

# Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú

**Roberto Carlos Dávila Morán<sup>1</sup>**

Departamento de Ingeniería Industrial  
Universidad Privada del Norte. Lima - Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-3181-8801>

Correo electrónico: [roberto.davila@upn.pe](mailto:roberto.davila@upn.pe)

**Eucaris del Carmen Agüero Corzo<sup>2</sup>**

Departamento de Ciencias de la Tierra  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador.  
Maturín - Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0003-4587-3852>

Correo electrónico: [agueroe@ipm.upel.edu.ve](mailto:agueroe@ipm.upel.edu.ve)

## INFORME DE INVESTIGACIÓN

### *Motivation and job satisfaction in employee performance in organizations in the city of Lima, Peru*

Most organizations are actively competing to survive in troubled markets, especially today when the effects of COVID-19 have collapsed most businesses. Some of the essential tools for organizational success in the long and short term continue to be motivation and job satisfaction, given their close positive relationship with worker performance. In this context, one of the main tasks of management is the measurement of employee satisfaction and their performance in their positions, to try to align the employee's aspirations with the objectives of the organizations. The objective of this research is to measure the relationship between the variables motivation, job satisfaction, and the performance of employees in the position, during the Covid-19 pandemic, in the city of Lima, Peru. After reviewing the updated literature, and the application of three surveys to 460 employees and their supervisors from the public and private sectors of the city of Lima, Peru, within the framework of a correlational field research, it was found that motivation, job satisfaction and performance have a positive relationship; This positive relationship is present at moderate levels, possibly given the presence of multiple variables that could affect job performance due to the socioeconomic complexities of the Covid-19 pandemic,

**Key words:** motivation, job satisfaction, employee performance.

## RESUMEN

La mayoría de organizaciones compiten activamente para sobrevivir en los convulsionados mercados, especialmente en la actualidad cuando los efectos del Covid-19 han colapsado la mayoría de las empresas. Algunas de las herramientas esenciales para el éxito organizacional en el largo y corto plazo continúan siendo la motivación y la satisfacción laboral, dada su estrecha relación positiva con el desempeño de los trabajadores. En este contexto, una de las tareas principales de la gerencia es la medición de satisfacción de los empleados y su desempeño en sus cargos, para tratar de alinear las aspiraciones del empleado con los objetivos de las organizaciones. El objetivo de esta investigación es medir la relación existente entre las variables motivación, satisfacción laboral, y el desempeño de los empleados en el cargo, durante la pandemia Covid-19, en la ciudad Lima, Perú. Posterior a la revisión de la literatura actualizada, y de la aplicación de tres encuestas a 460 empleados y sus supervisores del sector público y privado de la ciudad Lima, Perú, en el marco de una investigación de campo correlacional, se halló que la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral tienen una relación positiva; dicha relación positiva se presenta en niveles moderados, posiblemente dada la presencia de múltiples variables que pudieran incidir en el desempeño laboral propio de las complejidades socioeconómicas de la pandemia Covid-19,

**Palabras clave:** motivación, satisfacción laboral, desempeño del empleado.

**Recibido:** 12-02-21

**Revisado:** 14-04-21

**Aprobado:** 01-06-21

<sup>1</sup> Magister en Ingeniería Química, Mención: Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano por la Universidad Nacional del Callao, Profesor – Investigador independiente, Líneas de investigación: Ingeniería, Salud Pública, Administración, Educación a distancia.  
<https://scholar.google.com/citations?user=PzTqQAAAAJ&hl=es>

<sup>2</sup> Magister en Educación, Mención: Educación Superior por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Investigadora independiente, Líneas de investigación: Ingeniería, Administración.  
<https://scholar.google.com.pe/citations?user=Naj3TNUAAAAJ&hl=es>

Dávila, R. y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú.. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 219-232. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

A nivel mundial las organizaciones se ajustan a los cambios y tendencias de los mercados, dichas adaptaciones normalmente agotan todos sus esfuerzos, por lo que generalmente cada vez son más escasas las organizaciones que implementan nuevos paradigmas para que el talento humano alcance la motivación y ejecuten las labores establecidas. Por el contrario, en estas últimas organizaciones, el trabajo de sus empleados no es valorado y por tanto compensado correctamente de cara a su satisfacción y a una productividad laboral adecuada (Bohórquez *et al.*, 2020).

