para evaluar la productividad**

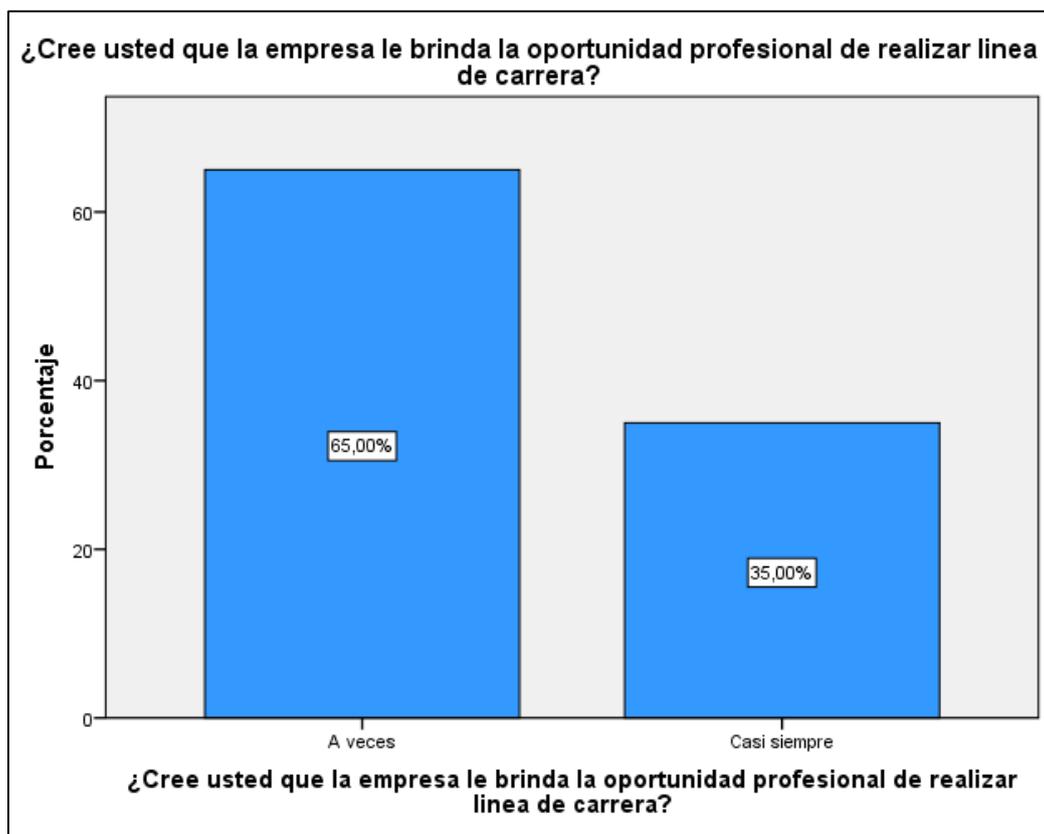
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación** Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 35% de los colaboradores considero que a veces la empresa ha realizado programas de reconocimiento para evaluar su productividad, el 45% casi siempre, mientras que el 20% restante indico que la empresa ha realizado programas de reconocimiento para evaluar su productividad.

**Tabla n° 8 Línea de carrera**

<b>¿Cree usted que la empresa le brinda la oportunidad profesional de realizar línea de carrera?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	26	63,4	65,0	65,0
	Casi siempre	14	34,1	35,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 8 Línea de carrera**

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

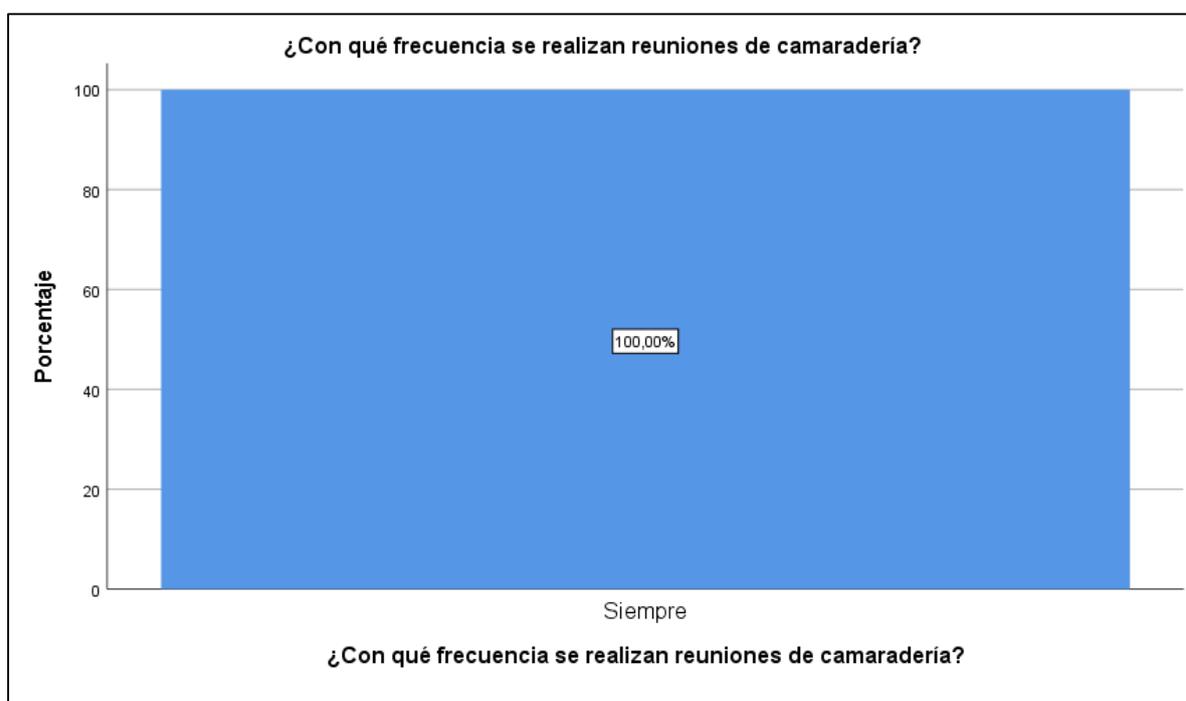
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 65% de los colaboradores indico que la empresa a veces les brinda la oportunidad profesional de realizar línea de carrera, mientras que el 35% de colaboradores

indico que la empresa casi siempre les brinda oportunidad profesional de realizar línea de carrera.

**Tabla n° 9 Reuniones de camaradería**

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de camaradería?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	40	97,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 9 Reuniones de camaradería**

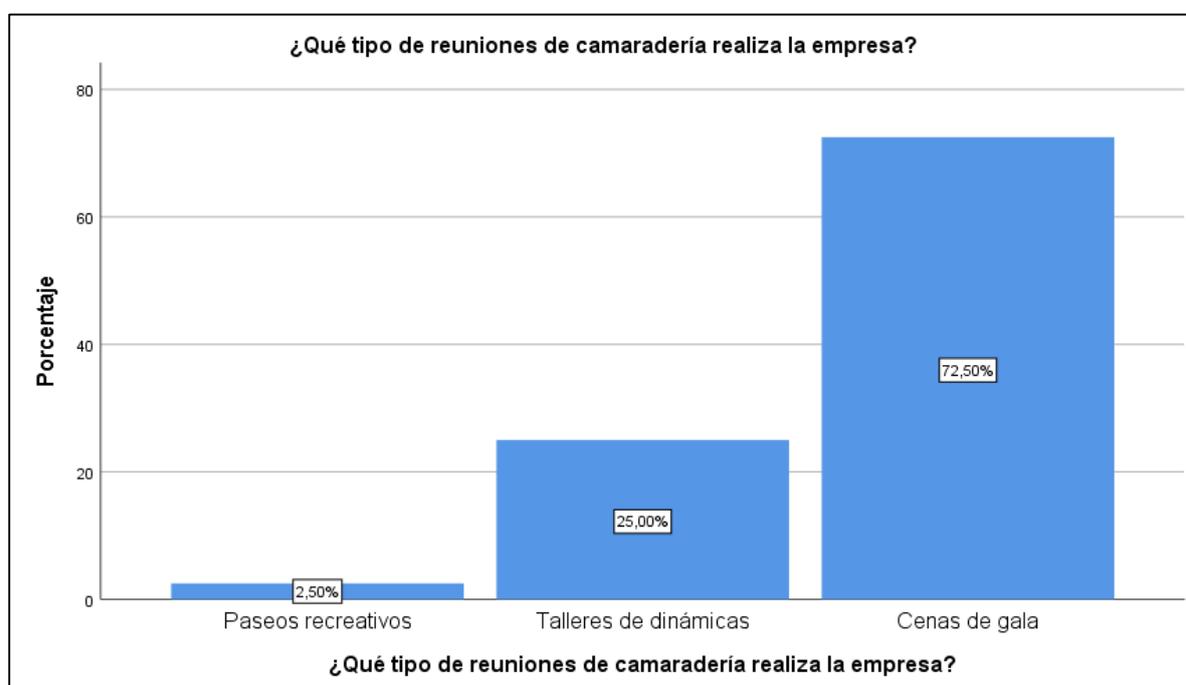
**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 100% de los colaboradores de la empresa realiza reuniones de camaradería.

**Tabla n° 10 Tipo de reuniones de camaradería**

¿Qué tipo de reuniones de camaradería realiza la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Paseos recreativos	1	2,4	2,5	2,5
	Talleres de dinámicas	10	24,4	25,0	27,5
	Cenas de gala	29	70,7	72,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 10 Tipo de reuniones de camaradería**

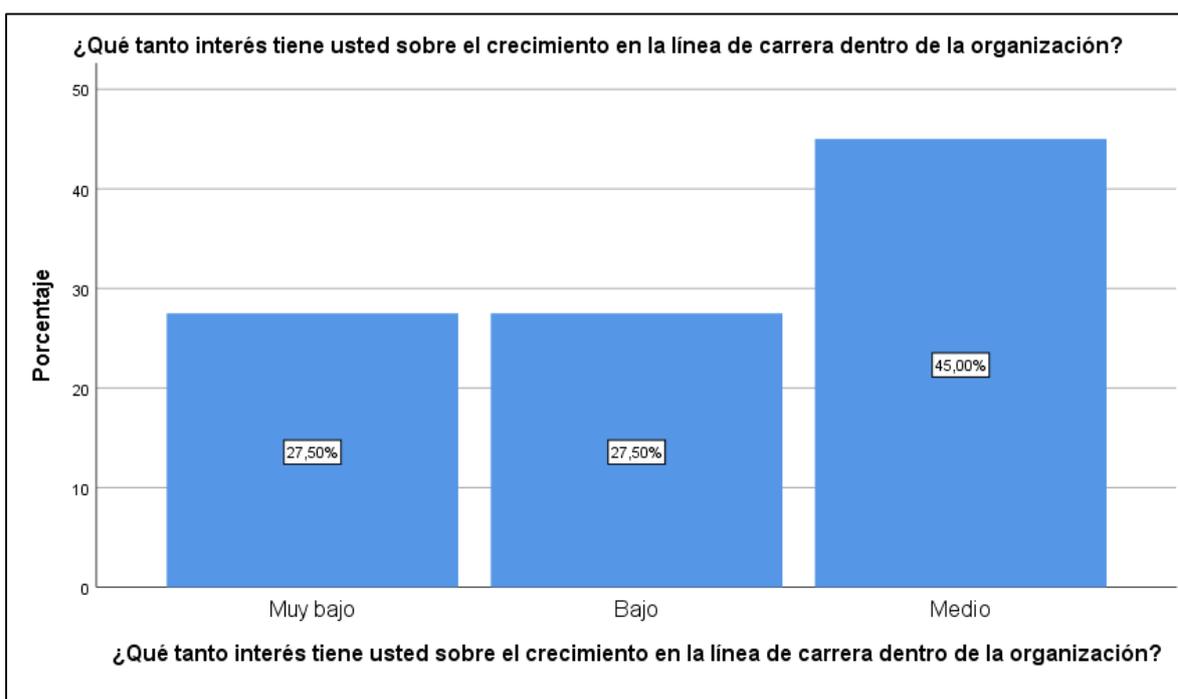
*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 2.5% de los colaboradores indicó que el tipo de reuniones de camaradería que se realiza son paseos recreativos, el 25.5% indicó que se realizan talleres de dinámicas y un 72.5% indicó que se realiza cena de gala.

