

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ARTÍCULO CIENTÍFICO

**LA COMPLEMENTARIEDAD DE LA DISCIPLINA Y LA
MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ÓPTIMO EN LOS
EMPLEADOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ**

Artículo científico presentado para optar al grado académico de Licenciatura

PRESENTADO POR: PAULO FABIAN ALCOREZA ROSSI

TUTOR: MSC. PAOLA ANDREA CÁRDENAS MORALES

LA PAZ – BOLIVIA

2023

**La Complementariedad De La Disciplina Y La Motivación En El Ámbito Laboral
Y Su Incidencia En El Desempeño Óptimo En Los Empleados En La Ciudad De La
Paz**

*“Un Estudio Realizado A Empleados De Servicio De Restaurantes En El Macrodistrato
Centro De La Ciudad De La Paz En El Año 2023”*

**The Complementarity Of Discipline And Motivation In The Workplace And Its
Impact On Optimal Performance Among Employees In The City Of La Paz:**

*"A Study Conducted On Employees Of Restaurants Services In The Central
Macrodistrict Of La Paz City In 2023."*

Paulo Fabian Alcoreza Rossi

Universidad Mayor de San Andrés

Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

Carrera de Administración de Empresas

pauloalcorezaok@gmail.com

RESUMEN

La investigación estuvo orientada a identificar como la complementariedad de la disciplina y la motivación inciden en el desempeño óptimo de los empleados. Este estudio adoptó un diseño de investigación no experimental de tipo transversal de corte prospectivo, en la cual se utilizó como herramienta de investigación la encuesta con una muestra de 327 personas encuestadas, que ocupaban cargos operativos en restaurantes.

En los resultados se pudo evidenciar que los empleados tienen un mejor desempeño cuando tienen altos niveles de motivación y disciplina y un menor desempeño cuando solo contaban con una de estas variables. Se llegó a la conclusión de que la disciplina y la motivación desempeñan un papel fundamental en el logro de un desempeño óptimo por parte de los empleados en el ámbito laboral. La disciplina proporciona la estructura y el enfoque necesarios para mantener la consistencia y la eficiencia en el trabajo. Al adherirse a normas y rutinas disciplinadas, los empleados pueden establecer pautas claras, cumplir



con plazos y mantener la calidad en sus tareas. Por otro lado, la motivación impulsa a los empleados a alcanzar metas y superar desafíos. Al estar motivados, los empleados muestran un mayor compromiso, iniciativa y dedicación en sus responsabilidades laborales. La combinación equilibrada de disciplina y motivación proporciona una base sólida para el desempeño óptimo, ya que la disciplina establece el marco de trabajo y la motivación impulsa el impulso necesario para llevar a cabo las tareas con excelencia. Al fomentar tanto la disciplina como la motivación, las organizaciones pueden promover un ambiente laboral propicio para que los empleados alcancen su máximo potencial y logren resultados destacados.

Palabras clave: Motivación laboral, disciplina laboral, desempeño.

ABSTRACT

The research aimed to identify how the complementarity of discipline and motivation impacts employees' optimal performance. This study adopted a non-experimental prospective cross-sectional research design, using a survey as the research tool, with a sample of 327 respondents holding operational positions in restaurants.

The results showed that employees perform better when they have high levels of motivation and discipline, and their performance is lower when they possess only one of these variables. It was concluded that discipline and motivation play a fundamental role in achieving optimal performance in the workplace. Discipline provides the necessary structure and focus to maintain consistency and efficiency in work. By adhering to disciplined norms and routines, employees can establish clear guidelines, meet deadlines, and maintain the quality of their tasks. On the other hand, motivation drives employees to achieve goals and overcome challenges. When motivated, employees demonstrate increased commitment, initiative, and dedication to their work responsibilities. The balanced combination of discipline and motivation provides a solid foundation for optimal performance, as discipline establishes the framework for work and motivation fuels the drive necessary to carry out tasks with excellence. By fostering both discipline and



motivation, organizations can promote a conducive work environment for employees to reach their full potential and achieve outstanding results.

Keywords: Workplace motivation, work discipline, performance.



INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

El desempeño de los empleados en el ámbito laboral es un factor clave para el éxito y la competitividad de las organizaciones. Diversos estudios han abordado y reconocido que tanto la disciplina como la motivación son dos factores importantes que influyen en el rendimiento de los empleados.

Desde la perspectiva de la psicología laboral, se ha estudiado la relación entre la motivación y la disciplina en el ámbito laboral. Según Maslow (1954), la motivación es un factor clave para el comportamiento humano en el trabajo, ya que influye en la satisfacción, la productividad y el compromiso de los empleados. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que la motivación por sí sola no es suficiente para asegurar un alto desempeño laboral (Deci & Ryan, 1985; Locke & Latham, 2002).