La gestión del desempeño fue redefinida a principios de la década de los 90, como un proceso de comprensión compartida del logro y de la forma de lograrlos, con un enfoque cualitativo en la gestión de las personas que aumenta la probabilidad de alcanzar el éxito (Armstrong y Murlis, 2004). En dicho proceso la motivación y la satisfacción laboral de los empleados juega un papel importante en la superación de los desafíos de la organización. En este sentido, Beck (1983) afirma que, los empleados satisfechos tienden a estar más motivados y serán más leales con la empresa, por lo que se comportarán y trabajarán en las tareas fijadas con mayor entusiasmo y pasión, y en consecuencia alcanzarán resultados de mayor calidad.

En el caso específico de la motivación laboral, la misma se constituye como un estado interno que acciona y orienta los pensamientos, dirigida a estimular, conservar y dirigir la conducta hacia un determinado propósito, generando conductas que cambian en el nivel de activación e intensidad del comportamiento (Arias, 2006).

El convulsionado contexto de los mercados actuales incrementa su complejidad, con la adición de una nueva variable conocida como emergencia sanitaria, generada por la pandemia del Covid 19. Dado que dicha emergencia se caracteriza principalmente por el

distanciamiento social obligatorio y las reiteradas cuarentenas, decretadas por los gobiernos de muchos países, como intentos para impedir los contagios masivos de la población, ello ha ocasionado drásticos cambios en el estilo de vida de todas las personas; ello incluye cambios radicales en la mayoría de sus actividades académicas, escolares, sociales, y especialmente en las actividades laborales. Respecto a estas últimas, las organizaciones han reinventado y adoptado nuevas formas de realizar el trabajo, con la inserción del teletrabajo y del trabajo remoto, generando en algunos casos insatisfacción laboral por parte de los trabajadores y empleados.

En este orden de ideas, y bajo las nuevas circunstancias y formas de ejecutar las actividades laborales, son muchos los trabajadores y empleados que han manifestado su insatisfacción en sus jornadas laborales; específicamente, los trabajadores mencionan la gran cantidad de horas que dedican al trabajo virtual, el mayor nivel de ineficacia para desconectarse, el aumento de la carga laboral y de la complejidad en la relación laboral-familiar, entre otros aspectos. Es por ello, que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha efectuado estudios y estimaciones en torno al impacto que ha causado el Covid 19; dichos estudios han revelado que el impacto se refleja en el aumento del número de horas laborales, la clausura de las empresas, la pérdida de puestos de trabajo en la primera mitad del año 2020, y principalmente en la insatisfacción y la inseguridad laboral (OIT, 2020).

Contrariamente, a los resultados desfavorables indicados por la OIT (2020), a nivel de países se evidencian experiencias satisfactorias. Por ejemplo, Brynjolfsson *et al.*, (2020), concluyen en un estudio reciente que, en los Estados Unidos más de un tercio de la población activa cambiaron al sistema de trabajo remoto por causa del Covid 19, y que alrededor de la mitad de los trabajadores estadounidenses ante esta realidad, trabajan desde su hogar; evidenciando a su vez el interés, la

motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores por migrar y aprender sobre esta nueva forma de trabajo.

Tanto la anterior experiencia como lo indicado por la OIT (2020) confirman lo señalado por Felstead y Henseke (2017), desde hace varios años. Dichos autores a partir de sus estudios indican que el trabajo remoto supone grandes ventajas, con un gran compromiso de la empresa de cara a la satisfacción laboral; no obstante, este trabajo sugiere el incremento de la carga laboral por el mayor tiempo del trabajador a estar conectado en sus actividades laborales.

En el mismo sentido, otras experiencias importantes a nivel de Latinoamérica las muestran Echeverri y Espitia (2020), quienes demostraron que el 28% de los trabajadores en Colombia manifestaron que su carga laboral aumentó repercutiendo en no tener un buen equilibrio entre el trabajo y la vida, mejor conocido como *work-life-balance*, por lo que se sienten insatisfechos.

En el Perú las condiciones laborales, frente a la Pandemia Covid-19, no es diferente a la realidad de otros escenarios dado que existe una marcada insatisfacción laboral en las organizaciones. Según FutureLab y Brinca (2020), en un estudio realizado en Perú apenas el 49% de los encuestados expresó emociones positivas respecto a las recientes transformaciones laborales; además señalan que “la inexistencia de políticas claras, la administración autónoma de la jornada y un liderazgo digital de la empresa persisten como espacios de mejora ...” (párrafo 1), lo cual sigue dañando la salud mental de los trabajadores. Incluso en el año 2017, antes de la pandemia Covid-19 el Diario Gestión Perú (2017) señala a partir de un estudio de satisfacción laboral realizado a 1,500 trabajadores que, el 45% de los trabajadores peruanos no es feliz en su centro de labores; por el contrario los trabajadores manifestaron dificultades por el clima laboral, y por percibir que sus ideas eran poco valoradas, entre otros aspectos.