**Tabla n° 11 Crecimiento en la línea de carrera**

¿Qué tanto interés tiene usted sobre el crecimiento en la línea de carrera dentro de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	11	26,8	27,5	27,5
	Bajo	11	26,8	27,5	55,0
	Medio	18	43,9	45,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 11 Crecimiento en la línea de carrera**

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

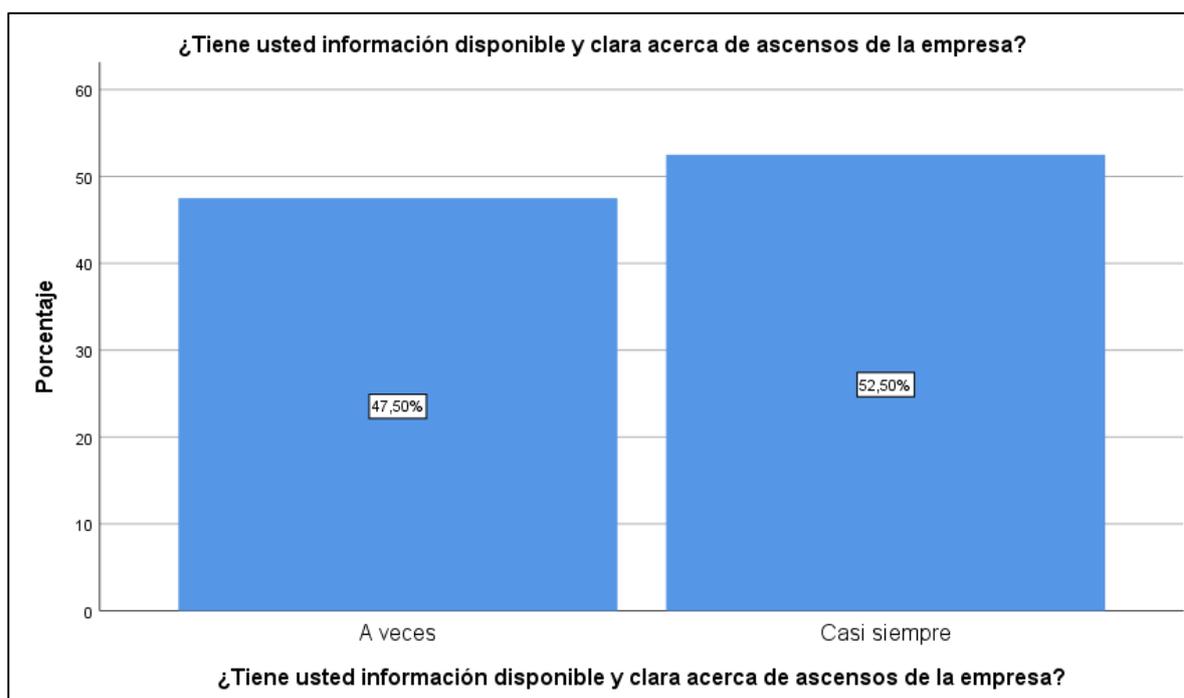
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 27.5% de los colaboradores indico un interés muy bajo acerca de la línea de carrera dentro de

la organización, el 27.5% indico un bajo interés; mientras que el 45% indica un nivel medio.

**Tabla n° 12 Ascensos en la empresa**

<b>¿Tiene usted información disponible y clara acerca de ascensos de la empresa?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	46,3	47,5	47,5
	Casi siempre	21	51,2	52,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 12 Ascensos en la empresa**

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

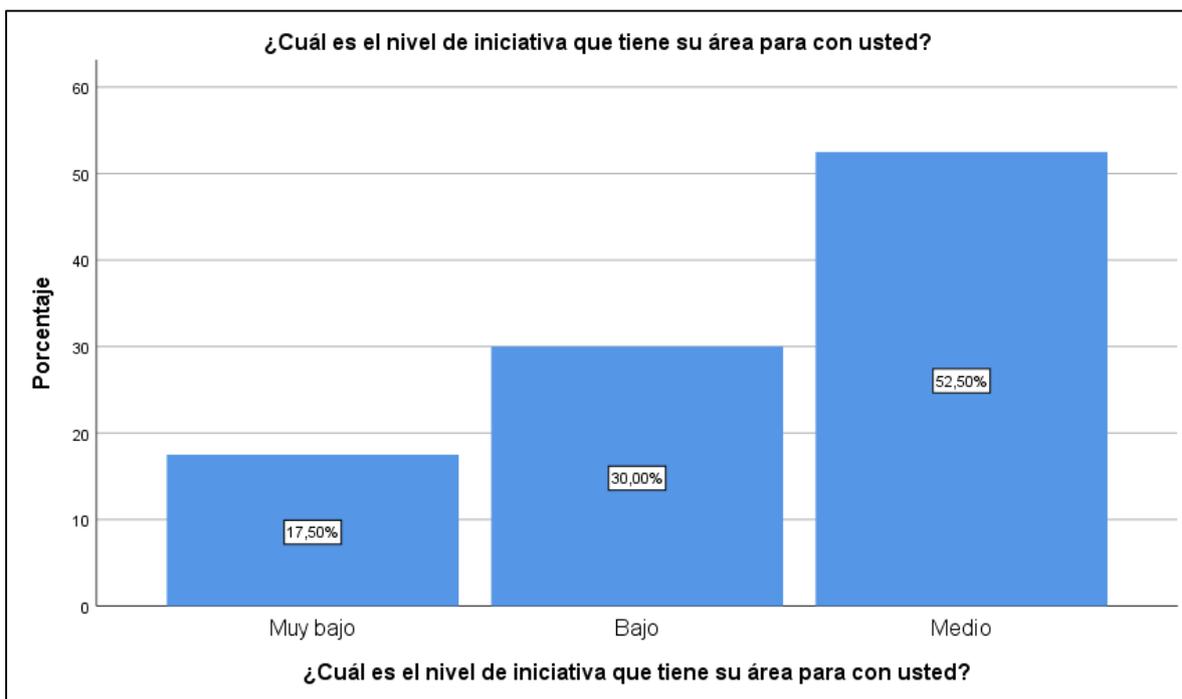
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 47.5% de los colaboradores indico que a veces se tiene información disponible y clara acerca

de ascensos de la empresa el 52.5% indico que casi siempre estuvo de acuerdo con la premisa.

**Tabla n° 13 Nivel de iniciativa**

¿Cuál es el nivel de iniciativa que tiene su área para con usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	7	17,1	17,5	17,5
	Bajo	12	29,3	30,0	47,5
	Medio	21	51,2	52,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 13 Nivel de iniciativa**

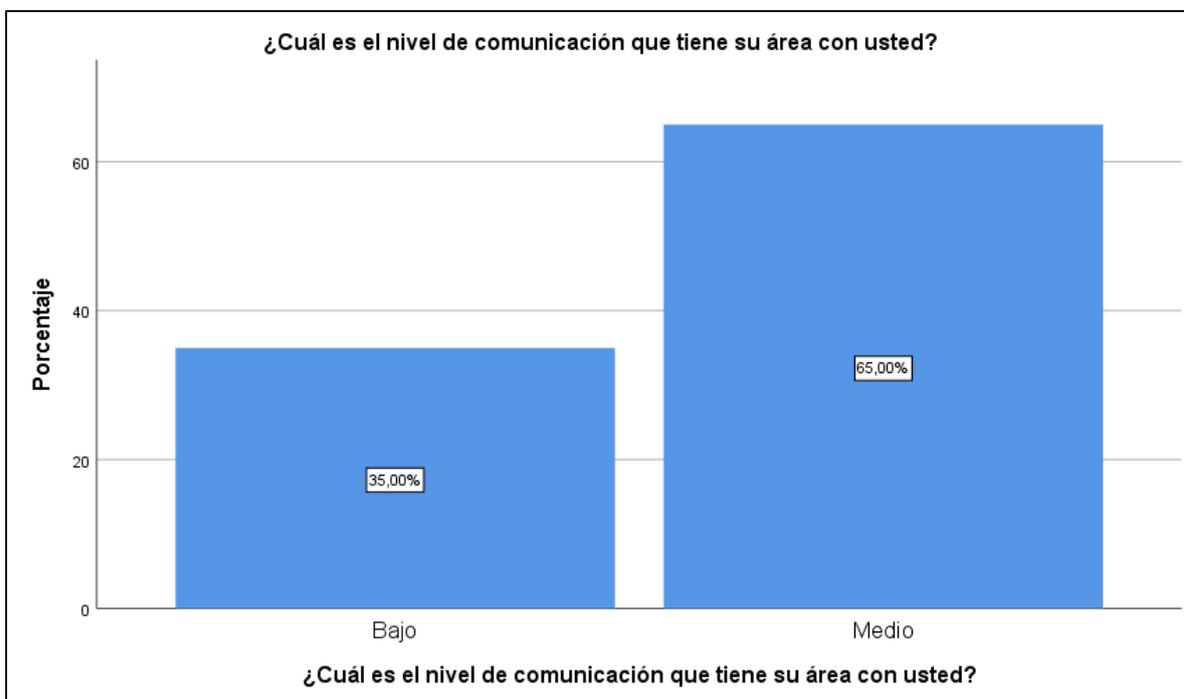
*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 17.5% de los colaboradores indico que el nivel de iniciativa fue muy bajo, el 30% indico que fue bajo, mientras el 52.5% restante indico que el nivel de iniciativa fue medio.

**Tabla n° 14 Nivel de comunicación**

<b>¿Cuál es el nivel de comunicación que tiene su área con usted?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	34,1	35,0	35,0
	Medio	26	63,4	65,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 14 Nivel de comunicación**

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 35% de los colaboradores indicaron que el nivel de comunicación en su área es bajo y el 65% indico que su nivel de comunicación es medio en su área de trabajo.

**Tabla n° 15 Nivel de liderazgo**

¿Cuál es el nivel de liderazgo que tiene su área con usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	48,8	50,0	50,0
	Medio	20	48,8	50,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 15 Nivel de liderazgo**

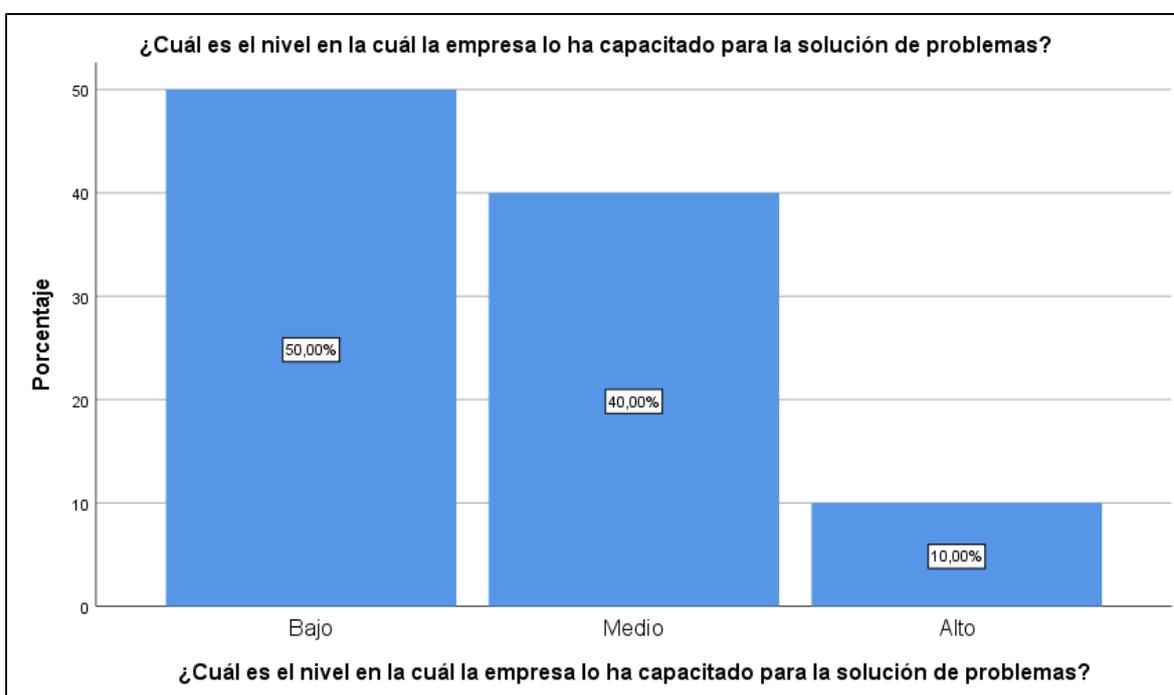
*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 50% de colaboradores indico que el nivel de liderazgo es bajo, mientras el otro 50% indico que el nivel.