Robbins (2017) sostiene que el comportamiento organizacional está influenciado por la disciplina y la motivación de los empleados en el entorno laboral. Deci y Ryan (1985) abordaron la motivación intrínseca y la autodeterminación en el comportamiento humano, destacando la importancia de la motivación interna y la autonomía para la satisfacción y el desempeño laboral, por su parte Grawitch y Munz (2006) destaca que la disciplina en el trabajo se asocia positivamente con la motivación intrínseca de los empleados.

En la gestión del talento humano, se ha reconocido que la disciplina es un componente esencial para lograr el éxito en el ámbito laboral. Según Robbins y Coulter (2018), la disciplina implica la capacidad de mantener el enfoque, la dedicación y la responsabilidad en la ejecución de las tareas laborales. Además, se ha encontrado que la disciplina es un predictor importante del desempeño laboral (Duckworth et al., 2007).

En la administración de recursos humanos, se ha enfatizado la importancia de combinar la motivación con la disciplina en el diseño de programas de gestión del desempeño. Según Armstrong y Baron (2005), la disciplina y la motivación deben trabajar en conjunto para asegurar que los empleados mantengan un alto nivel de productividad y cumplan con las expectativas laborales. Además, se ha destacado que la disciplina puede



ayudar a mantener la motivación en momentos de desafíos o dificultades laborales (Locke et al., 1981).

Drucker (1954) en su obra "La práctica de la administración" sostiene que la disciplina en el trabajo es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento de los empleados. Por su parte, Gagné y Koestner (2015) sugieren que la disciplina es un factor que puede potenciar la motivación autónoma en el trabajo, es decir, la motivación basada en la autonomía y la autodeterminación.

2. Planteamiento del problema

La disciplina es un componente clave en el ámbito laboral, ya que implica la capacidad de mantener el enfoque, la dedicación y la responsabilidad en la ejecución de las tareas (Robbins & Coulter, 2018). Por otro lado, la motivación es también un factor importante en el comportamiento laboral, ya que influye en la satisfacción, la productividad y el compromiso de los empleados (Maslow, 1954). Existe evidencia en la literatura que sugiere que la motivación por sí sola no es suficiente para asegurar un alto desempeño laboral (Deci & Ryan, 1985; Locke & Latham, 2002).

El problema radica en que, si bien se ha reconocido la importancia de la motivación y la disciplina en el ámbito laboral, no se ha explorado en profundidad cómo estas dos variables interactúan y se complementan entre sí, la literatura existente sugiere que la disciplina y la motivación deben trabajar en conjunto para asegurar que los empleados mantengan un alto nivel de productividad y cumplan con las expectativas laborales (Armstrong & Baron, 2005).

Por lo tanto, el presente estudio busca abordar esta brecha en la literatura, mediante una investigación que analice la relación entre la disciplina y la motivación y su incidencia en el desempeño óptimo en el ámbito laboral.

3. Pregunta de investigación

¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LA DISCIPLINA Y LA MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL Y CÓMO INCIDEN EN EL DESEMPEÑO ÓPTIMO EN LOS EMPLEADOS DE RESTAURANTES EN EL MACRODISTRITO CENTRO DE LA CIUDAD DE LA PAZ?



4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar la relación entre disciplina y motivación en el ámbito laboral y su incidencia en el desempeño óptimo de los empleados de restaurantes en el Macrodistrito Centro de la ciudad de La Paz.

4.2. Objetivos específicos

- Revisar las diferentes teorías existentes sobre la disciplina y la motivación en el contexto laboral.
- Determinar las variables y dimensiones que van a ser consideradas en el estudio.
- Analizar cómo se relaciona y complementa la disciplina y la motivación en el ámbito laboral.
- Analizar si la disciplina y motivación inciden en el desempeño óptimo de los empleados.

5. Marco teórico

5.1. Teorías administrativas sobre la motivación

5.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1954) propone la famosa jerarquía de necesidades, que destaca la importancia de satisfacer las necesidades básicas y las necesidades de autorrealización de los empleados para su motivación y desempeño laboral.

5.1.2. Teoría de la expectativa de Vroom

Vroom (1964) desarrolla la teoría de la expectativa, que sostiene que las expectativas de los empleados sobre la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas influyen en su motivación en el trabajo.

5.1.3. Teoría de la personalidad de Bandura

Bandura (1991) introduce la teoría de la personalidad, que destaca la importancia de la autoeficacia y las expectativas de autoeficacia en la motivación y el desempeño laboral.

5.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg



Herzberg (1966) presenta la teoría de los dos factores, argumentando que la satisfacción y la motivación en el trabajo están influenciadas por factores intrínsecos y extrínsecos.