De acuerdo a lo anterior, la pandemia del COVID-19 está desafiando a todos los

negocios en el mundo, el entorno empresarial global ha sufrido grandes conmociones, en especial la gestión del talento humano en sus procesos de motivación y dirección de personal. Comúnmente, se afirma que las organizaciones que se adaptan más rápido son las que sobreviven, es por ello que en las actuales circunstancias la motivación y la satisfacción laboral constituyen elementos significativos para que cualquier organización pública o privada alcance sus objetivos, considerando que los empleados motivados y satisfechos con su trabajo se comprometen e involucran en mayor medida con sus tareas y contribuyen en mayor medida para alcanzar los objetivos de la organización.

Considerando que, según reconocidos autores como Chiavenato (2011), la motivación es diferentes entre una persona y otra, incluso suelen variar con el tiempo, dado la variación existente entre las necesidades, las capacidades individuales y los patrones de comportamiento, se considera oportuno estudiar las variables motivación y satisfacción laboral en relación con el desempeño de los empleados, para la realidad específica peruana. Bajo la premisa explicativa, según Chiavenato (2011), de que comportamiento humano no es casual o aleatorio sino motivado.

Aun cuando, en torno a dichas variables existe un nutrido cuerpo teórico, producto de abundantes investigaciones desarrolladas durante muchas décadas, en la realidad peruana son escasos los estudios referidos a la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, agravada por la pandemia Covid-19. De esta manera, la presente investigación se trazó como objetivo medir la relación existente entre motivación, satisfacción laboral en el desempeño de los empleados, de sectores públicos y privados de la ciudad Lima, Perú, en marco de la Pandemia de Covid-19.

## 2. Revisión de la literatura antecedentes del estudio

Dentro del ciclo motivacional todo comienza cuando surge una necesidad hasta la satisfacción de la misma (Chiavenato, 2011), es por ello que existe una relación fundamental entre la variable motivación conducente a la satisfacción laboral del empleado. De dicha relación puede resultar una mano de obra de mayor calidad, comprometida y orientada hacia una mejor organización. La motivación define y describe las fuerzas dentro de los individuos que pueden determinar el nivel, la persistencia y la dirección del esfuerzo que demuestran en el trabajo.

El proceso de motivación puede ser iniciado cuando se reconoce una necesidad insatisfecha, luego se establece una meta que satisfaga la necesidad, y se determina un curso de acción que se espera que conduzca al logro de la meta. Según la teoría de la expectativa de Vroom (1964), cada empleado posee necesidades individuales distintas, pero usando la motivación adecuada para satisfacer sus necesidades se puede alterar su comportamiento y la actitud laboral hacia un determinado resultado.

Deci y Ryan (1985), afirman que la motivación depende de dos factores. El primero, la motivación intrínseca como proceso de motivación por el trabajo mismo, ya que este satisface las necesidades de las personas basado en lo innato: competencia y autodeterminación; y el segundo, la motivación extrínseca, referida al tipo y cantidad de incentivos como refuerzos externos que otras personas pueden dar al individuo para motivarlo, tales como beneficios laborales, salarios competitivos, etc.

Además, el nivel de satisfacción laboral es afectado por factores motivacionales externos e internos, tales como las condiciones del ambiente de trabajo, la calidad de la supervisión, los beneficios, el salario, las bonificaciones y las relaciones sociales con el grupo de trabajo. Según Saitis

(2005), la motivación es una situación interna compleja, que está formada por la existencia de incentivos que impulsan al individuo a actuar de cierta manera.

Risambessy *et al.*, (2012), afirman que la motivación positiva influye en el desempeño a nivel individual y grupal, afectando en última instancia el desempeño organizacional.

Por otro lado, según la teoría de Herzberg, la motivación depende de dos elementos: los motivacionales y los higiénicos. Los factores motivacionales son fuertes contribuyentes a la satisfacción laboral, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, las oportunidades de promoción y las oportunidades para el crecimiento personal. Aun cuando los factores higiénicos, no contribuyen en gran medida a la satisfacción, los mismos deben estar presente para satisfacer las expectativas de los empleados y evitar la insatisfacción laboral, que son el salario, la seguridad laboral, la política de la empresa, la relación con otros empleados, la calidad de supervisión y las condiciones físicas de trabajo (Tietjen y Myers, 1998).

Burgeon (2001) señala que la comunicación en el lugar de trabajo es un factor importante para la satisfacción laboral, así lo menciona al listar los diferentes factores de satisfacción laboral, entre los que destaca: el agradecimiento, los beneficios complementarios, la comunicación, los compañeros y las condiciones de trabajo, el salario, las políticas y procedimientos, el crecimiento personal, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, la seguridad y la supervisión.