**Tabla n° 16 Nivel de capacitación para la solución de problemas**

<b>¿Cuál es el nivel la empresa lo ha capacitado para la solución de problemas?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	48,8	50,0	50,0
	Medio	16	39,0	40,0	90,0
	Alto	4	9,8	10,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 16 Nivel de capacitación para la solución de problemas**

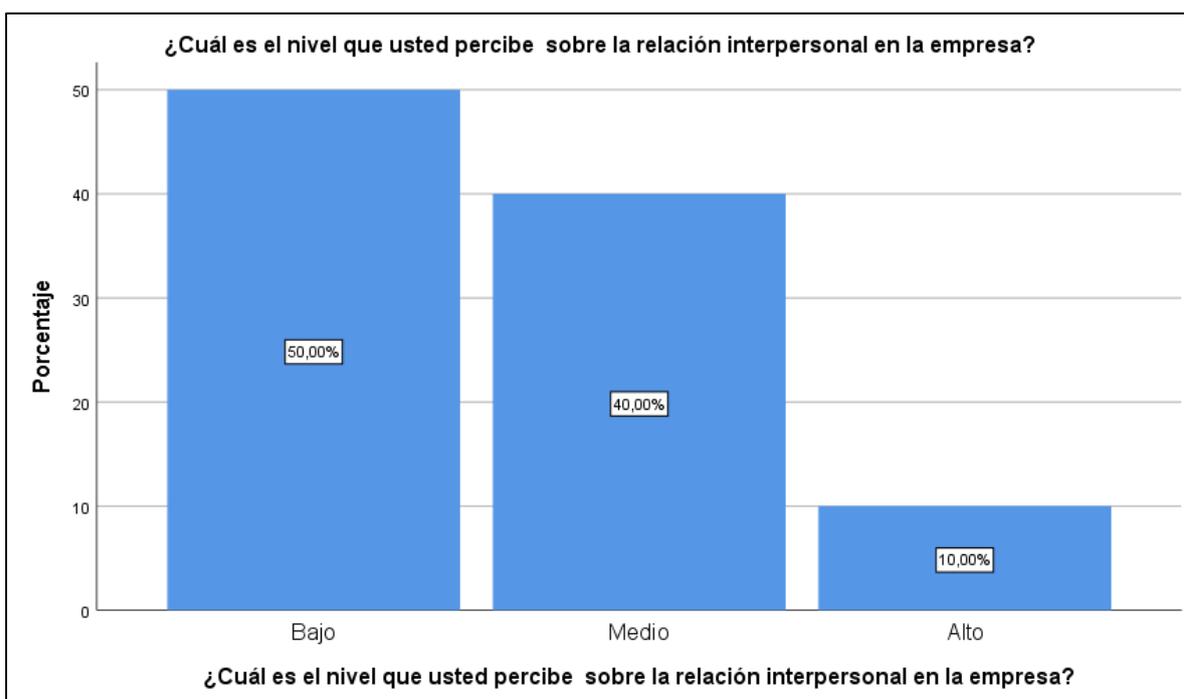
*Fuente: Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 50% de los colaboradores indico que la empresa lo ha capacitado para la solución de problemas a un bajo nivel, el 40% a nivel medio y el 10 % a un nivel alto de acuerdo con dicha premisa.

**Tabla n° 17 Nivel de relación interpersonal en la empresa**

¿Cuál es el nivel que usted percibe sobre la relación interpersonal en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	48,8	50,0	50,0
	Medio	16	39,0	40,0	90,0
	Alto	4	9,8	10,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

*Fuente: Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 17 Nivel de relación interpersonal en la empresa**

Fuente: *Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 50% de los colaboradores indico sobre la relación interpersonal en la empresa a un bajo nivel, el 40% a nivel medio y el 10 % a un nivel alto de acuerdo con dicha premisa.

**Tabla n° 18 Nivel de participación de los colaboradores**

¿Cuál es el nivel de participación de los colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	29	70,7	72,5	72,5
	Medio	11	26,8	27,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

Fuente: *Elaboración propia (2018).*



**Gráfico n° 18 Nivel de participación de los colaboradores**

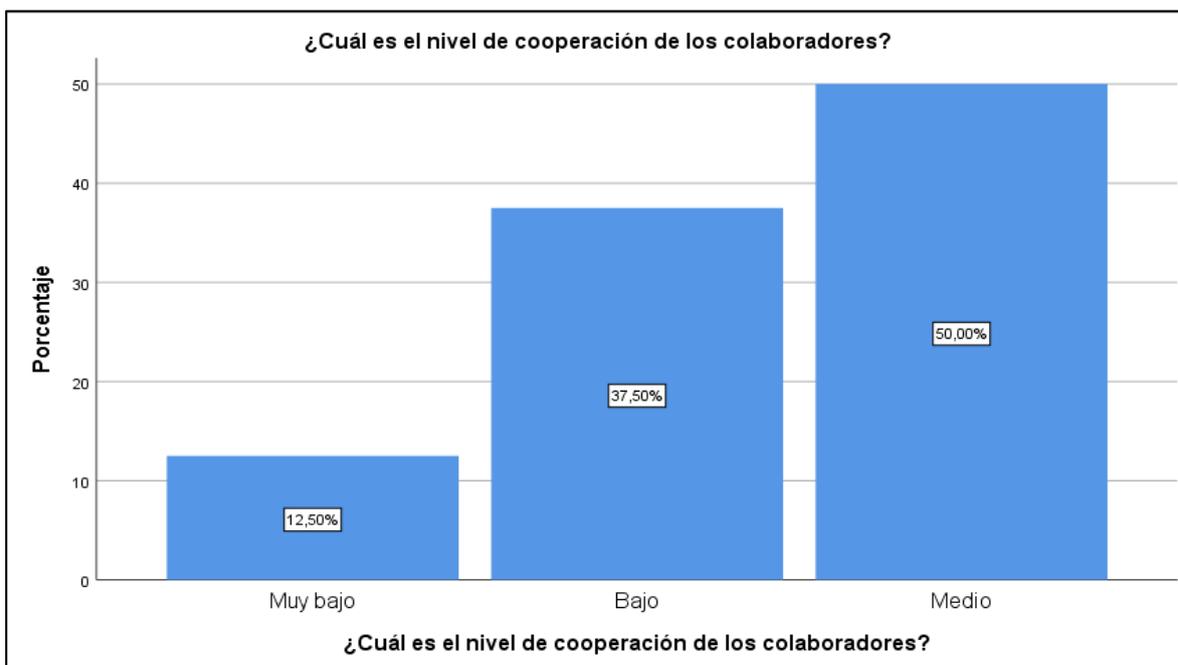
Fuente: *Elaboración propia (2018).*

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 72.5% indico sobre la participación de los colaboradores en la empresa a un bajo nivel y el 27.5% a nivel medio de acuerdo con dicha premisa.

**Tabla n° 19 Nivel de cooperación de los colaboradores**

<b>¿Cuál es el nivel de cooperación de los colaboradores?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	5	12,2	12,5	12,5
	Bajo	15	36,6	37,5	50,0
	Medio	20	48,8	50,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,4		
Total		41	100,0		

**Fuente: Elaboración propia (2018).**



**Gráfico n° 19 Nivel de cooperación de los colaboradores**

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos de la evaluación, el 12.5% de los colaboradores indico sobre la cooperación de los colaboradores en la empresa a un nivel muy bajo, el 37.5% a nivel bajo y el 50 % a un nivel medio de acuerdo con dicha premisa.

#### 4.1.2 Análisis de fiabilidad del constructo

Para sustentar la confiabilidad del instrumento cuantitativo y de su aplicación en la presente investigación a través de su variable, se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual arrojó los siguientes resultados de confiabilidad:

**Tabla n° 20 Análisis de confiabilidad**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	40	97,6
	Excluido <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,952	27

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

### **Interpretación:**

Se puede apreciar en la tabla N° 20; que la confiabilidad del instrumento cuantitativo arroja niveles de confiabilidad altos en un 95,2% en sus 27 elementos (Pérez L., 2011).

#### **4.1.3 Análisis de contrastación o prueba de hipótesis**

Para procesar la información y analizar las hipótesis planteadas se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cuál para el caso del estudio de las variables se utiliza por ser éstas, de naturaleza cualitativa, y por tener una muestra menor a 50 elementos. (Anderson, Sweeney & Williams, 2012).

#### **Hipótesis general:**

El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado, 2018.

#### **Hipótesis nula:**

El estudio de la teoría motivacional de McClelland no tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado, 2018.

**Tabla n° 21 Prueba de hipótesis general**

		Correlaciones		
			Motivación	Desempeño_laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño_laboral	Coeficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según podemos apreciar en la tabla N° 21, la correlación entre la variable motivación y la variable desempeño laboral se aprueba; porque el sigma bilateral 0,0001 es menor que el 5% del alfa de significancia.

**Hipótesis específica 1:**

El estudio de la motivación de logro tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

**Hipótesis nula:**

El estudio de la motivación de logro no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

**Tabla n° 22 Prueba de hipótesis específica 1**

Correlaciones				
			Necesidad_de _logro	Desempeño_l aboral
Rho de Spearman	Necesidad_de _logro	Coeficiente de correlación	1,000	,469**
		Sig. (bilateral)	.	,002
	N		40	40
	Desempeño_la boral	Coeficiente de correlación	,469**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
	N		40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según la tabla N° 22 se puede apreciar que la relación entre la necesidad de logro y el desempeño laboral es significativa porque el sigma bilateral 0,002 es menor al 5% del alfa de significancia por tanto se aprueba la hipótesis específica 1.

### **Hipótesis específica 2:**

El estudio de la motivación de afiliación tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

### **Hipótesis nula:**

El estudio de la motivación de afiliación no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

**Tabla n° 23 Prueba de hipótesis específica 2**

<b>Correlaciones</b>				
		Necesidad_de _poder	Desempeño_l aboral	
Rho de Spearman	Necesidad_de _poder	Coeficiente de correlación	1,000	,159
		Sig. (bilateral)	.	,326
	Desempeño_la boral	N	40	40
		Coeficiente de correlación	,159	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** De acuerdo con la tabla N° 23 se puede analizar que la relación entre la necesidad de poder y el desempeño laboral es significativa porque obtiene índices menores (0,0001) al alfa de significancia que es 5% por tanto la hipótesis específica 2 se aprueba.

### **Hipótesis específica 3:**

El estudio de la motivación de poder tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

## Hipótesis Nula:

El estudio de la motivación de poder no tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; 2018.

**Tabla n° 24 Prueba de hipótesis específica 3**

		Correlaciones		
			Necesidad_de _afiliación	Desempeño_l aboral
Rho de Spearman	Necesidad_de _afiliación	Coeficiente de correlación	1,000	,619**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		40	40
	Desempeño_la boral	Coeficiente de correlación	,619**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N		40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Interpretación:** Según la tabla N° 24 se puede apreciar que la relación entre la variable necesidad de afiliación y desempeño laboral es significativa pues los niveles de significancia son menores al 5% del alfa (0,0001); por tanto, la hipótesis se aprueba.

#### 4.1.4 Análisis de los instrumentos cualitativos

##### a. Observación

A continuación, se expone los resultados de la aplicación de la observación de los colaboradores de Bombos de la tienda de Javier Prado, cuyo instrumento fue la Guía de observación (Anexo 4), la cual fue procesada a través de la narrativa descriptiva

**Tabla n° 25 Observación**

Variable	Indicadores	Colaboradores	Servicio	Producción	Administrativo
Motivación de Mc Clelland	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores		Falta de comunicación		No existe capacitaciones programadas
	Solución de problemas	No saben cómo solucionarlo			Los asistentes no se encuentran capacitados
	Toma de decisiones			En el segundo turno, cuentan con un entrenador	
	Cooperación de los colaboradores		No se evidencia		
	Participación del personal				No conocen a todo su personal

Variable	Indicadores	Colaboradores	Servicio	Producción	Administrativo
Desempeño Laboral	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores		El entrenador no tiene liderazgo	Los entrenadores no están capacitados	
	Solución de problemas	Los colaboradores tienen claros los procedimientos			
	Toma de decisiones			Empowerment turno tarde	El cuaderno de comunicaciones se encuentra vacío
	Cooperación de los colaboradores				
	Participación del personal	Los colaboradores del segundo turno tienen más de 6 meses laborando		Los colaboradores participan activamente	No cuentan con una lista de cumpleaños o reconocimientos desde hace 6 meses.

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

Por medio de la Guía de observación realizada el 26 de agosto en la tienda de Bombos de Javier Prado, a través de la cual se analizaron diversos indicadores para las variables de estudio hemos tomando tres áreas principales: servicio, producción y administración para medir la motivación y el desempeño laboral las cuales han sido recolectadas en dos tiempos (aperturas y cierres) las cuales nos arrojan lo siguiente:

En cuanto al servicio existe una falta de liderazgo, el entrenador de turno tarde no realiza una buena función el cual repercute en los colaboradores no se sienten motivados no hay un líder que los guíe en los procedimientos, protocolos de bienvenida, atención al cliente, solución de problemas.

Por otro lado, se percibe que los colaboradores no se relacionan entre sí, en algunas ocasiones solo se saludan con la mirada o un gesto. No hay participación por parte de ellos.

Los colaboradores entran sin el uniformen completo, las counters mantienen la sonrisa y la empatía hasta la cuarta persona luego van perdiendo la actitud positiva, y la última persona ya no recibe la atención que la primera persona en fila.

En el turno de la mañana algunas counters no tienen en claro las recetas ni los precios de las hamburguesas, esto ocasiona el malestar de algunos consumidores.

En el área de la cocina los entrenadores dan la bienvenida al nuevo ingreso, sin embargo, esto no es constante ni lo siguen todos los entrenadores esto hace que la comunicación y la información no baje de manera óptima a sus colaboradores y con ello no se logre la retroalimentación y ocasione un inadecuado manejo de prácticas de BPM genere una actitud despreocupada, por parte del colaborador y esto contagie de manera negativa a los demás colaboradores.

En cuanto al área de administración encontramos varias falencias, los administradores no tienen una buena relación con sus asistentes, no existe comunicación. El administrador toma solo las decisiones y/o soluciones a diferentes problemas que pueda haber en diferentes turnos, sin tomar en cuenta las sugerencias o recomendaciones de los asistentes, no tiene el concepto claro de cooperación ni participación de los colaboradores; sin embargo podemos observar que los asistentes si tienen una mejor comunicación entre ellos y con sus colaboradores, cuando se trata de resolver problemas dan una pronta solución en cuanto a temas administrativos Carne de sanidad llaman a los colaboradores para que lo tramiten con prontitud.

En cuanto a la participación de los colaboradores junto con los administradores cuentan con el tablero de comunicaciones; sin embargo, no está

actualizado con fechas importantes, comunicadores, auditorias, fechas de cumpleaños.