5.1.5. Teoría de la automotivación y regulación de la acción de Kanfer

Kanfer (1990) revisa las teorías de la motivación en el contexto laboral y destaca la importancia de entender cómo los empleados se motivan en su entorno específico de trabajo.

5.1.6. Teoría de aprendizaje de Gagné

Gagné (1985) destaca la importancia de diferentes condiciones como la atención, la relevancia y la retroalimentación en la motivación y el proceso de aprendizaje.

5.1.7. Teoría de la autodeterminación de Deci

Deci (1975) se centra en la importancia de la motivación intrínseca y como esta influye en el comportamiento autónomo y persistente.

5.1.8. Teoría del enriquecimiento del trabajo de Hackman y Oldham

Hackman y Oldham (1976) nos dicen que la motivación de los empleados mejora al enriquecer el contenido de sus tareas laborales, para esto hay que proporcionarles autonomía, retroalimentación y oportunidades de desarrollo personal.

5.1.9. Teoría de reforzamiento de Skinner

Skinner (1953) con la teoría de reforzamiento expresa que el comportamiento de los empleados puede ser moldeado a través del refuerzo positivo y negativo, influyendo en su motivación para llevar a cabo sus tareas.

5.1.10. Teoría de fijación de metas de Locke y Latham

Locke y Latham (1990) expresan que el establecimiento de metas claras y desafiantes puede aumentar la motivación de los empleados, para esto es necesario que sean específicos y alcanzables y que vayan acompañados por retroalimentación y apoyo.

5.2. Teorías administrativas sobre la disciplina

5.2.1. Teoría del enfoque de contingencia de la disciplina de Luthans y Kreitner



Luthans y Kreitner (1985) esta teoría sostiene que la disciplina en el lugar de trabajo debe ajustarse a las contingencias específicas de cada situación, también se deben considerar factores como la cultura organizacional, la estructura de poder y las características de los empleados.

5.2.2. Teoría del refuerzo y la disciplina de Jones y Smith

Jones y Smith (2003), su teoría se basa en la idea de que el comportamiento disciplinado en el lugar de trabajo puede ser moldeado a través de refuerzo positivo como la recompensa y el reconocimiento.

5.2.3. Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Riggio

Bass y Riggio (2006) esta teoría sugiere que un liderazgo transformacional efectivo puede influir positivamente en la disciplina de los empleados.

5.2.4. Tipos de disciplina

- **Disciplina preventiva:** Consiste en normas establecer y reglas claras para prevenir problemas de conducta en los empleados (Robbins y Coulter, 2016).
- **Disciplina correctiva:** Se refiere al uso de medidas punitivas cuando los empleados no cumplen con las normas establecidas (Robbins y Coulter, 2016).
- **Disciplina cooperativa:** Se enfoca en la colaboración y el trabajo en equipo para lograr objetivos y resolver problemas de forma efectiva (Robbins y Coulter, 2016).
- **Disciplina proactiva:** Implica la utilización de incentivos y recompensas para fomentar un comportamiento positivo en los empleados (Müller y Turner, 2010).
- **Disciplina autoimpuesta:** Se trata de una disciplina que proviene del propio individuo, en lugar de ser impuesta por una autoridad externa (Deci y Ryan, 1985).

5.3. Factores que inciden en el rendimiento óptimo de los empleados

- **Clima organizacional:** Un ambiente laboral favorable puede influir positivamente en la motivación y el desempeño de los empleados (Robbins y Judge, 2017).
- **Comunicación efectiva:** Una comunicación clara y efectiva puede mejorar la coordinación y colaboración entre los empleados, lo que puede aumentar su rendimiento (Northouse, 2018).



- **Capacitación y desarrollo:** La capacitación y el desarrollo de habilidades y conocimientos relevantes puede mejorar el desempeño de los empleados y su motivación (Noe, 2017).
- **Reconocimiento y recompensas:** El reconocimiento y las recompensas por un buen desempeño pueden mejorar la motivación de los empleados (Deci et al., 2017).
- **Autonomía:** La autonomía en el trabajo puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados (Hackman y Oldham, 1976).
- **Liderazgo efectivo:** Un liderazgo efectivo puede mejorar la motivación y el desempeño de los empleados, a través de la dirección, apoyo y retroalimentación (Avolio y Yammarino, 2013).
- **Recursos y tecnología:** El acceso a recursos adecuados y tecnología puede mejorar la eficiencia y eficacia de los empleados (Kozlowski e Ilgen, 2006).
- **Salud y bienestar:** la salud y el bienestar de los empleados pueden influir en su motivación y desempeño laboral (Wright y Cropanzano, 2000).