Respecto a la comunicación, Ozturk *et al* (2014) indican que, existen dos dimensiones diferentes en la comunicación interna de la organización; la primera, tiene que ver con la comunicación administrativa como la comunicación oral y la retroalimentación, mientras que la segunda es la interacción informal. La comunicación e interacción efectivas proporcionan una mayor satisfacción laboral, por el contrario, la falta

de comunicación provoca insatisfacción en el empleo.

Respecto a la motivación, el desempeño laboral y su relación con el rendimiento de los trabajadores, estas han sido variables estudiadas en el contexto internacional y nacional, así como en instituciones públicas y privadas de diferentes sectores económicos. Entre los estudios internacionales recientes, se tienen la investigación realizada por Chiang, Riquelme y Rivas (2018), quienes concluyeron en una institución benéfica de Chile, que "a mayor percepción de las variables satisfacción laboral y mayor control sobre el trabajo, se puede disminuir el nivel de estrés; asimismo, ... la dimensión apoyo social ... incrementa la satisfacción laboral logrando reducir el estrés" (p. 178).

Por su parte Bohórquez *et al.*, (2020), en una investigación referida al capital humano como factor clave organizacional, hallan que el 25% de los casos de trabajadores insatisfechos se debe a la insatisfacción de sus necesidades fisiológicas; el 35% se muestran insatisfechos producto de su insatisfacción de necesidades de poder; además los investigadores precisaron recomendaciones de motivación para mejorar el desempeño laboral.

Arboleda y León (2018), en una investigación realizada en trabajadores prestadores de servicios de salud, concluyeron que gran parte de los empleados se mostraron satisfechos con las labores desarrolladas y como elemento motivador importante destaca el ambiente de trabajo.

Otras investigaciones asociadas a la motivación y la satisfacción laboral, con vinculación con el tipo de trabajo desempeñado y el tiempo de servicio, fue recientemente realizada por Holguín y Contreras (2020), en un centro de salud de Lima, Perú. De acuerdo a sus hallazgos, el 28% de los trabajadores presentan un nivel alto de satisfacción laboral, mientras que en el caso de los médicos, el 83.3% de los mismos manifestaron su total satisfacción. Igualmente, observaron diferencias

significativas en los trabajadores con periodos de servicio mayor a tres años, los cuales mostraron un mayor nivel de satisfacción, por lo que concluyeron que a mayor tiempo de servicios mayor es el nivel de satisfacción laboral.

También es probable que la satisfacción y motivación laboral pueden estar relacionado con el sector en el cual labore el trabajador. A tal respecto, Ángeles (2016), en una investigación realizada en una empresa pública de la ciudad de Lima, Perú, halló que la mayoría de trabajadores presenta una motivación y satisfacción laboral media (19.3% presentan un nivel de satisfacción bajo y el 52.6% un nivel medio; y solo el 28.1% mostraron un nivel de motivación alto).

### 3. Método

El presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, con diseño no experimental correlacional, mediante el cual se pretendió evidenciar una relación entre las variables de estudio (Hernández & Mendoza, 2018), específicamente, entre la motivación y la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores peruanos pertenecientes a los distintos sectores (público y privado).

La investigación se desarrolló a finales del año 2020, en la ciudad de Lima – Perú, periodo en el cual la sociedad peruana, al igual que la mundial, atraviesa las circunstancias propias de la Pandemia Covid-19. Sobre la delimitación geográfica y sectorial, aun cuando el estudio estuvo planificado para ser inferencial, con una muestra aleatoria y suficientemente representativa de la población, producto de las limitaciones del contexto, el estudio se limitó a un conjunto de seis empresas de los sectores público y privado que se dedican a diversos rubros. La población estuvo constituida por 983 trabajadores; la muestra se manejó por medio de un muestreo no probabilístico intencional (Ñaupas *et al.*, 2018), en el que se tomó como criterio de inclusión a los trabajadores con un mínimo

de dos años laborando en la misma área de la empresa, antes y durante la Pandemia por Covid 19; de esta manera la muestra intencional quedó constituida por 460 trabajadores.

La técnica empleada para la recogida de datos fue la encuesta, operacionalizada a través de un instrumento de escala de satisfacción laboral *SL – SPC* (Anexo N° 1) validados internacionalmente, con escalas: alta satisfacción 168 a más puntos, parcial satisfacción 149 – 167 puntos, regular 112 – 148 puntos, parcial insatisfacción 93 – 111 puntos, alta insatisfacción 0 – 92 puntos. También se desarrollaron instrumentos para medir la motivación y el desempeño laboral a los 460 trabajadores (Anexo N° 2 y N° 3); el cuestionario para medir la motivación se basó en la teoría de Herzberg, en la cual se seleccionaron los factores (higiénicos y motivacionales) que se consideraron fundamentales dentro del ámbito laboral de la Pandemia Covid-19. Todos los instrumentos se aplicaron a través de formularios de Google Forms y enviados vía internet a los encuestados.