Tampoco se visualizó que no había foto del colaborador del mes de igual manera no estaba actualizado los nombres de los nuevos colaboradores, se pudo observar en el libro de reclamaciones que hubo una queja en cuanto a un pedido atrasado por un cliente, y cuando el cliente se acercó para hacer el respectivo reclamo no hubo una pronta solución para la queja.

## b. Entrevista

### **Guía de entrevista:**

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las entrevistas realizadas a los supervisores de operaciones las cuales fueron procesadas a través de la matriz de triangulación.

<b>Título</b>	<b>Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bembos de Javier Prado, 2018.</b>
<b>Problema General</b>	¿Qué relación existe entre el estudio de la Teoría Motivacional de McClelland y el desempeño laboral en los colaboradores de Bembos en la tienda de Javier Prado, 2018?
<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación entre el estudio de la Teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de Bembos en la tienda de Javier Prado, 2018.
<b>Actor</b>	Expertos en el tema.

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

## Tabla n° 26 Guía de entrevista - Experto 1

### Juan Mendieta (Supervisor de operaciones)

Hipótesis	Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bembo en la tienda de Javier Prado, 2018.	Motivación de McClelland y desempeño laboral	¿Cómo la organización evalúa los ascensos de trabajo? ¿Qué criterios utiliza? ¿Siguen algún procedimiento?	Mediante el entrenamiento y la evaluación certificaciones, completa la línea de carrera por área, el gerente lo evalúa y si se abriera un cupo se solicita a GDH una evaluación de habilidades blandas: comunicación, liderazgo toma de decisiones, luego pasa para asistente, aprueba, desempeño del equipo gerencial, externa e interna, ratios costos de venta rotación, venta de objetivos, habilidades blandas, solución de problemas, pasa a considerarse como gerente de tienda.	Existen diferentes etapas para los ascensos en la empresa. Al concluir cada etapa van avanzando y con ello pueden avanzar en la línea de carrera
		¿Qué procesos son los que influyen en las relaciones interpersonales de los colaboradores?	Comunicación asertiva, el mensaje debe ser comprendido Fortalezas y debilidades, colocar a los colaboradores, en las posiciones adecuadas y desarrollarse. Empatía es importante que sepa acerca de su personal, trabajo y vida personal	No tienen claro que significa los procesos.
		¿De qué manera se eleva la productividad de los colaboradores a través de las recompensas?	Formas de liderar 2 mano dura, y otra el compromiso. Reconocimiento en público Corregir /feedback	No tienen en claro las recompensas que le deberían dar a sus colaboradores.
		¿Qué tipo de liderazgo tienen en su empresa? ¿Cómo cree usted que se ejerce el liderazgo en la empresa? ¿Cuentan con líderes en su empresa?	El líder de ng tiene que tener un propósito debe ser trascender va a querer que su gente destaque. Líder de ng enseñar con el ejemplo. Humildad no dejar de aprender de los demás. Yo me siento un líder en la compañía.	No tienen en conocimiento los tipos de liderazgo que existe y por ende no pueden reconocer cual es el que la empresa sigue
		¿Cuáles son las políticas que su empresa tiene para solucionar los problemas? (cuando hablamos de problemas nos enfocamos en términos generales: faltas graves.	Feedback es la retroalimentación La técnica del sándwich, concertar con él una reunión fuera de la tienda, primero resalta sus logros, (rompes el hielo) hay 3 cosas, no lo sabe hacer, o lo capacitas, o no lo puede hacer, no lo quiere hacer, hacer un plan de acción, junto con el gerente. Por dolo falta grave Auditoria evalúa, 6 días para sustentar la falta, desvinculación.	Tiene un buen manejo acerca de las políticas para las faltas graves en la empresa, manejo de procedimientos
		¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Existe delegación libre?	Las toman las cabezas de la compañía, ya sea monetaria, funciones. Dependiendo a sus guías de funciones.	Las decisiones las toman gerencia.
		¿Cómo se cultivan las buenas relaciones en los colaboradores? ¿Cuentan con estrategias? ¿Trabajan con algún programa?	Comunicación Recompensan Reuniones mensuales Programa 13, habilidades blandas y operativas.	Cuentan con diversos programas, pero no con estrategias para involucrar a sus colaboradores
		¿Qué tan importante es la participación de los colaboradores en la empresa?	Es importante, por la rentabilidad, las ventas llegan por gente Es importante que los colaboradores se sienten en familia.	Tienen en cuenta al colaborador, sin embargo, no le dan el valor que tiene.
		¿Qué tan importante es la cooperación de los colaboradores en la empresa?	Va de la mano con las relaciones personales y las relaciones en equipo, para brindar un buen servicio.	Saben la importancia que tiene el colaborador para la rentabilidad de la empresa.

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

## Tabla n° 27 Guía de entrevista - Experto 2

### Gerente de tienda (Christian Lescano)

Hipótesis	Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
<p>El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018</p>	<p>Motivación de McClelland y desempeño laboral</p>	<p>¿Cómo la organización evalúa los ascensos de trabajo? ¿Qué criterios utiliza? ¿Siguen algún procedimiento?</p>	<p>Primero parte del equipo gerencial, ver las aptitudes y actitudes de los colaboradores en tienda, y luego preguntar si es que alguno tiene el interés de ascender o hacer línea de carrera, ya que algunos jóvenes solo estar trabajando por estudios paralelos o por vacaciones; dependiendo de los casos se informa a los supervisores, y se toma en contacto con el área de entrenamiento para pasar las entrevistas y capacitaciones.</p>	<p>Los gerentes los encargados de observar a su equipo para ver los diferentes potenciales que tienen y promoverlos para futuros ascensos</p>
		<p>¿Qué procesos son los que influyen en las relaciones interpersonales de los colaboradores?</p>	<p>Existen muchos factores, la comunicación, a confianza, la empatía</p>	<p>Los gerentes deben contar con empatía</p>
		<p>¿De qué manera se eleva la productividad de los colaboradores a través de las recompensas?</p>	<p>Dándoles permisos cuando lo necesiten En caso de los jóvenes que estudian ser flexibles con sus horarios. Involucrarse con los jóvenes. Motivación</p>	<p>Motivación e involucramiento con los colaboradores</p>
		<p>¿Qué tipo de liderazgo tienen en su empresa? ¿Cómo cree usted que se ejerce el liderazgo en la empresa? ¿Cuentan con líderes en su empresa?</p>	<p>El liderazgo lo tienen todos cuando manejan un grupo, si nuestra gerente general es señor Waldo, es nuestro mayor líder y ejemplo que seguir. El líder humilde, íntegro, con principio, ejemplo.</p>	<p>Tiene un líder superior Waldo, cuenta con cualidades para que los demás lo sigan</p>
		<p>¿Cuáles son las políticas que su empresa tiene para solucionar los problemas? (cuando hablamos de problemas nos enfocamos en términos generales: faltas graves.</p>	<p>Productos vencidos, políticas internas y externas El dolo, es una falta grave – desvinculación de la empresa</p>	<p>Tienen diferentes políticas y se aplican de acuerdo con las faltas</p>
		<p>¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Existe delegación libre?</p>	<p>Todos los que trabajamos tenemos funciones delegadas, esto también se divide en las áreas correspondientes cada área tiene una cabeza el cual es el que tiene la última palabra y le corresponde tomar la última decisión.</p>	<p>No cuentan con delegación libre, todos tienen un jefe al cual consultar.</p>
		<p>¿Cómo se cultivan las buenas relaciones en los colaboradores? ¿Cuentan con estrategias? ¿Trabajan con algún programa?</p>	<p>En las tiendas se empieza por las reuniones mensuales.</p>	<p>Cuenta con reuniones mensuales</p>
		<p>¿Qué tan importante es la participación de los colaboradores en la empresa?</p>	<p>Es sumamente importante porque de ellos depende las ventas, y la empatía que tengan con los clientes.</p>	<p>Tienen en conocimiento que el trabajo de los colaboradores es primordial para los clientes.</p>
		<p>¿Qué tan importante es la cooperación de los colaboradores en la empresa?</p>	<p>Importante porque sin ellos no seríamos nada. Tiene que reforzar al colaborador.</p>	<p>Tienen en conocimiento que tiene que reforzar a los colaboradores.</p>

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

**Tabla n° 28 Guía de entrevista - Experto 3**

**Asistente de tienda (Sharo Quispe)**

Hipótesis	Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018	Motivación de McClelland y desempeño laboral	¿Cómo la organización evalúa los ascensos de trabajo? ¿Qué criterios utiliza? ¿Siguen algún procedimiento	Depende del desempeño, como puntualidad, orden en el trabajo, presentación, son varios procesos, exámenes y evaluaciones	Evaluar buenos desempeños y procesos establecidos
		¿Qué procesos son los que influyen en las relaciones interpersonales de los colaboradores?	El liderazgo del área administrativa y la comunicación hace que tengamos buenas relaciones interpersonales	El liderazgo y comunicación
		¿De qué manera se eleva la productividad de los colaboradores a través de las recompensas?	Incentivándolos con descansos, permisos para sus estudios	Dando descansos, permisos
		¿Qué tipo de liderazgo tienen en su empresa? ¿Cómo cree usted que se ejerce el liderazgo en la empresa? ¿Cuentan con líderes en su empresa?	No existía liderazgo solo una relación amical. El líder debería ser el administrador	No tiene claro los tipos de liderazgo
		¿Cuáles son las políticas que su empresa tiene para solucionar los problemas? (cuando hablamos de problemas nos enfocamos en términos generales: faltas graves.	Llamadas de atención y memorándum	Sanciones con memorándum
		¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Existe delegación libre?	Cada uno tiene su opinión, y la administradora toma la última decisión	Se realiza con libre expresión del personal; sin embargo, el administrador toma la última palabra.
		¿Cómo se cultivan las buenas relaciones en los colaboradores? ¿Cuentan con estrategias? ¿Trabajan con algún programa?	Bastante comunicación, empatía	Solo con la comunicación, no cuenta con estrategias ni programa
		¿Qué tan importante es la participación de los colaboradores en la empresa?	Muy importante ya que depende de ellos la calidad de servicio que ofrecemos	Es altamente importante por servicio y calidad a cara con los clientes
		¿Qué tan importante es la cooperación de los colaboradores?	Mucha, ya que gracias a ello se hace una mejor productividad se resaltan la calidad.	La cooperación es asociada con la satisfacción de los clientes

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

A continuación, se procesarán los datos de las guías de entrevista a través de la matriz de triangulación de los resultados:

**Tabla n° 29 Matriz de triangulación de resultados**

Categoría	Indicador	1	2	3	Comparación	Resultados
Motivación de McClelland y desempeño laboral	¿Cómo la organización evalúa los ascensos de trabajo? ¿Qué criterios utiliza? ¿Siguen algún procedimiento?	Mediante el entrenamiento y las evaluaciones certificaciones, completa la línea de carrera por área, el gerente lo evalúa y si se abriera un cupo se solicita a GDH una evaluación de habilidades blandas: comunicación, liderazgo toma de decisiones, luego pasa para asistente, aprueba, desempeño del equipo gerencial, externa e interna, ratios costos de venta rotación, venta de objetivos, habilidades blandas, solución de problemas, pasa a considerarse como gerente de tienda.	Primero parte del equipo gerencial, ver las aptitudes y actitudes de los colaboradores en tienda, y luego preguntar si es que alguno tiene el interés de ascender o hacer línea de carrera, ya que algunos jóvenes solo estar trabajando por estudios paralelos o por vacaciones; dependiendo de los casos se informa a los supervisores, y se toma en contacto con el área de entrenamiento para pasar las entrevistas y capacitaciones.	Depende del desempeño, como puntualidad, orden en el trabajo, presentación, son varios procesos, exámenes y evaluaciones	Los expertos coinciden en que hay procedimientos establecidos para los ascensos en la empresa, entre capacitaciones y evaluaciones y dependiendo de ello se escogerá al colaborador que reúna las habilidades	Las empresas siguen los procedimientos para evaluar a los colaboradores si ellos deciden hacer una línea de carrera. Los colaboradores deben de tener aptitudes como habilidades. Todos los colaboradores pasan por evaluaciones y capacitaciones.
	¿Qué procesos son los que influyen en las relaciones interpersonales de los colaboradores?	Comunicación asertiva, el mensaje debe ser comprendido Fortalezas y debilidades, colocar a los colaboradores, en las posiciones adecuadas y desarrollarse. Empatía es importante que sepa acerca de su personal, trabajo y vida personal.	Existen muchos factores, la comunicación, a confianza, la empatía	El liderazgo del área administrativa y la comunicación hace que tengamos buenas relaciones interpersonales	Coinciden en que un proceso fundamental es la comunicación, la empatía, para que existan mejores relaciones.	La comunicación es para la empresa una pieza fundamental con ello logran comunicarse con sus colaboradores.
	¿De qué manera se eleva la productividad de los colaboradores a través de las recompensas?	Formas de liderar 2 mano dura, y otra el compromiso. Reconocimiento en público Corregir /Feedback	Dándoles permisos cuando lo necesiten En caso de los jóvenes que estudian ser flexibles con sus horarios. Involucrarse con los jóvenes. Motivación	Incentivándolos con descansos, permisos para sus estudios	Coinciden en que se debe tener a los colaboradores incentivado, desde la perspectiva de cada uno en su área incentiva la productividad.	La productividad de los colaboradores se debe de seguir trabajando con el tema de reconocimientos, aún falta reforzar.
	¿Qué tipo de liderazgo tienen en su empresa? ¿Cómo cree usted que se ejerce el liderazgo en la empresa? ¿Cuentan con líderes en su empresa?	El líder de ng tiene que tener un propósito debe ser trascender va a querer que su gente destaque. Líder de ng enseñar con el ejemplo. Humildad no dejar de aprender de los demás. Yo me siento un líder en la compañía.	El liderazgo lo tienen todos cuando manejan un grupo, si nuestra gerente general es señor Waldo, es nuestro mayor líder y ejemplo que seguir. El líder humilde, integra, con principio, ejemplo.	No existía liderazgo solo una relación amical. El líder debería ser el administrador	Dos expertos coinciden en que el líder deben ser humildes, liderar con el ejemplo, uno de ellos admira y respeta a su jefe directo, uno de ellos de siente líder.	No tienen claro qué tipo de liderazgo seguir, porque no conocen los tipos de liderazgo.
	¿Cuáles son las políticas que su empresa tiene para solucionar los problemas?	Feedback es la retroalimentación de	Productos vencidos, políticas internas y externas El dolo, es una falta grave –	Llamadas de atención y memorándum	Coinciden y conocen de acuerdo con su área las políticas de	No existe políticas acerca de la solución de problemas ni