5.4. Complementariedad de la disciplina y la motivación

La disciplina es vista como una clave variable para establecer metas y objetivos a largo plazo, así como para mantener la concentración y el enfoque necesario para alcanzarlos. Según Duckworth y Seligman (2005), la disciplina se define como la capacidad de perseverar en la consecución de objetivos a largo plazo, manteniendo el enfoque a pesar de los obstáculos y distracciones. La disciplina también incluye la capacidad de autocontrol, es decir, la capacidad de cerrar impulsos y emociones para mantener el enfoque en las metas.

Por otro lado, la motivación puede ser vista como una fuerza impulsora que impulsa a los empleados a tomar acción y avanzar hacia esos objetivos. Según Ryan y Deci (2000), la motivación se refiere a la voluntad de realizar una tarea y está impulsada por una variedad de factores, incluyendo el deseo de logro, la identificación con los valores de la tarea y el interés por la tarea en sí mismo.

En el ámbito laboral, varios estudios han demostrado que los empleados que tienen altos niveles tanto de disciplina como de motivación son más probables a tener un mejor



desempeño laboral que aquellos que solo tienen altos niveles de una de estas variables (Tangney, Baumeister, & Boone, 2004). Además, se ha demostrado que la combinación de la disciplina y la motivación puede ser particularmente efectiva para mejorar el desempeño en tareas complejas y exigentes (Gollwitzer & Sheeran, 2006).

Ambos conceptos se complementan en el sentido de que una buena disciplina puede aumentar la motivación de los empleados. Cuando los empleados son disciplinados y siguen las reglas y normas establecidas en el trabajo, pueden evitar distracciones, estabilizarse enfocados en sus tareas y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. Esto puede generar un logro y satisfacción, lo cual puede alimentar la motivación de los empleados para seguir esforzándose y mejorando su desempeño.

Por otro lado, la motivación también puede influir en la disciplina de los empleados. Cuando los empleados están intrínsecamente motivados, es decir, cuando encuentran satisfacción y significado en su trabajo, tienen más probabilidad de ser disciplinados en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades laborales. La motivación también puede ayudar a superar los desafíos y dificultades en el trabajo, lo cual puede fortalecer la disciplina y la capacidad de mantener el enfoque en las metas laborales.

En resumen, la disciplina y la motivación se complementan en el desempeño de los empleados, ya que una buena disciplina puede alimentar la motivación y viceversa. Ambos conceptos son importantes para el éxito laboral y organizacional, y pueden influirse entre sí de manera positiva, contribuyendo a un mejor rendimiento de los empleados en el entorno laboral.

6. Variable independiente

“La disciplina y motivación” son consideradas variables independientes, ya que se considera como causa de los posibles efectos en otras variables como ser el desempeño óptimo de los empleados.

7. Variable dependiente



“Desempeño óptimo de los empleados” se considera variable dependiente debido a que se espera que la complementariedad de la disciplina y la motivación tenga un impacto o influencia en la misma.



METODOLOGÍA

8. Metodología de investigación

8.1. Nivel de investigación

La investigación se clasifica como descriptiva ya que se busca describir las relaciones existentes entre las variables de estudio y analizar la influencia de la complementariedad de la disciplina y la motivación en el desempeño de los empleados en el ámbito laboral.

8.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal de corte prospectivo, debido a que no implica la manipulación directa de variables independientes, sino que se enfoca en la observación de las variables tal como ocurre en un momento específico en el tiempo.

Se empleo un enfoque cuantitativo para el análisis de los datos y se utilizó un cuestionario estructurado como técnica de recolección de datos.

8.3. Universo o población de estudio

Esta investigación está conformada por personas que cuenten con empleo en servicio de restaurantes y se encuentren en activo ubicadas en la ciudad de La Paz, específicamente en el Macrodistrito Centro. Esto lo conforman según datos del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (2012), 2.185 personas empleadas.

8.4. Determinación del tamaño de la muestra

La muestra es probabilística por lo cual se va a utilizar la fórmula de población finita, expresada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra

N= Población

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza

p= % de probabilidad de éxito



q = % de probabilidad de fracaso

e = Límite aceptable de error muestral

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2185}{0.05^2 \times (2185 - 1) + (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 326.84$$

El resultado refleja que se deben encuestar a 327 personas.

8.5. Técnica de investigación

Para la recolección de datos se conformó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, en el que se medirán las variables independientes y dependiente. El cuestionario fue diseñado tomando en cuenta los indicadores definidos en la operacionalización de variables.