Para medir la confiabilidad como propiedad métrica de los instrumentos, contruidos como escalas de medición de las variables a estudiar (nivel de motivación, de satisfacción y de desempeño laboral), se utilizó la medida de consistencia interna basada en el estadístico de Alfa o modelo de consistencia interna de Cronbach. Con dicha medida de consistencia se aseguró que los instrumentos utilizados en la investigación estuvieran libres de errores aleatorios y que los resultados arrojados fuesen consistentes.

El cuadro N° 1 presenta el análisis de confiabilidad o fiabilidad practicada a cada una de las escalas de medición incluidas en los instrumentos de recolección de datos. En esta investigación, dado que todas las escalas arrojaron valores de Alfa superiores a 0,75, se puede afirmar que existe una correlación buena entre los elementos o ítems de cada escala, o una buena correlación entre las puntuaciones que una persona (o personas) obtiene en la escala

(valor observado) y la puntuación que debería tener considerando todos los ítems del universo que definen el concepto, de lo cual se deduce que las escalas utilizadas en la investigación son confiables.

**Tabla N° 1. Análisis de fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**

Escalas:	Alpha Cronbach's
Motivación	0.793
Satisfacción laboral	0.789
Desempeño del empleado	0.776

Fuente: elaboración propia con software spss

Luego de la etapa de recolección de datos, a información obtenida fue codificada y procesada con el software estadístico SPSS. El análisis se desarrolló a partir de medidas de tendencia central y de dispersión; también, se utilizó el Coeficiente Rho de Spearman y varios análisis de regresión lineal simple para determinar la correlación entre las variables, sin intensiones de realizar inferencias estadísticas dada las limitaciones presentes en el muestreo de la investigación.

#### 4. Resultados

La tabla N° 1, presenta un análisis descriptivo de los trabajadores de algunas variables demográficas de los trabajadores encuestados. De los 460 trabajadores encuestados el 55,2% son de sexo femenino y el 44,8% son de sexo masculino. La mayoría de los encuestados manifestó pertenecer al grupo de edad comprendido entre 20 y 40 años, seguidos por los grupos de edades entre 30 y 39 años que representa un 43,3%. El grupo más pequeño presenta una edad entre 60 a 64 años, por representar un 0,4% de los trabajadores. El 34,3% de los encuestados señaló trabajar en el sector público, mientras que el 65,7% indicó trabajar en el sector privado. Sobre la dedicación, el 86,1% de los encuestados indicó trabajar a tiempo completo, mientras

que el 13,9% trabajar a tiempo parcial. Basado en los años de experiencia laboral el 71,6% indicó tener menos de 10 años trabajando en la organización; el 25,1% de los encuestados han estado trabajando al menos entre 11 a 20 años, mientras que el grupo más pequeño (3,3%) ha trabajado más de 20 años para la organización.

**Tabla N° 1. Análisis descriptivo de las características demográficas de la muestra**

Variables demográficas		Número de trabajadores	Proporción (%)
Género	Masculino	206	44.80%
	femenino	254	55.20%
	Total	460	100%
Edad (año)	20-29	208	45.50%
	30-39	198	43.30%
	40-49	35	7.70%
	50-59	14	3.10%
	60-65	2	0.40%
	Total	457	100%
Sector económico	Sector publico	157	34.28%
	Sector privado	301	65.72%
	Total	458	100%
Años de experiencia laboral	1-10	328	71.60%
	11-20	115	25.10%
	Encima de 20	15	3.30%
	Total	458	100%
	Horas laborales	Tiempo completo	395
Tiempo parcial		65	13.90%
Total		459	100%

Fuente: elaboración propia.

Al calcular el Coeficiente Rho de Spearman, sobre las variables ordinales estudiadas, La tabla N° 2 ilustra una correlación positiva lineal moderadamente alta entre la motivación y el desempeño de los empleados con un 51,6%; también existe

una relación lineal positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados con un 50,1%. Es de advertir que esta relación lineal positiva no implica relación de causalidad, como correlación. La relacionar las variables motivación y satisfacción laboral, las mismas muestran una relación lineal positiva ligeramente leve del 47%. Se indica que el desempeño de los empleados se correlaciona positivamente con la motivación y la satisfacción laboral con un valor de p de 0,000 que es significativo al 1%. De ahí que se pueda apreciar en las seis empresas estudiadas una variación conjuntas, parecidas y en la misma dirección entre las variables estudiadas, donde los trabajadores con mayor motivación, tendrán mayor o mejor satisfacción laboral y mejor desempeño.