	(cuando hablamos de problemas nos enfocamos en términos generales: faltas graves.	La técnica del sándwich, concertar con él una reunión fuera de la tienda, primero resalta sus logros, (rompes el hielo) hay 3 cosas, no lo sabe hacer, o lo capacitas, o no lo puede hacer, no lo quiere hacer, hacer un plan de acción, junto con el gerente. Por dolo falta grave Auditoria evalúa, 6 días para sustentar la falta, desvinculación.	desvinculación de la empresa		amonestaciones y faltas graves, sin embargo, ninguno de los tres menciono si había políticas de solución	procedimientos a seguir dependiendo de cada área y en cada situación, a su vez si conocen y tienen en claro los procedimientos a seguir si comenten alguna falta grave.
	¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Existe delegación libre?	Las toman las cabezas de la compañía, ya sea monetaria, funciones. Dependiendo a sus guías de funciones.	Todos los que trabajamos tenemos funciones delegadas, esto también se divide en las áreas correspondientes cada área tiene una cabeza el cual es el que tiene la última palabra y le corresponde tomar la última decisión.	Cada uno tiene su opinión, y la administradora toma la última decisión	Coinciden en que cada área toma sus decisiones.	Cada área toma las decisiones, no mencionan si realizan alguna otra actividad para la toma en grupo.
	¿Cómo se cultiva las buenas relaciones en los colaboradores? ¿Cuentan con estrategias? ¿Trabajan con algún programa?	Comunicación Recompensan Reuniones mensuales Programa 13, habilidades blandas y operativas.	En las tiendas se empieza por las reuniones mensuales.	Bastante comunicación, empatía	Coinciden en que se realizan reuniones mensuales; sin embargo, uno de ellos menciona acerca de un programa, el cual no se viene ejecutando en las tiendas para los colaboradores	No todos conocen acerca del programa 13, o de alguno que puedan emplearlo, tienen reuniones mensuales.
	¿Qué tan importante es la participación de los colaboradores en la empresa?	Es importante, por la rentabilidad, las ventas llegan por gente Es importante que los colaboradores se sienten en familia.	Es sumamente importante porque de ellos depende las ventas, y la empatía que tengan con los clientes.	Muy importante ya que depende de ellos la calidad de servicio que ofrecemos	Coinciden es que es importante por la rentabilidad de empresa, calidad de producto y servicio	La participación del colaborador es relaciono con la rentabilidad de la empresa.
	¿Qué tan importante es la cooperación de los colaboradores en la empresa?	Va de la mano con las relaciones personales y las relaciones en equipo, para brindar un buen servicio.	Importante porque sin ellos no seríamos nada. Tiene que reforzar al colaborador.	Mucha, ya que gracias a ello se hace una mejor productividad se resaltan la calidad.	Coinciden en que se debe y tiene en claro que sin las cooperaciones colaboradores en sus funciones no habría ganancia.	Tienen en claro que los colaboradores son importantes, ya que desde sus funciones se puede mejorar las relaciones de equipo, no tienen claro la importancia.

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

## 4.2 Discusión de la investigación

Para lograr un correcto análisis de la discusión de los resultados, se realizaron dos validaciones; internas y externas las cuales miden las variables de motivación y desempeño laboral. En cuanto a la validación interna se realizó el Alfa de Cronbach, el cual arroja niveles de confiabilidad de 95.2% lo cual hace altamente confiable los resultados.

Por otro parte, para medir la consistencia externa de los instrumentos se obtuvo la ayuda de los expertos, los cuales nos otorgaron los siguientes valores de validación.

**Tabla n° 30 Validación por juicio de expertos**

Nombre de los expertos	Grado académico	Lugar donde laboran	Porcentaje de validez
Martha Alicia Romero Echevarría	Doctora en educación	Universidad San Martín de Porres	100%
Leonardo Velarde Dávila	Doctor de administración	Universidad San Martín de Porres	100%
Mónica Elizabeth regalado chamorro	Doctora en turismo	Universidad San Martín de Porres	100%

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

Como se presenta en la tabla n°30, la validación externa de los instrumentos presentados en la tesis, se obtuvo un promedio de 100%, lo cual nos muestra un resultado óptimo y confiable.

En la presente investigación se ha podido evidenciar que las principales limitaciones que podrían ser observadas a futuro son en base al horario de trabajo el cual es el horario rotativo de los colaboradores, factor importante ya que al momento de realizar las encuestas por el inconveniente horario; muchos llegan tarde o faltan por temas personales. Otra limitación fue la entrevista para poder contactar a los supervisores y que tengan el tiempo, la buena disposición y la confiabilidad de poder obtener una opinión y las respuestas de un supervisor que tenga más experiencia en los temas operativos y administrativos, el cual tras varios días y gracias a la ayuda de un compañero de trabajo fue posible.

Se recomienda en futuras investigaciones, poder adecuar tiempos completos, para tener una mayor organización y/o poder enviar una solicitud formal de la universidad para las entrevistas; ya que estas les darán mayor seguridad para poder responder las preguntas.

El presente estudio tiene dos variables tanto motivación como desempeño laboral las cuales son importantes para toda organización sus dimensiones: comunicación, conocimiento y trabajo en equipo pueden emplearse en otros contextos; ya que estas dimensiones y variables son materia para poder seguir desarrollándose en cualquier área tanto turística, hotelera y/o gastronómica.

El estudio de las variables motivación y desempeño laboral pueden contextualizarse en diferentes áreas de investigación; como por ejemplo la hotelería, el turismo y afines que estén orientados al emprendedurismo.

En el estudio de los antecedentes de Enríquez (2014) del instituto de la visión en México, la investigación precisa el grado de motivación de los empleados. La variable motivación tiene que priorizarse en el ámbito empresarial para obtener un buen desempeño laboral de los colaboradores, por lo tanto tiene asociación significativa entre ambas variables. En la tesis de Álvaro y Aguilar (2013) de la universidad Inca Garcilaso de la Vega nos habla acerca de la motivación estos autores estudian las teorías, como aplicarlas y determinar cuáles son las más adecuadas para utilizar y conocer el estado de motivación actual de sus trabajadores.

Existe semejanza entre las dos variables que medimos, en cuanto al enfoque de la variable motivación ya que esto permitirá según los resultados obtenidos de nuestra investigación poder mejorar el tipo de motivación en el que se encuentra cada colaborador para poder implementar una nueva propuesta de motivación.

Zavala (2014) de la Instituto Politécnico Nacional de México; mide las variables motivación y desempeño laboral, a través de la escala de Likert, la cual nos da a conocer el desempeño de los colaboradores; lo cual es una semejanza con la presente tesis.

Por otro lado Ramirez (2015) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua la tesis se enfoca en determinar la relación entre motivación y desempeño laboral utiliza las teorías de motivación y el desempeño laboral. En cuanto a los instrumentos se utilizó entrevistas a los funcionarios de alto nivel, para poder medir sus respuestas.

En la tesis Tercero (2013) de la universidad menciona diversas teorías, sin embargo, le da mayor énfasis a la teoría de McClelland y sus respectivas

dimensiones: necesidad de poder, necesidad de logro, necesidad de afiliación. La presente investigación tiene similitud en cuanto al estudio de las dimensiones presentadas, a su vez el instrumento como la entrevista la cual también fue realizada a rangos superiores, sin embargo fue tomado desde otra perspectiva, para conocer las motivaciones de los colaboradores y el desempeño laboral.

Además Mino (2014) de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo nos habla acerca de las dimensiones del desempeño laboral entre los cuales están la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otras. Por otra parte Vigo (2015) utiliza en su tesis la técnica de recolección la encuesta, para sus colaboradores. Asimismo Yovera de la universidad Nacional Abierta (2013) utiliza también como instrumento de recolección de datos un cuestionario, concluye que el desempeño laboral hace favorable el desempeño de las actividades de cada colaborador.

Por último Montoya (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, utiliza técnicas utilizadas cuantitativas como cualitativas entre ellas se realizó cuestionarios y entrevistas para conocer los diferentes puntos de vista. La presente investigación tiene similitudes en cuanto a las dimensiones las cuales son tomadas para la presente investigación. Además en la investigación en cuanto al instrumento también se tomó como modelo realizar cuestionarios y entrevistas para poder analizar los diferentes resultados y encontrar las diferencias y similitudes de las mismas.

Respecto al estudio teórico; Maslow señala que las conductas tanto individuales como organizacionales están orientadas a la satisfacción de necesidades y estas se estructuran jerárquicamente en distintas prioridades de satisfacción (primaria y secundaria). Por otro lado la teoría ERC de Alderder (1972)

nos indica que la motivación está relacionada a necesidades humanas en tres grupos existencia, relaciones y crecimiento. Estas teorías tienen en común la satisfacción humana. Si bien es cierto Maslow habla de cinco necesidades, Alferder hace un consolidado solo de tres tomando como base a la pirámide de Maslow.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que los colaboradores tienen diferentes necesidades por ser cubiertas, las cuales se ven evidenciadas mediante las respuestas obtenidas como por ejemplo la necesidad de programas de capacitación, reconocimiento para evaluar la productividad, reuniones de camaradería, ascensos en la empresa entre otras las cuales tienen un alto porcentaje que evidencia notables falencias en cuanto a la motivación de sus colaboradores.

Según la teoría de XY de Mc Gregor nos habla de dos maneras de percibir el comportamiento humano adoptadas por lo general para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. La teoría bifactorial en la clasificación intrínsecos y extrínsecos tiene doble sistema de motivaciones la satisfacción y la insatisfacción. Para Vroom (1964) el actuar de determinada forma depende de la fuerza de las expectativas que es el resultado determinado y lo atractivo de ese resultado para el individuo. Por último Adams en su teoría de equidad nos habla acerca del justo equilibrio entre un empleado respecto a los insumos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista y la guía de observación podemos evidenciar que los colaboradores de diferentes áreas (producción y servicio) no tienen una comunicación horizontal con sus administradores/o asistentes, lo cual hace que no se brinde la motivación necesaria, que se ve reflejada en los resultados.

Los colaboradores no cuentan con información clara acerca de los ascensos, ni tampoco de la línea de carrera, esto es un factor más de desmotivación para sus colaboradores.

En relación al estudio de la variable; desempeño laboral Chiavenato (2002) habla sobre la eficacia del personal que trabaja dentro de una organización. Asimismo (1997) nos indica que el desempeño es un indicador sobre los objetivos de la organización. Para Davis y Newtrons(1999) tienen tres dimensiones de desempeño laboral :conocimiento ,comunicación y trabajo en equipo.

En cuanto a las dimensiones de nuestra investigación tomamos el modelo de Davis y Newtrons. Según los resultados obtenidos no podemos tener óptimos resultados en el desempeño laboral , ni tenemos colaboradores comprometidos con sus labores, porque no conocen los beneficios como son ascensos ,línea de carrera, etc. Tampoco encontramos un nivel óptimo en cuanto a la comunicación, cooperación, participación ni mucho menos liderazgo los cuales son puntos importantes para elevar la productividad de los colaboradores y asimismo ellos pueden elevar sus metas personales y organizacionales.

Según los resultados obtenidos tanto de la encuesta, como de la guía de observación y de las entrevistas en primera instancia a los colaboradores y en segunda para concluir a los supervisores de operaciones, administradores y asistentes; podemos afirmar se evidencia un alto grado de desmotivación de los colaboradores.

Respecto a las hipótesis proyectadas en la tesis, se compureba mediante Rho de Spearman, que los niveles de significancia son menores a 0.05 y con ello se aprueban cada una de las hipótesis.

Asimismo se evidencia una alta correlación entre las variables y sus dimensiones.

Finalmente de la presente tesis surgió una nueva idea de investigación como es el seguimiento continuo en el proceso de mejora continua a través de la implementación de capacitaciones, ya que se identificó que es un problema latente que va de la mano con el desempeño laboral. Por otro lado la empresa debe seguir mejorando en cuanto a los indicadores de las variables, por tanto se sugiere en futuros estudios análisis del sector gastronómico.