8.6. Criterios de exclusión

- Empleados que no pertenecen a cargos operativos en el sector de restaurantes: Se excluyeron los participantes que no desempeñaban cargos operativos en el sector de restaurantes y hoteles, ya que el estudio se centró específicamente en este ámbito laboral.
- Participantes con menos de tres meses de experiencia laboral: Se excluyeron los empleados con menos de tres meses de experiencia laboral en el sector de restaurantes, con el fin de asegurar que los participantes tuvieran un nivel mínimo de experiencia que les permitiera tener un conocimiento sólido sobre las dinámicas y desafíos laborales en este campo.
- Empleados que no completaron la encuesta en su totalidad: Se excluyeron aquellos participantes cuyas respuestas en la encuesta estuvieron incompletas o presentaban información inconsistente, con el fin de garantizar la integridad de los datos recolectados y su confiabilidad para el análisis.
- Participantes con afecciones médicas que puedan influir en su desempeño laboral: Se excluyeron los empleados que tenían condiciones médicas crónicas que podrían



afectar significativamente su desempeño laboral, con el fin de asegurar que los resultados se centraran en la relación entre la disciplina, la motivación y el desempeño óptimo sin la interferencia de variables externas.

- Empleados que estaban en período de prueba o capacitación: Se excluyeron los participantes que se encontraban en período de prueba o capacitación en sus respectivos empleos, ya que podrían estar experimentando una curva de aprendizaje y ajuste, lo que podría afectar su desempeño y no reflejar su rendimiento óptimo a largo plazo.



RESULTADOS

9. Resultados

En los resultados se explica como interactúan las variables independientes disciplina y motivación y la variable dependiente de desempeño óptimo de los empleados, para esto se realizó un cruce de variables con diferentes preguntas descritas a continuación:

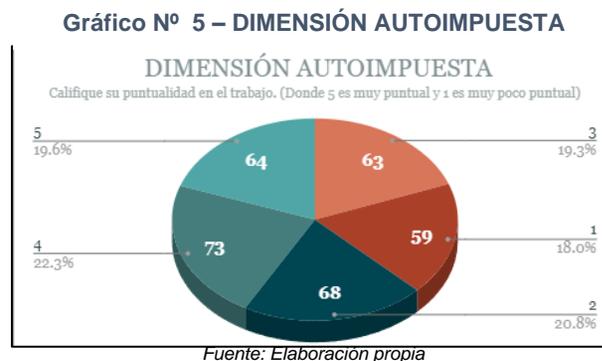
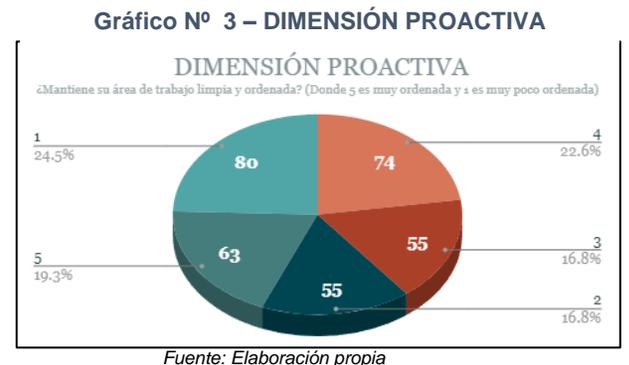
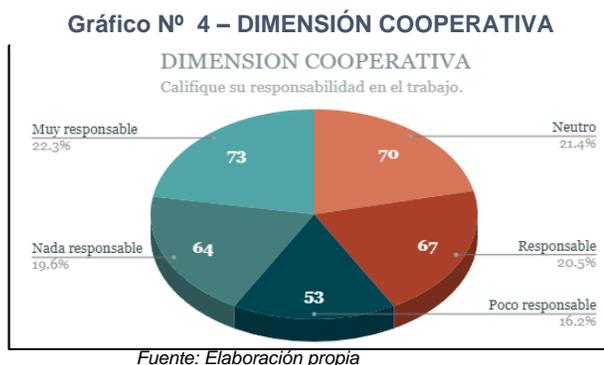
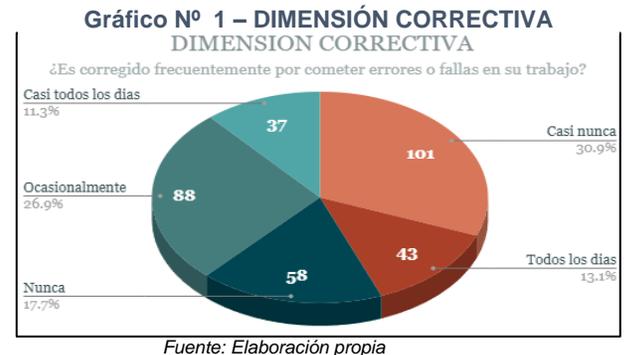
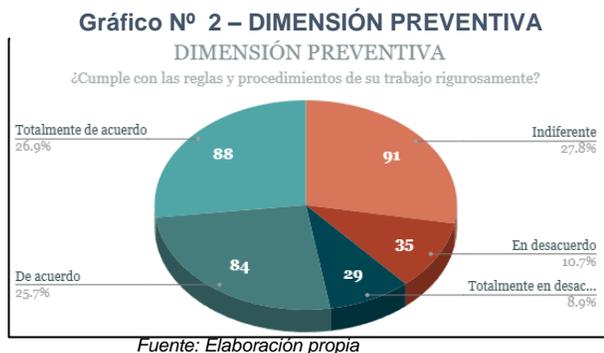
Tabla 1 – Características de los encuestados