**Tabla N° 2. Coeficientes de correlación (Rho de Spearman) entre las variables estudiadas**

Variables	Motivación	Satisfacción laboral	Desempeño de los empleados
Motivación	1.000		
Satisfacción laboral	0.470 **	1.000	
Desempeño de los empleados	0.516 **	0.501 **	1.000

Fuente: elaboración propia a partir del software SPSS

El análisis de regresión lineal simple fue utilizado para encontrar el impacto de la motivación y la satisfacción laboral en el rendimiento de los empleados. En La tabla N° 3, se muestra los resultados del análisis de regresión lineal simple practicado con el primer par de variables; en este caso la variable independiente es la motivación mientras que la variable dependiente es el desempeño laboral observado en los empleados. El valor del coeficiente de determinación  $R^2$  es 0,235, lo que significa que el 23,5% de la variación en el desempeño de los empleados se explica por

el comportamiento de la variable independiente (motivación). Al analizar el coeficiente estandarizado ( $\beta$ ), la motivación tiene un efecto positivo en el rendimiento de los empleados ( $\beta = 0.450$ , valor de  $p$  menor que 0.01); es decir, en las seis empresas seleccionadas, por cada cambio en una unidad en el nivel de motivación se producirá del 0,450 en el nivel del desempeño laboral (variable dependiente). Esto implica que el desempeño de los empleados está influenciado positivamente por la motivación, o importancia relativa de la motivación sobre la variable dependiente: desempeño laboral. Se deduce para el conjunto de empresas estudiadas, que la dirección puede aumentar en un 45% el rendimiento de sus empleados para alcanzar los objetivos y metas deseadas al incrementar la motivación en sus empleados en un punto o nivel como fue medido en la escala diseñada.

**Tabla N° 3. Análisis de regresión lineal simple entre la motivación y desempeño de los empleados**

Variables independientes	Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficiente estandarizado (Beta, $\beta$ )	Sig
Constante	2.32		0.000
Motivación del empleado	0.461	0.450	0.000
R	0.484 <sup>b</sup>		
R cuadrado (R <sup>2</sup> )	0.235		
R cuadrado ajustado	0.231		

Fuente: elaboración propia (2021). a) Predictores: (constante), desempeño de los empleados. b) Variable independiente: motivación

En La tabla N° 4, contiene el resumen del modelo que tiene  $R$  y  $R^2$  que muestran el análisis de regresión simple practicado sobre la satisfacción (variable independiente) y el desempeño laboral (variable dependiente).

El valor del coeficiente de determinación  $R^2$  es de 0,244, lo que significa que el 24,4% de la variación en el desempeño de los empleados se explica por el comportamiento de la variable independiente (satisfacción). Al analizar el coeficiente estandarizado ( $\beta$ ), la motivación tiene un efecto positivo en el rendimiento de los empleados ( $\beta = 0.373$ , valor de  $p$  menor que 0.01); es decir, en las seis empresas seleccionadas, por cada cambio en una

unidad en el nivel de satisfacción se producirá del 0,373 en el nivel del desempeño laboral (variable dependiente). Esto implica que el desempeño de los empleados está influenciado positivamente por la satisfacción, o que existe importancia relativa de la satisfacción sobre la variable independiente: desempeño laboral. En otras palabras, la satisfacción del trabajador ha influido positivamente en el desempeño laboral de los empleados, donde a mayor satisfacción los empleados, estos realizaran un mejor esfuerzo. Por lo tanto, la satisfacción laboral podría ser un predictor significativo para el desempeño de los empleados.

**Tabla N° 4. Análisis de regresión lineal simple entre la satisfacción y el desempeño de los empleados**

Variables independientes	Coefficientes no estandarizados (B)	Coefficiente estandarizado (Beta, $\beta$ )	Sig
Constante	1.891		0.000
Satisfacción laboral	0.382	0.373	0.000
R	0.494 <sup>c</sup>		
R cuadrado (R <sup>2</sup> )	0.244		
R cuadrado ajustado	0.239		

Fuente: elaboración propia (2021). a) Predictores: (constante), desempeño de los empleados b) Variable independiente: satisfacción laboral

## 5. Conclusiones

Esta investigación se llevó a cabo para determinar el efecto de la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados. Los datos se recopilaron a través de un conjunto de cuestionarios que intentaron medir el grado de motivación y la satisfacción y desempeño de los empleados y fueron aplicados partir de formularios de Google, a empleados de seis empresas ubicadas en la Ciudad de Lima, Perú. A partir de los resultados hallados se puede afirmar, descriptivamente en el escenario laboral de pandemia del Perú, que hay leves o moderadas relaciones positivos entre las variables motivación y la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, en la cual por cada cambio en una unidad en el nivel de satisfacción y en el nivel de



motivación se producirá un incremento del 0,373 y 0,45, respectivamente, en el nivel del desempeño laboral.