## **CAPÍTULO V:**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación**

Se propone la creación de un Plan de capacitación y desarrollo para el personal, esto se debe a raíz de los resultados de la investigación, que servirán como aporte y modelo para aplicar en las empresas.

El propósito del presente Plan de capacitación y desarrollo del personal es contar con un personal motivado, comprometido, responsable en sus funciones, el cual se vea reflejado en su desempeño laboral.

Para alcanzar este objetivo es necesario diseñar las etapas, las cuales tendrán el respaldo documental del material entre teorías y definiciones de autores como Chiavenato, Bohlander, Snell y Sherman; tomando en cuenta las necesidades (poder, logro y afiliación) de los colaboradores y los resultados que se destacaron en las encuestas y entrevistas de las diferentes áreas.

Teniendo en cuenta que el alcance de la propuesta no implica las etapas de implementación y evaluación por el nivel metodológico del estudio que es descriptivo correlacional, es necesario concretar las guías de acción de cada una de ellas, para evidenciar un completo desarrollo de este; el cual pueda observarse viable; para ser utilizado en diferentes áreas de la empresa lo que permitirá elevar los niveles de productividad.

Teniendo en cuenta la importancia del personal que labora en esta empresa tanto operativa como administrativamente, lo que se busca es un personal motivado

y que trabaje en equipo; además de estar comprometido con las metas de la organización.

Ahora bien, a raíz de los resultados obtenidos en el presente estudio, se propone desarrollar un Plan de Capacitación y desarrollo para los colaboradores, administradores y asistentes.

El propósito de este plan de capacitación es que el colaborador este siempre en constante mejora y superación en el área en donde labore; y que pueda desarrollar sus habilidades; sintiéndose identificado, escuchado y valorado.

Este plan ayudará a que el colaborador se desarrolle en sus tres necesidades básicas como poder, afiliación y logro; dependiendo cual necesidad es la que deba de desarrollar en el área. Por otro lado, los colaboradores podrán conocer sus habilidades, aptitudes, y así poder elevar su productividad.

Los colaboradores de todas las áreas que desarrollen el plan de capacitación tendrán la oportunidad de identificar, cambiar o modificar los comportamientos o actitudes dentro de cada área, de esta manera y mediante este plan de mejora podrán elevar su desempeño laboral

Este plan de capacitación y desarrollo puede servir como guía para cualquier sector del área hotelera.

## **5.2 Diagnóstico y planteamiento de la propuesta**

Muchas empresas en la actualidad desarrollan diversos planes estratégicos para diferentes áreas; sin embargo, hoy en día, el capital humano es un valor sumamente importante para cualquier empresa ya que de esta depende fundamentalmente el crecimiento de la organización.

La capacitación es una herramienta fundamental y obligatoria en toda organización, ya que esta nos servirá de ayuda para obtener objetivos empresariales; y también obtendremos beneficios para nuestros colaboradores ya que podrán desarrollar habilidades profesionales.

La creación de un plan de Capacitación y desarrollo al personal es una necesidad inherente para la empresa Bambos, ya que según los resultados obtenidos se evidencian altas falencias en cuanto a la comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones entre otras; las cuales vienen perjudicando notoriamente el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por ende, se plantea el Plan de capacitación y desarrollo para el personal, el cual tiene como fin brindar un instrumento para enseñar a sus colaboradores administrativos y operativos a corregir y motivar de una manera adecuada a su personal.

La capacitación se llevará a cabo para todas las áreas operativas (producción y servicio) y administrativas (administradores y asistentes).

### **5.2.1 Fundamentos teórica de la propuesta**

Para implementar un plan de capacitación, es necesario seguir ciertas fases o pasos que conlleven a la aplicación exitosa del mismo. Un plan mal dirigido y diseñado puede afectar negativamente el desempeño de la empresa y lograr que la inversión en capacitación sea un desperdicio, para asegurar que esta inversión tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.217).

Por ello se ha revisado cuidadosamente a diferentes autores, los cuales tienen similitudes como Grados (2009), Bohlander, Snell tiene como fases: a) planeación b) organización) ejecución y d) evaluación y seguimiento por otro lado y Sherman(2001) nos divide a) evaluación de necesidades, b) diseño de programas y c) instrumento y evaluación; y por ultimo Chiavenato(2009) lo divide en a) diagnostico , b) diseño , c) implantación y d) evaluación acerca de los programas de capacitación; los cuales sirven como guía para poder realizar este programa con éxito y así poder eliminar las falencias de los resultados .

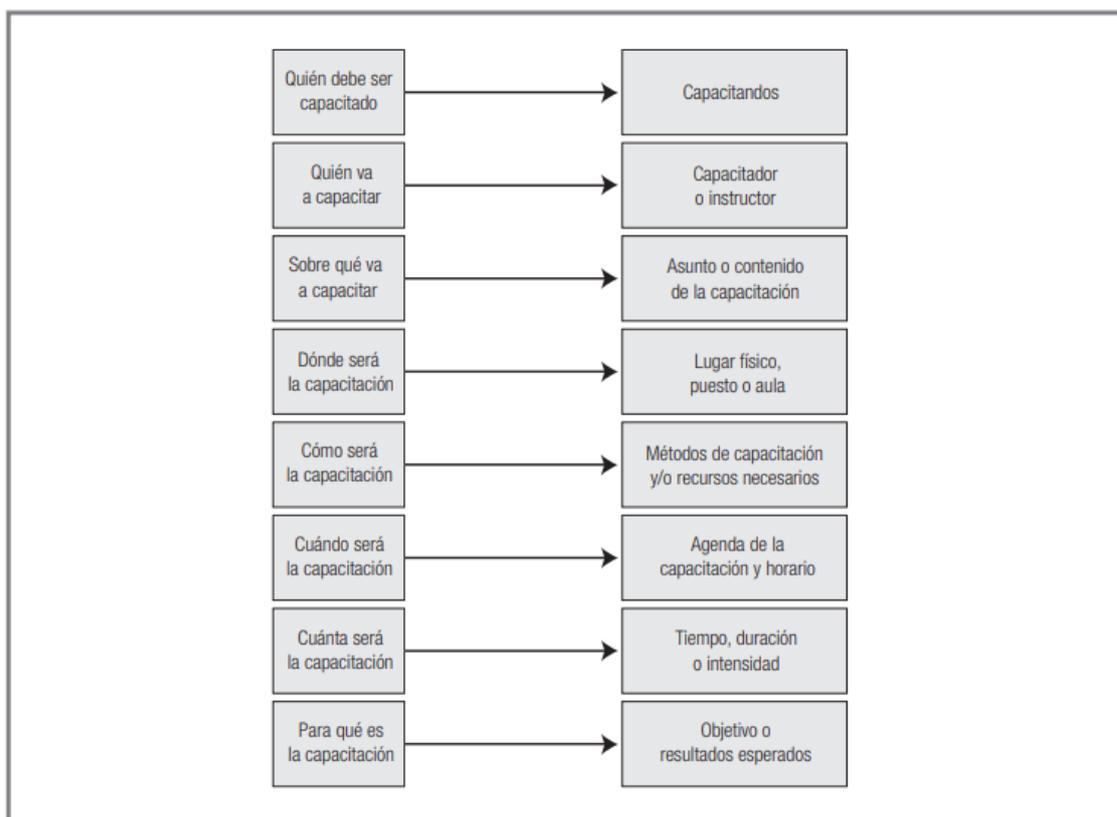
Como primer paso para toda organización se debe identificar cuáles son las falencias elaborando un diagnóstico. Según Chiavenato (2009) “esas necesidades no siempre están claras y se debe diagnosticar con base en ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (p.378).

En este caso, sabemos cuáles son las falencias de la investigación ya que estas fueron descubiertas mediante la recolección de datos aplicados en la tesis, los cuales fueron la técnica de observación, entrevista y el cuestionario a los colaboradores.

En cuanto al desarrollo de la segunda fase se analiza el diseño de la capacitación; y la búsqueda y revisión de los principales conceptos, así como los tipos; para que se puedan llevar a cabo; y con ellos buscar al personal idóneo dentro del departamento de recursos humanos y realizar los diferentes talleres, cursos, para los colaboradores.

Asimismo el diseño de la capacitación hace hincapié en cuanto a la decisión de estrategia, los objetivos de la capacitación y para finalizar los cursos propuestos mencionados anteriormente y por último el cronograma de actividades que dan respuestas a las interrogantes: quien ha de ser capacitado, como qué área

capacitar, en que capacitar, quien capacitará y para qué capacitar. Lo que se aprecia en la figura N°3



**Figura n° 3 Fases en el diseño del plan de capacitación**

**Fuente: Chiavenato (2009, p. 402).**

Finalmente; la última fase de todo programa de capacitación es la evaluación y seguimiento de este, para saber cuál fue el impacto y la efectividad del programa. Según Chiavenato (2009) sostiene que:

Son la reacción ( mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación ), lo aprendido ( evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimiento y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de la aplicación, el desempeño ( evalúa el efecto en el trabajo derivado de las

nuevas habilidades aprendidas y el resultado (trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización) (p. 388).

La presente propuesta nos indica y explica la forma adecuada de cómo realizar un plan de capacitación, los puntos a considerar, las herramientas que utilizar entre otras.

Por consiguiente, es importante indicar que la fase 3 y 4 de la propuesta no se llevaran a cabo, ya que están implicarían la implantación y evaluación de esta.

### **5.3 Fases del plan de capacitación**

#### **a. Fase: diagnóstico**

En esta fase se indica cuáles son las necesidades y temas los cuales obtuvieron menor porcentaje según los resultados obtenidos de la investigación.

Como se ha mencionado anteriormente las áreas con la necesidad de capacitación son las áreas operativas y administrativas.

#### **b. Fase: Diseño**

Conociendo las áreas y los temas con necesidades de reforzamiento se procede a diseñar el plan de estudios que guiara la capacitación.

El primer paso para el diseño de la capacitación consistió en determinar que todos los colaboradores integren la capacitación; esto es importante ya que

queremos que toda la información sea manejada por todos nuestros colaboradores, para que tengan en claro los procedimientos a seguir según sea el caso.

El segundo paso consistió en establecer los objetivos de la capacitación, los cuales se explican con detalle mediante tarjetas de aprendizaje.

Posteriormente se seleccionaron los métodos de capacitación acorde a los resultados obtenidos para los cuales se determinaron realizar los siguientes:

- a. Para desarrollar las destrezas, habilidades y de relaciones interpersonales de nuestros colaboradores se propone implementar talleres, los cuales hagan que los colaboradores tengan una participación activa. Esto ayudará a que se conozcan e interactúen mientras desarrollan dichos talleres; los cuales serían dictados por capacitadores internos de la empresa tales como entrenadores de marca.
- b. Para desarrollar la comunicación y liderazgo se propone implementar cursos y talleres teórico- práctico los cuales se dicten dependiendo del área de los colaboradores si son operativos los entrenadores de marca, y si son administrativos los supervisores de operaciones, de esta manera será mejor comprendido con casos reales que ocurren en las tiendas.
- c. Luego se procedió determinar los contenidos de la capacitación, programas, cursos y talleres como podemos observar anteriormente

hablamos de liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación entre otras, para la elaboración de los manuales (diarios de aprendizaje).

- d. Después se seleccionó el lugar donde se dictará la capacitación, la cual será la sede principal en las cuales contamos con la infraestructura para desarrollar la capacitación. Una vez seleccionado el lugar, se designó al personal de recursos humanos más capacitado los cuales hallan llevado curso de actualización y/o diplomados para la realización de las capacitaciones.
- e. Posteriormente se procedió a elaborar las tarjetas de aprendizaje que contienen el diseño de la capacitación.

## Tarjeta de aprendizaje

### Portada la tarjeta

Tema del día:	liderazgo		
Objetivo	Dar a conocer los tipos y estilos de liderazgo para ser aplicados con eficiencia en la vida personal y laboral		
Modalidad	Taller		
Duración:	4 horas	Participantes	Colaboradores de tienda
contenido			
I Importancia y alcances del liderazgo II El proceso del liderazgo empresarial III Teorías de liderazgo IV Estilos de liderazgo V Que tipo de líder eres VI Trabajo de equipos, análisis y desarrollo casuístico			

## Contraportada de la tarjeta

**¿Qué tipo de líder soy?**



**¿Por qué?**

**Diseño de actividades**

A central illustration depicts a man in a grey suit and glasses, standing with his arms outstretched. Surrounding him are various business-related icons: a glowing lightbulb, three interlocking gears, three stylized human figures in yellow, blue, and green, a bar chart with three red bars of increasing height, a stack of gold coins, and a vertical list of three green checkmarks. Curved arrows connect these icons in a circular path around the man. At the bottom of the illustration, there are small logos and text: 'Download from: Orsonites.com' on the left and '© 2010' on the right.

A continuación, se detallan las actividades y desarrollo de los colaboradores, mediante el siguiente cronograma en el cual se especifica cada actividad a realizar, las fechas aún no se detallan, esto dependerá de la disposición del departamento de recursos humanos.