CARACTERÍSTICAS	NUMERO	PORCENTAJE
Sexo		
Femenino	137	42%
Masculino	190	58%
Edad		
18 – 30	155	47%
31 – 40	102	31%
41 – 50	46	14%
> 50	24	8%
Condición del encuestado		
Restaurantes	327	93%
Mesero	218	67%
Cajero	109	33%

Fuente: Elaboración propia



9.1. Variable Independiente “Disciplina”

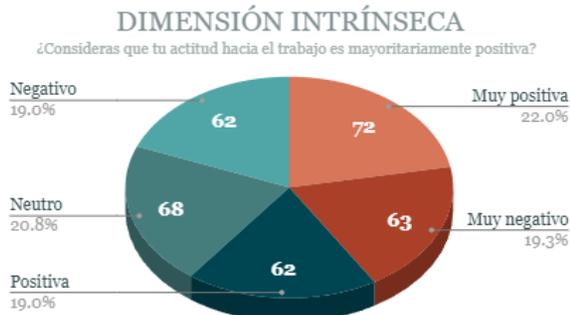


La variable independiente disciplina como indica el gráfico N.º 1 en su dimensión preventiva, la mayor parte de las personas cumplen con las reglas rigurosamente (172), en el gráfico N.º 2 de dimensión correctiva se mantiene la tendencia positiva ya que los encuestados son corregidos en su trabajo muy poco (159), en los gráficos N.º 3, 4 y 5 ya no existe una tendencia clara, siendo todas las respuestas bastante equilibradas en las dimensiones cooperativa, proactiva y autoimpuesta.



9.2. Variable Independiente “Motivación”

Gráfico N° 6 – DIMENSIÓN INTRÍNSECA



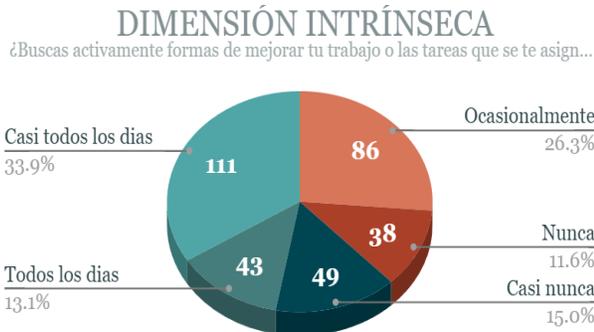
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7 – DIMENSIÓN INTRÍNSECA



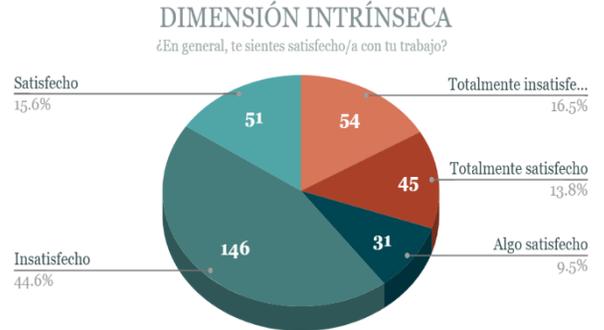
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8 – DIMENSIÓN INTRÍNSECA



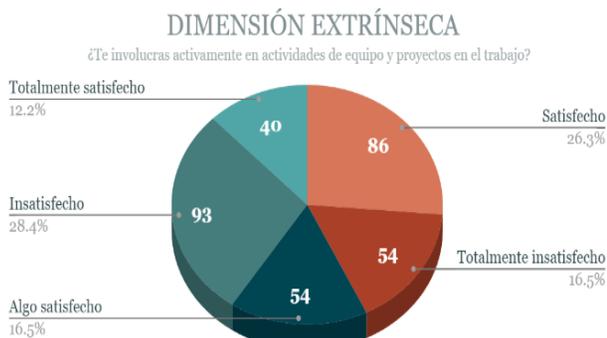
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9 – DIMENSIÓN INTRÍNSECA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11 – DIMENSIÓN EXTRÍNSECA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10 – DIMENSIÓN EXTRÍNSECA



Fuente: Elaboración propia

La variable independiente motivación no presenta mucha variación en los gráficos N.º 6 7 y 10, a diferencia del grafico N.º 8 en el cual los empleados indican que en su mayoría buscan formas de mejorar su trabajo casi todos los días (111), esto contrasta bastante con el gráfico N.º 11 en la cual los encuestados están insatisfechos (170) con los



beneficios percibidos en su trabajo, este resultado también se refleja en el gráfico N.º 9 en la cual se indica que la mayoría está insatisfecho con su trabajo (146).