Aún en la situación de Pandemia Covid-19, en la cual fueron observadas dichas variables, se confirma en cierta medida lo señalado por muchos investigadores de las ciencias administrativas, respecto al ciclo motivacional y el desempeño laboral; por lo que siguen vigentes las variables motivación y satisfacción laboral como elementos claves para mejorar el desempeño de los empleados, y a su vez pueden contribuir al incremento del nivel de productividad individual y organizacional.

No obstante, ante la moderada relación hallada en la presente investigación, las limitaciones presentes en la misma y a la elevada complejidad del entorno de pandemia Covid-19, se pudiera deducir la posible presencia de otras variables que pudieran afectar en mayor medida la variable dependiente (desempeño laboral), e inclusive a las variables independientes (motivación y satisfacción laboral), tales como elementos fisiológicos, estrés, incertidumbre, cambios tecnológicos, restricciones económicas, al igual que lo señalado por Bohórquez *et al.*, (2020). Tales variables son merecedoras de ser estudiadas en lo sucesivo, por cuanto si las organizaciones desean aumentar su productividad deberían considerar todos los aspectos para aumentar el nivel de desempeño de los empleados en el lugar de trabajo.

## 6. Referencias

- Ángeles, M. (2016). Motivación laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de una unidad ejecutora del Ministerio de Transportes de Lima - 2014. Universidad César Vallejo. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7683>
- Arboleda, G., & León, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 1-13. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/24410>
- Arias F, H. V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5a ed. México DF: Trillas.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice (Fifth ed.). Kogan Page Publishers.
- Beck, R. (1983). Motivation: Theories and Principles (Second ed.). Pearson.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 2(3), 385-390. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso)
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharm, G., & TuYe, H.-Y. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. *Revista NBER WORKING PAPER SERIES*, 1-25. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w27344.pdf>
- Burgeon, V. A. (2001). Emotional Regulation and Job Satisfaction. Blackwell Publishers.
- Chiang Vega, M., Riquelme Neira, G., & Rivas Escobar, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Revista*

- Ciencia & trabajo, 20(63), 178-186. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (10ma. Ed.). McGraw-Hill: Bogotá, Colombia.
- Cohen, A., & Gattiker, U. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 47(3), 439-461.
- Damián, A. (2016). *Motivación laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa minera, 2016*. Universidad César Vallejo. Tesis de Licenciatura en Psicología. Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1132>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- FutureLab y Brinca (2020). *¿Por qué los colaboradores están insatisfechos y que se puede cambiar para el 2021?* Diario El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/trabajo-remoto-por-que-los-trabajadores-no-estan-satisfechos-y-que-se-puede-cambiar-para-el-2021-cuarentena-peru-noticia/?ref=ecr>
- Diario Gestión Perú. (2017). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545-noticia/>
- Echeverri, P., & Espitia, E. (2020). *Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del COVID-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia*. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. Tesis de Grado. Colombia. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea\\_EcheverriGomez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *Revista New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ntwe.12097>
- Hernández, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Holguin, Y., & Contreras, C. (2020). *Satisfacción laboral del personal en el Servicio de Nefrología del Hospital Guillermo Kaelin de la Fuente (Villa María) en 2019*. *Horizonte Médico (Lima)*, 20(2), e1238. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-558X2020000200009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2020000200009)
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Lather, A. S., & Jain, S. (2005). Motivation and job satisfaction: A study of associates of public and private sector. *Delhi Business Review*, 6(1), 77-84.
- Marin, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext)
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M., & Romero, H. (2018). *Metodología de la*

- investigación Cuantitativa-Cualitativa y redacción de la tesis. Colombia: DGP Editores.
- Organización Internacional del Trabajo-OIT. (2020). Observatorio de la OIT: La COVID 19 y el mundo del trabajo. Quinta edición. Estimaciones actualizadas y análisis. Recuperado el 15 de sep. de 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_749470.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf)
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.
- Pebes, A., Uribe, C., & Loyola, G. (2019). Motivación y su relación con la satisfacción labora del profesional de enfermería en el Servicio de Medicina del Hospital Regional de Ica 2016. *Revista enferm. vanguard*, 7(1), 13-22.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Saitis, X. (2005). *Organization and Management of Education-Theory and Practice*. Atropos.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

**ANEXO 1: Cuestionario para medir la satisfacción laboral**

**ESCALA DE OPINIONES SL - SPC**

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cual es su opinión acerca de su ambiente laboral, a continuación le presentamos una serie de afirmaciones sobre las cuales debe manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo. Le agradecemos que, con total sinceridad, marque la alternativa que corresponda o que mejor exprese su punto de vista. Recuerde que la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas o malas, son solo opiniones.