**Tabla n° 31 Diseño de Actividades**

¿Qué se hace? Y ¿Cómo se hace?	¿Quién lo hace?	¿Para qué se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Dónde se hace?	¿Para quién se hace?
Talleres prácticos para el puesto de trabajo	Departamento de recursos humanos	Para desarrollar las habilidades y destrezas de los colaboradores	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Cursos presenciales	Departamento de recursos humanos	Para elevar el desempeño laboral de los colaboradores	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Cursos de manejo de criterios Talleres online	Departamento de recursos humanos	Para unificar criterios de labores	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Talleres Juegos de espejo Juego a ser jefe	Departamento de recursos humanos	Para socializar y hacer partícipes activos a los colaboradores para poder comprometerse y lograr objetivos	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Talleres de aprendizaje Talleres online	Departamento de recursos humanos	Para mejorar procesos de mejora continua	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Cambio de roles Talleres de La tela de araña	Departamento de recursos humanos	Para elevar niveles de comunicación y liderazgo	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores
Talleres de aprendizaje Conceptos Dramatización	Departamento de recursos humanos	Para saber que procedimientos seguir o que decisiones tomar de acuerdo con los niveles de problemas	Durante el transcurso del año	Aulas de capacitación	Para los colaboradores

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

### **c. Fase: Implementación**

En esta fase se procede a desarrollar el programa dentro de la organización.

Como se explicó anteriormente la presente propuesta solo abarca hasta la fase 3.

A continuación, se procede hacer las recomendaciones y pautas a seguir para la implantación del programa.

- Comunicar a los colaboradores acerca de las capacitaciones que se llevaran acabó.
- Programar las fechas disponibles (días festivos de calendario con altas ventas) para que no se vaya a cruzar con las fechas de la capacitación y así asegurar la participación de todos los colaboradores.
- Programar talleres o cursos dictados por el personal de recursos humanos, teniendo en cuenta que los capacitadores, son personas las cuales ya tienen los temas programados.
- Tener el material listo para la capacitación.
- Utilizar el lenguaje adecuado dependiendo de cada área.
- La información en caso de la inducción en cuenta a objetivos, misión y visión de la empresa debe ser uniforme para todos los colaboradores de todas las áreas.
- Confirmar la participación de los capacitadores y de los colaboradores mediante correos.
- Publicar en el tablero de comunicación de la tienda la información completa los cursos, talleres presenciales y virtuales a dictar.
- Implementar al finalizar la capacitación unas encuestas para evaluar a los capacitadores y los temas.
- Recaudar la información de las encuestas, y evaluarlas para mejorar las falencias observadas.

#### **d. Fase: Evaluación**

Como se indicó anteriormente, en el plan de capacitación; no se llevará a cabo; sin embargo, algunos alcances para el desarrollo de esta fase.

Los responsables de la supervisión de actividades de la capacitación es el departamento de recursos humanos, el cual debe observar y analizar cuáles fueron los resultados de dicho plan de capacitación los antes y después, que efectos positivos tuvo el plan de capacitación y cuáles son los puntos por mejorar, teniendo en cuenta esto, se desprende lo siguiente:

Mantener siempre una buena comunicación con los supervisores de área.

Aplicar encuestas de motivación y satisfacción con modelos de las características del puesto de trabajo.

Actualizar programas y mantener al personal motivado constantemente.

En conclusión, al finalizar el plan de capacitación, el departamento de recursos humanos deberá realizar un seguimiento y evaluación a los colaboradores para evaluar los conocimientos adquiridos.

## 5.4 Cronogramas de actividades

Cursos	2019											
	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Recolección de información</b>												
<b>Ejecución del plan</b>												
Informar a los colaboradores												
Estrategias de enseñanza y material.												
Talles y cursos												
Talles y cursos												
Talles y cursos												
Talles y cursos												
Talles y cursos Reconocimiento a los colaboradores por logros												
<b>Medición de resultados mediante encuestas</b>												
<b>Corrección de errores</b>												
<b>Feedback a colaboradores</b>												

Fuente: *Elaboración propia (2018).*

## 5.5 Presupuesto estimado de la capacitación

A continuación, detallamos los gastos estimados del plan de capacitación, el cual depende en gran medida al departamento de recursos humanos, el cual cuenta con personal altamente calificado para impartir estas capacitaciones.

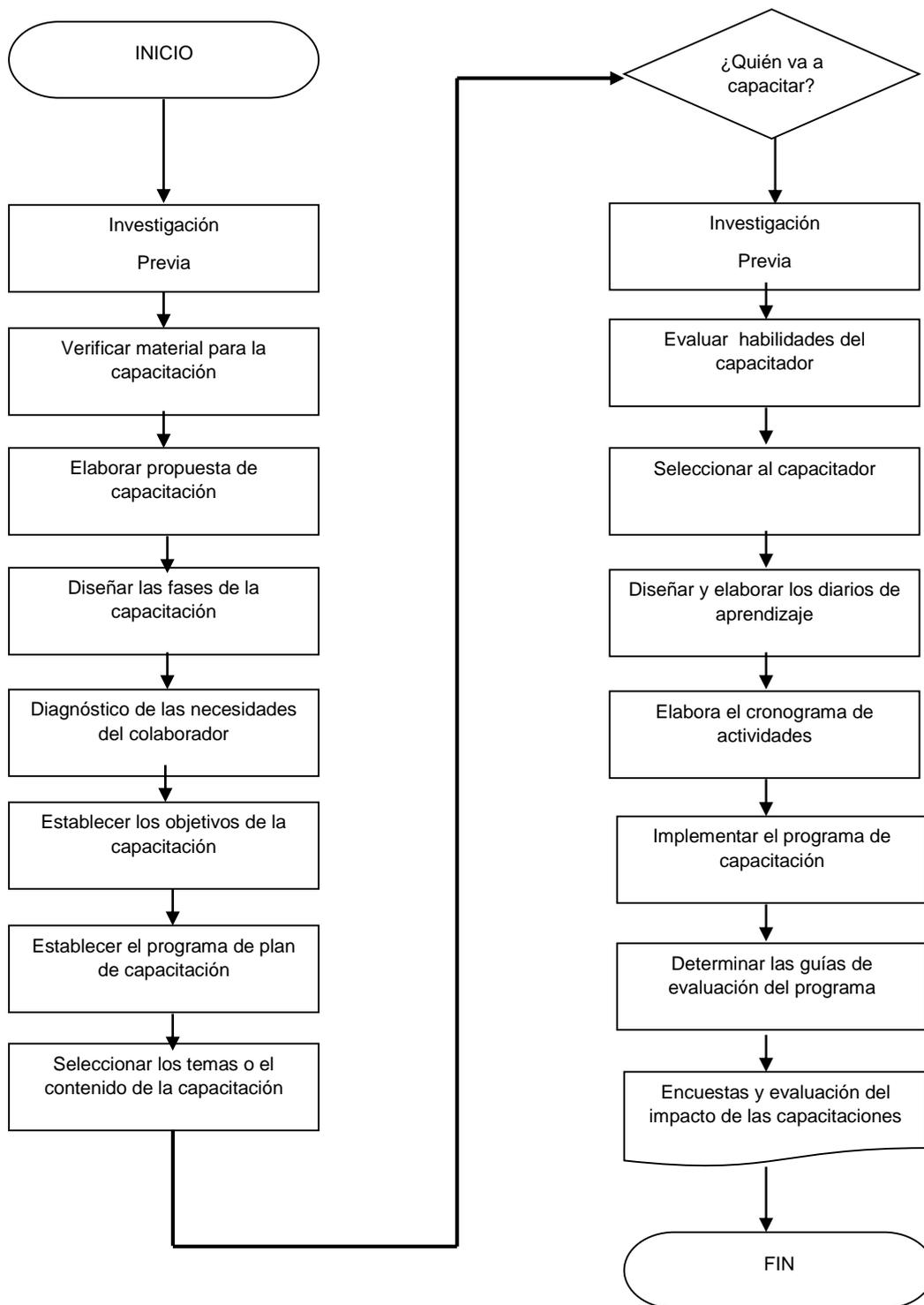
En cuanto a las instalaciones contamos con aulas amplias para llevar a cabo los talleres, conferencias, cursos de capacitación para los colaboradores, este espacio está equipado con proyectores, pizarras y plumones acrílicos, el cual facilitara el proceso de capacitación.

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Material de información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lapiceros (1 ciento grabados)</li> <li>• Block de notas chico (ciento)</li> <li>• Proyector multimedia</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	40	S/.180.00 S/.320.00 S/0 S/0
Refrigerios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasos termo-encogibles</li> <li>• Cucharitas (1 ciento)</li> <li>• Azúcar</li> <li>• Bocaditos salados (La Mora 300 bocaditos)</li> </ul>	40	S./10.00 S/.2.50 S/. 5.00 S/.237.00
Certificados para premios <b>Total:</b>	40	S./80.00 S/834.50

**Fuente: Elaboración propia (2018).**

## **5.6 Conclusión de la propuesta**

Con la aplicación de la presente propuesta del plan de capacitación desarrollo del personal, se espera que la empresa pueda ser efectiva en su ejecución, ya que; esta vendría hacer una herramienta la cual permita mantener a sus colaboradores capacitadores y motivados y elevar su desempeño laboral de acuerdo con sus necesidades.



**Figura n° 4** Flujograma de proceso de las actividades del plan

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

## CONCLUSIONES

1. El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018. Esta afirmación se comprueba a través de la prueba de hipótesis Rho de Spearman; aplicada a las 2 variables de investigación. Dicho resultado arrojó niveles de significancia menores a 0.05; con una correlación de 67,7%; lo cual reafirma que existe una alta correlación entre la teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral.

Asimismo, a través de la guía de observación se puede inferir que; en el área de administración existen varias falencias, pues los administradores no tienen una buena relación con sus asistentes, ya que no existe la comunicación. El administrador toma solo las decisiones y/o soluciones, sin tomar en cuenta las sugerencias o recomendaciones de los asistentes.

Además, en la guía de entrevista se puede concluir que la teoría de la motivación de McClelland es indispensable para el desempeño laboral; ya que existen diferentes etapas para los ascensos en la empresa; y al concluir cada etapa van avanzando y con ello pueden avanzar en la línea de carrera; aspectos que los integran a la organización y los hace parte de ella generando en el personal un compromiso.

2. El estudio de la motivación de logro tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; y se sostiene debido a los altos niveles de significancia que arrojó la prueba rho de

Spearman; que fue de 46.9% obteniendo un sigma bilateral menor a 0.05 del alfa de significancia.

Por otro lado, en la guía de observación se puede inferir que los colaboradores e no cumplen con la motivación de logro; se evidencia cuando ingresan sin el uniforme completo al área de trabajo, y no se conectan con el cliente externo. Además, en el turno de la mañana algunos counters no tienen en claro las recetas ni los precios de los productos; ello genera malestar en los comensales. Por otro lado, se pierde la comunicación constante entre el trabajador y los supervisores debido a que no es constante la información que brindan al personal; esto ocasiona un inadecuado manejo de las BPM. Además, en la entrevista se muestra que el personal no posee un buen manejo de las políticas de la organización debido a la desmotivación.

3. El estudio de la motivación de afiliación tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bembos en la tienda de Javier Prado; ya que a través del estadístico de prueba Rho de Spearman arroja niveles de significancia superiores a 61,9%, y un sigma bilateral menor al alfa de significancia por tanto se aprueba la hipótesis planteada. Asimismo, se pudo observar que la participación de los colaboradores con sus superiores no es frecuente debido a que a pesar de que cuentan con un tablero de comunicaciones, pero no actualizan la información. A su vez; los expertos entrevistados afirman que no existe afiliación respecto a que no completan las fases del colaborador del mes; y esto se evidencia en la inexistencia de la foto en la premiación, y el aumento de quejas en el libro de reclamaciones.

4. El estudio de la motivación de poder tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado; los valores del alfa de significancia (0.05) son mayores al sigma bilateral por tanto; la hipótesis señalada se aprueba; teniendo una correlación Rho de Spearman de 15,9%.

A través de la guía de observación se tiene que; no tienen un conocimiento de los tipos de liderazgo existentes; por ello no reconocen el objetivo planteado por la empresa. Asimismo, no tienen claro la compensación de los colaboradores; ni qué procesos se deben de seguir. Además, a través de las entrevistas se pudo comprender que desconocen la importancia que tiene el talento humano como valor; en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el plan de capacitación propuesto sea ejecutado por lo menos dos veces al año. Esto permitirá tanto a los colaboradores como al área administrativa no solo comprender los lineamientos de la organización y motivarlos respecto a su crecimiento a través de la línea de carrera, sino que además permitirá realizar un seguimiento constante a cada uno de los colaboradores; integrándolos al equipo de trabajo.
2. Se recomienda que los administradores a través del plan de capacitación sepan dar seguimiento a los objetivos y metas de la empresa; teniendo en cuenta la responsabilidad compartida entre ellos y los colaboradores. Asimismo, deben desarrollarse en su ámbito laboral comprometiéndose con la organización al utilizar elementos motivacionales que le permitan tener espacios y conocerse entre ellos a través del uso de la motivación horizontal.
3. Se recomienda que en las reuniones mensuales; el administrador recuerde paso a paso las fases de la premiación del colaborador del mes. Esto permitirá una mayor integración y participación de los colaboradores y por ende reducirá las quejas de los clientes y la desorganización del área.
4. Se recomienda que en el plan de capacitación se refuerce el conocimiento de liderazgo, y el buen uso de este para motivar a los colaboradores; esto debe visualizarse en los tableros de comunicación cada mes; recordando a los administradores que el elemento humano es importante y que sin él no se logran los objetivos organizacionales; ya que está en discordancia con el clima laboral.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

- Anderson, D. A., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para negocios y economía* (11a ed.). México: Cengage Learning.
- Arbaiza, L, Cánepa, M, Cortez, Ó & Lévano, G (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030* Lima, Perú: Universidad ESAN
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bisquerra, R. (Coord.). (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, (2000) citado por Mori y Orosco (2014) Tesis en administración de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. New York: R. S. Woodworth.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.