9.3. Cruce de variables

Tabla 2 – Cruce de variables 1

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO	NÚMERO DE PERSONAS QUE COINCIDEN
Disciplina	Preventiva	¿Cumple con las reglas y procedimientos de su trabajo rigurosamente?	De acuerdo o totalmente de acuerdo	172	128
Motivación	Intrínseca	¿Buscas activamente formas de mejorar tu trabajo o las tareas que se te asignan?	Todos los días o casi todos los días	154	
Desempeño	Calidad del trabajo	¿Cómo calificaría la calidad de su trabajo?	Excelente o buena	167	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.º 3 se realizó el cruce de las dos variables independientes con la variable dependiente, para tal efecto se utilizaron preguntas realizadas en la encuesta y las respuestas positivas de la escala de Likert utilizadas en cada una. Con esto se puede visualizar que el número de personas que tuvieron una respuesta positiva en las 3 preguntas es de 128.

Tabla 3 – Cruce de variables 2

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO	NÚMERO DE PERSONAS QUE COINCIDEN
Disciplina	Correctiva	¿Es corregido frecuentemente por cometer errores o fallas en su trabajo?	Nunca o casi nunca	159	60
Motivación	Intrínseca	¿En general, te sientes satisfecho/a con tu trabajo?	Totalmente insatisfecho o insatisfecho	154	
Desempeño	Autonomía	¿Qué tan seguido toma decisiones de manera autónoma para resolver	Todos los días o casi todos los días	140	



		problemas o realizar tareas en su trabajo?			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.º 4 se realizó el cruce de variables independientes con la dependiente, para la variable disciplina se utilizó una connotación positiva con las personas que no son corregidas nunca o casi nunca (159), en cambio, en la variable motivación se utilizó una connotación negativa con las personas que se encuentran insatisfechas con su trabajo (154), para la variable desempeño se volvió a la connotación positiva con las personas que toman decisiones de manera autónoma con más frecuencia (140).

El dato más significativo es el número de personas que coinciden en las 3 respuestas (60), siendo este valor mucho menor en comparación a la tabla N.º3 (128).

Tabla 4 – Cruce de variables 3

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO	NÚMERO DE PERSONAS QUE COINCIDEN
Disciplina	Cooperativa	Califique su responsabilidad en el trabajo.	Muy responsable o responsable	140	38
Motivación	Extrínseca	¿Crees que los beneficios que recibes en tu trabajo son justos y equitativos?	Totalmente insatisfecho o insatisfecho	170	
Desempeño	Reconocimiento y recompensas	¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o recompensas por su trabajo?	Cada mes o cada semestre	131	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.º 5 nuevamente se realizó un cruce de variables en las cuales disciplina y desempeño tienen una connotación positiva, con personas que tienen una responsabilidad muy elevada y reciben reconocimiento con mucha frecuencia, en este caso la variable motivación tiene una connotación negativa con personas que se sienten insatisfechas con los beneficios que reciben, nuevamente igual que en la tabla N.º 4 las personas que coinciden en las 3 respuestas son muy pocas (38).



Tabla 5 – Cruce de variables 4

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO	NÚMERO DE PERSONAS QUE COINCIDEN
Disciplina	Preventiva	¿Cumple con las reglas y procedimientos de su trabajo rigurosamente?	De acuerdo o totalmente de acuerdo	172	117
Motivación	Intrínseca	¿Te sientes motivado/a por las tareas que realizas en tu trabajo?	Muy motivado o motivado	135	
Desempeño	Liderazgo efectivo	¿Con qué frecuencia cumple los objetivos y metas que se le han asignado en su trabajo?	Cada mes o cada semestre	141	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.º 6 tanto las variables independientes como la variable dependiente tienen connotaciones positivas, personas que cumplen con las reglas rigurosamente, se sienten muy motivadas y cumplen con los objetivos con mayor frecuencia. En este caso las personas que coinciden en sus respuestas ascienden a 117, teniendo un porcentaje bastante elevado similar al de la tabla N.º 3.