Total Acuerdo: TA  
 De acuerdo: A  
 Indeciso: I  
 En Desacuerdo: D  
 Total Desacuerdo: TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3. El ambiente creado por mis compañeros es la ideal para desempeñar mis funciones					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
6. Mi(s) jefe(s) es(es) comprensivo(s)					
7. Me siento mal con lo que hago					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo					
12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13. El ambiente donde trabajo es confortable					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
17. Me disgusta mi horario					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
23. El horario de trabajo me resulta incomodo					
24. La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
26. Mi trabajo me aburre					
27. La relación que tengo con mi superiores es cordial					
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado					
30. Me gusta el trabajo que realizo					
31. No me siento a gusto con mis compañeros					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo					
36. Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

  

SATISFACCIÓN LABORAL		P.T.
Alta satisfacción	168 - +	
Parcial Satisfacción	149 - 167	
Regular	112 - 148	
Parcial Insatisfacción	93 - 111	
Alta Insatisfacción	0 - 92	

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).

## ANEXO 2: Cuestionario para medir la motivación laboral

V1: Sexo \_\_\_\_\_  
 V2: Edad \_\_\_\_\_  
 V3: Puesto Jerárquico \_\_\_\_\_  
 V4: Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Política</b>	V5: Me siento acogido por mi empresa V6: Comparto los ideales de mi empresa	<b>Factores Motivadores</b>	<b>Responsabilidad</b>	V23: Considero que mi jefe me delega las tareas que pertocan V24: Mi empresa valora mi responsabilidad en mi puesto de trabajo
	<b>Sueldo</b>	V7: Estoy bien pagado según mi formación y experiencia V8: Considero que mi sueldo es el adecuado para el trabajo que desempeño		<b>Trabajo en sí mismo</b>	V25: Me siento realizado/a al hacer mi trabajo V26: Siento que mi trabajo merece la pena
	<b>Relación con el jefe</b>	V9: Considero que la relación con mi jefe es buena V10: Mi jefe se preocupa por mí		<b>Crecimiento y promoción</b>	V27: Considero que mi empresa me permite, con las tareas que realizo, sentir que "crezco" a nivel personal V28: En mi empresa hay posibilidades de promoción
	<b>Condiciones de trabajo</b>	V11: Las condiciones físicas de mi trabajo son buenas V12: Me siento a gusto con las instalaciones y servicios que ofrece mi empresa		<b>Reconocimiento</b>	V29: Considero que mi trabajo es reconocido V30: Alguna vez he sentido que no se valoraba mi esfuerzo y sólo se tenían en cuenta los resultados
	<b>Relación con los compañeros</b>	V13: Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo V14: Considero que hay un buen ambiente entre mis compañeros de trabajo		<b>Logro</b>	V31: En mi empresa los logros reiterados son recompensados V32: Siento que hago bien mi trabajo
	<b>Vida personal</b>	V15: En mi empresa se tiene en cuenta mi vida personal V16: Mi trabajo me permite tener tiempo libre para estar con mi familia y amigos			
	<b>Status</b>	V17: El pertenecer a mi empresa me hace tener más status social V18: El pertenecer a mi empresa me hace sentirme superior a los demás			
	<b>Supervisión</b>	V19: Mi jefe está supervisando lo que hago a cada momento V20: Mi jefe me controla demasiado			
	<b>Seguridad</b>	V21: Pienso que la crisis provocará un pronto cierre y/o en mi empresa V22: Mi trabajo me proporciona estabilidad en el tiempo			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría de los dos factores de Herzberg (Tietjen y Myers, 1998).

### ANEXO 3: Cuestionario para medir el desempeño laboral

**INSTRUCCIONES:** Estimado gerente-supervisor, con la finalidad de conocer cual es su opinión acerca del desempeño laboral del personal a su cargo, a continuación le mostramos una serie de afirmaciones sobre las cuales usted debe manifestar el nivel presente en el desempeño del empleado bajo su supervisión. Le agradecemos que, con total sinceridad, marque la alternativa que corresponda o que mejor exprese su punto de vista. Recuerde que la escala es totalmente anónima.

- Muy bajo: 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.  
 Bajo: 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.  
 Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.  
 Alto: 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.  
 Muy Alto: 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).