- Peña, G., Cañoto, Y., & Santalla de Banderali, Z. (2006). *Una Introducción a la Psicología*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez, L. (2011). *Estadística básica para ciencias sociales y educación*. (3ª ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Ponce, B. (2015). *Separata del curso de Metodología de la Investigación*. Lima: Perú: Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la USMP.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª ed.) Lima, Perú. Business Support Aneth.
- Soria, V. M. (2004). *Relaciones humanas* (2ª ed.). México: Limusa.

## **Electrónicas**

- Alvarado, M. A. & Aguilar, A. G. (2013). *Estudio de la motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos - 2013* (Tesis maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3727>
- Campos, R. (2009). *Condiciones motivacionales y desempeño docente*. (Tesis de maestría, Universidad de Zulia, Venezuela. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=578](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=578)
- Enríquez, P. C. (2014). *Motivación y desempeño laboral de empleados del Instituto de la Visión en México* (Tesis de maestría, Universidad de Morelos, México). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/99>

- García, J. A. (2008). *Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2427/1/garcia\\_cj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2427/1/garcia_cj.pdf)
- Larico, R. I. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/638>
- López de León, L. Y. (2015) *Empoderamiento y satisfacción laboral* (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Lopez-Leslie.pdf>
- Maradiaga, D. J. (2016). *Motivación laboral y su relación con el desempeño el personal en Coats Honduras* (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Honduras, Honduras). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/361256342/Motivacion-Laboral-y-Su-Relacion-Con-El-Desempeno-Del-Personal-en-Coats-Honduras>
- Mino, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/108>
- Montoya Meza D.A (2016) *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso*

- PTS Perú 2015* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7490>
- Mori, N. C., & Orosco Y. C. (2015). *Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría de McClelland para los colaboradores de McDonald's Chiclayo para el año 2015* (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/747>
- Peláez, M., Lozada, M., & Olano, N. (2013). Re-conocer los pasos, retos para el futuro: La investigación en psicología humanista. *Psicología desde el Caribe*, 30(2), 416-448. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328601009>
- Pezo, T. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chaclacayo, año 2013* (Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54242685.pdf>
- Pila, J. E. (2012). *La motivación como estrategias de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio Héroes del Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012. Diseño de una guía de estrategias motivacionales para el docente.* (Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1659>
- Ramirez, M. N. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), en el año 2015* (Tesis de maestría, Universidad Nacional

Autónoma de Nicaragua, Nicaragua). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2723>

Rengifo, J. G. (2014). *Clima laboral y desempeño laboral en la cadena de comida rápida Church's chicken de la región citrícola de Nuevo León, México* (Tesis de maestría, Universidad de Morelos, México). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/102>

Rodríguez, M. (2014). *Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del Departamento de Operaciones y Tecnología de la Empresa Engineered Security Solutions, C. A. Ubicada en Caracas*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta, Venezuela). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/330804656/DISENO-DE-UN-PROGRAMA-DE-CAPACITACION-pdf>

Vigo, E. A. (2015). *La Gestión Administrativa Actual y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hotel & Spa "La Hacienda" Año 2015* (Tesis licenciatura, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/520>

Yovera, D. (2013). *El clima organizacional y su Influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta, Venezuela). Recuperado de <https://docplayer.es/22607245-Universidad-nacional-abierta-direccion-de-investigaciones-y-postgrado-maestria-en-administracion-de-negocios.html>

Zavala, O. A. (2014) *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas* (Tesis de maestría,

Instituto Politécnico Nacional, México). Recuperado de  
<http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		METODOLOGÍA
			Variable 1: Motivación de McClelland		
			DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>Problema General</b>  ¿Qué relación existe entre el estudio de la Teoría Motivacional de McClelland y desempeño laboral en los colaboradores de Bombos en la Tienda de Javier Prado 2018?	<b>Objetivo General</b>  Determinar la relación entre el estudio de la Teoría Motivacional de McClelland y desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado 2018	<b>Hipótesis General</b>  El estudio de la teoría motivacional de McClelland tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado, 2018	<b>Necesidad de logro</b>	Ejecuta una actividad con interés. Ascenso en el puesto de trabajo. Asistencia a programas de capacitación.	<b>Diseño de investigación:</b> No experimental – Descriptivo  <b>Enfoque:</b> Mixto  <b>Tipo de investigación:</b> Transversal – Descriptivo  <b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo – Correlacional  <b>Población y Muestra:</b> Población: 40 colaboradores  Muestra: 40 colaboradores
			<b>Necesidad de poder</b>	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores Reconocimiento como colaborador importante para elevar su productividad. Necesidad de triunfo.	
			<b>Necesidad de afiliación</b>	Relaciones interpersonales con los demás colaboradores. Reuniones de camaradería y/o integración. Búsqueda de reconocimiento.	
			Variable 2: Desempeño laboral		
			DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>Problemas Específicos</b>  ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de logro y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018?  ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de poder y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018?  ¿Qué relación existe entre el estudio de la motivación de afiliación y el desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018?	<b>Objetivos Específicos</b>  Determinar la relación entre el estudio de la motivación de logro y desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018  Determinar la relación entre el estudio de la motivación de poder y desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018  Determinar la relación entre el estudio de la motivación de afiliación y desempeño laboral en los colaboradores de la tienda de Bombos Javier Prado, 2018	<b>Hipótesis Específicas</b>  El estudio de la motivación de logro tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado; 2018  El estudio de la motivación de poder tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado; 2018  El estudio de la motivación de afiliación tiene relación significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de Bombos en la tienda de Javier Prado; 2018	<b>Conocimiento</b>	Iniciativa. Comunicación. División de trabajo.	<b>Muestreo no probabilístico por conveniencia:</b> 40 colaboradores  <b>Técnicas e instrumentos:</b>  <b>Encuesta:</b> Cuestionario  <b>Entrevista:</b> Guía de entrevista  <b>Observación:</b> Guía de observación  <b>Técnica de procesamiento de datos:</b> SPSS versión 24  <b>Prueba de hipótesis:</b> Rho de Spearman
			<b>Comunicación</b>	Liderazgo. Solución de problemas. Toma de decisiones.	
			<b>Trabajo en equipo</b>	Relaciones interpersonales. Participación de los colaboradores. Cooperación de los colaboradores	

Fuente: Elaboración propia (2018).

## Anexo 2: Encuestas aplicadas a los colaboradores

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo medir la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda Bambos de Javier Prado. Todas las preguntas deben marcarse en los recuadros que aparecen al lado de las mismas. (Una sola marca por pregunta).

Sexo: F  M

Edad: 18-21   
22-25   
26-29   
30-33   
34- a más

Tipo de contrato: a) full-time  b) part-time

1. ¿La empresa donde usted labora realiza frecuentemente programas de capacitación?

Sí  No

- Si la respuesta fue si , responda la siguiente pregunta:

2. ¿Con que frecuencia realiza los programas de capacitación?

Mensual   
Bimestral   
Trimestral   
Cuatrimestral   
Anual

3. ¿Con que frecuencia usted asiste a los programas de capacitación?

Nunca   
Casi nunca   
A veces   
Casi siempre   
Siempre

4 ¿Con que frecuencia la empresa ha realizado programas de reconocimiento para evaluar su productividad?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

5 ¿Cree usted que la empresa le brinda la oportunidad profesional de realizar línea de carrera?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

6 ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de camaradería?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

7 ¿Qué tipo de reuniones de camaradería realiza la empresa?

- Paseos recreativos
- Talleres de dinámicas
- Almuerzos de trabajo
- Cenas de gala
- Conferencias

8 ¿Qué tanto interés tiene usted sobre el crecimiento en la línea de carrera dentro de la organización?

- Muy bajo
- Bajo
- Medio Alto
- Muy alto
- 

9 ¿Tiene usted información disponible y clara acerca de ascensos de la empresa?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10 Las preguntas que encontrará a continuación tratan de su motivación para asistir al trabajo. Use la siguiente escala para responder marcando solamente una opción.

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Del 1 al 5 marque el nivel de iniciativa que tiene su área con usted?

1            2            3            4            5

11. Del 1 al 5 el nivel de comunicación que tiene su área con usted?

1 2            3            4            5

12. Del 1 al 5 el nivel de liderazgo que tiene su área con usted?

1 2            3            4            5

13 Del 1 al 5 indique el nivel en la cual la empresa lo ha capacitado para solución de problemas?

1            2            3            4            5

10. Del 1 al 5 como percibe usted la relación interpersonal en su empresa?

1            2            3            4            5

11. Del 1 al 5 cuál es el nivel de participación de los colaboradores?

1            2            3            4            5

12. Del 1 al 5 cuál es el nivel de cooperación de los colaboradores?

1            2            3            4            5

### **Anexo 3: Modelo de entrevista**

Entrevista

Buenas tardes:

Primero agradecerte por tu tiempo brindado para poder realizar esta entrevista y a su vez comunicarte que todo lo mencionado será de mucha ayuda para esta investigación.

#### **Datos del entrevistado**

Nombres y apellidos:

Tiempo en la empresa:

Cargo:

- 1.) ¿Cómo la organización evalúa los ascensos de trabajo? ¿Qué criterios utiliza? ¿Siguen algún procedimiento? (colaboradores, administrativos, supervisores de operaciones)
- 2.) ¿Qué procesos son los que influyen en las relaciones interpersonales de los colaboradores?
- 3.) ¿De qué manera se eleva la productividad de los colaboradores a través de las recompensas?
- 4.) ¿Qué tipo de liderazgo tienen en su empresa? ¿Cómo cree usted que se ejerce el liderazgo en la empresa? ¿Cuentan con líderes en su empresa?
- 5.) ¿Cuáles son las políticas que su empresa tiene para solucionar los problemas? (cuando hablamos de problemas nos enfocamos en términos generales: faltas graves)
- 6.) ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Existe delegación libre?
- 7.) ¿Cómo se cultiva las buenas relaciones en los colaboradores? ¿Cuentan con estrategias? ¿Trabajan con algún programa?
- 8.) ¿Qué tan importante es la participación de los colaboradores en la empresa?
- 9.) ¿Qué tan importante es la cooperación de los colaboradores en la empresa?

## Anexo 4: Guía de observación

### Guía de observación de los indicadores en la tienda de Javier Prado-

#### Bembos

Indicadores	Nunca 0	Raramente 1	A veces 2	Frecuentem ente 3	Muy frecuentem ente 4
Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores					
Solución de problemas					
Toma de decisiones					
Cooperación de los colaboradores					
Participación de los colaboradores					
<b>Observación:</b>					

## Anexo 5: Fotografías





Anexo 6: Encuesta por el departamento de RR.HH "TU VOZ NOS IMPORTA"



The image is a screenshot of a web browser displaying a Google Forms page. At the top, the browser's address bar shows the URL "https://docs.google.com" with a lock icon on the left and a tab indicator with the number "5" on the right. Below the address bar is a decorative banner featuring a row of ten diverse cartoon avatars. The main content area is a white rectangular box with a drop shadow, containing the following text:

# "TU VOZ NOS IMPORTA"

El formulario "TU VOZ NOS IMPORTA" ya no acepta respuestas.  
Si consideras que se trata de un error, intenta comunicarte con el propietario del formulario.

Below the white box, on a light orange background, is the text: "Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del servicio - Condiciones adicionales". At the bottom of the page, the "Google Formularios" logo is displayed in a light gray font.

## Anexo 7: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Motivación de McClelland	Según McClelland (1989) la motivación es “es aquello que nos impulsa hacer algo, determina el comportamiento de los individuo” (p260).	Necesidad de logro	X1: Quieren controlar e influenciar a los demás	Ejecuta una actividad con interés.
				Ascenso en el puesto de trabajo.
				Asistencia a programas de capacitación.
		Necesidad de poder	X2: Disfrutan ser competitivos.	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores
				Reconocimiento como colaborador importante para elevar su productividad.
				Necesidad de triunfo
		Necesidad de afiliación	X3: Quieren pertenecer a un grupo.	Relaciones interpersonales con los demás colaboradores
				Reuniones de camaradería y/o integración.
				Búsqueda de reconocimiento.
Desempeño Laboral	Según Larico (2015) el desempeño laboral es “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar tareas las cuales exige su cargo en el contexto laboral” (p 66).	Conocimiento	Y1: Proceso en el cual se manifiesta el acto de conocer	Iniciativa
				Comunicación
				División de trabajo
		Comunicación	Y2: Acción de dos personas para intercambiar información	liderazgo
				Solución de problemas.
				Toma de decisiones.
		Trabajo en equipo	Y3: Trabajo en conjunto con un objetivo en común	Relaciones interpersonales
				Participación de los colaboradores
				Cooperación de los colaboradores