Tabla 6 – Cruce de variables 5

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO	NÚMERO DE PERSONAS QUE COINCIDEN
Disciplina	Autoimpuesta	Califique su puntualidad en el trabajo. (Donde 5 es muy puntual y 1 es muy poco puntual)	5 (muy puntual) y 4 (puntual)	137	112
Motivación	Intrínseca	¿Consideras que tu actitud hacia el trabajo es mayoritariamente positiva?	Muy motivado o motivado	134	
Desempeño	Salud y bienestar	¿Con qué frecuencia ha faltado al trabajo sin justificación en el último año?	Nunca o casi nunca	120	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.º 7 nuevamente se toman connotaciones positivas en cuanto a la puntualidad, actitud positiva y las faltas sin justificación al trabajo y como en las anteriores



tablas cuando existe una connotación positiva en las 3 variables el número de personas que coinciden es elevado (112).



DISCUSIÓN

Los resultados del estudio revelaron una relación significativa entre niveles altos de motivación, disciplina y rendimiento de los empleados. Los encuestados que demostraron tanto motivación como disciplina exhibieron un mayor rendimiento en comparación con aquellos que poseían solo una de estas variables. Este hallazgo subraya la importancia tanto de la disciplina como de la motivación en el contexto del rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo.

Diferentes autores como Deci & Ryan (1985) señalaban que la motivación por sí sola no era suficiente para asegurar un alto desempeño laboral, esto también concuerda con estudios como el de Robbins (2017) que sostenía que el comportamiento organizacional estaba influenciado tanto por la disciplina como la motivación de los empleados, en otros estudios como el de Armstrong y Baron (2005) se dice que la motivación y disciplina deben trabajar en conjunto para obtener altos niveles de productividad o que incluso la disciplina puede ayudar a mantener la motivación. Estos estudios son consistentes con los resultados empleados a diferencia de otros autores como Maslow que solo estudiaron una variable y como esta afecta al desempeño.

La disciplina desempeña un papel crucial al proporcionar la estructura y el enfoque necesarios para mantener la consistencia y eficiencia en el trabajo. Al adherirse a normas y rutinas disciplinadas, los empleados pueden establecer pautas claras, cumplir con plazos y mantener la calidad de las tareas. Por otro lado, la motivación actúa como la fuerza impulsora detrás de la búsqueda de metas y la superación de desafíos. Los empleados motivados muestran un mayor compromiso, iniciativa y dedicación en sus responsabilidades laborales. Por lo tanto, la combinación equilibrada de disciplina y motivación sirve como una base sólida para el rendimiento óptimo y sostenible.

El trabajo tuvo dos limitaciones principales, la primera fue la metodología de la investigación en la cual solo se utilizó una herramienta de recolección de datos que fue la encuesta, en la cual puede existir un sesgo de datos al ser llenada con demasiada rapidez y poco interés, la segunda fue el tiempo empleado en el estudio que al ser demasiado corto no se puede profundizar a detalle muchas variables. Para subsanar esto se tomó en cuenta



sobre todo las variables que presentaban una variación más notoria que pueda influir en las demás variables.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra para incluir diferentes sectores y contextos laborales, así como utilizar métodos de recolección de datos mixtos para obtener una visión más completa de la motivación, la disciplina y el desempeño de los empleados.



CONCLUSIÓN

En este estudio, se ha demostrado una correlación significativa entre la motivación y la disciplina en el desempeño laboral de los empleados. Se ha encontrado que un equilibrio adecuado entre ambas variables es fundamental para lograr un desempeño óptimo en el trabajo. La falta o un nivel bajo de motivación o disciplina se ha asociado consistentemente con un menor desempeño.

Los resultados de este estudio respaldan la importancia de promover tanto la motivación como la disciplina en el ámbito laboral. Es fundamental para las organizaciones crear un entorno que fomente altos niveles de motivación y establecer una estructura disciplinada que permita a los empleados mantenerse enfocados en la consecución de objetivos y lograr un desempeño sostenible y sobresaliente.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias y prácticas que promuevan tanto la motivación como la disciplina en el lugar de trabajo. Alentar la participación activa de los empleados, establecer metas claras y proporcionar retroalimentación efectiva son algunas de las formas en las que las organizaciones pueden cultivar la motivación. Asimismo, la creación de políticas y procedimientos claros, la supervisión adecuada y la promoción de la responsabilidad individual pueden contribuir a fomentar la disciplina entre los empleados.



BIBLIOGRAFÍA

- Maslow, AH (1954). Motivación y personalidad. Harper & Row.
- Deci, EL y Ryan, RM (1985). Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano. Prensa Pleno.
- Locke, EA y Latham, GP (2002). Construyendo una teoría útil en la práctica sobre el establecimiento de objetivos y la motivación de tareas: una odisea de 35 años. *Psicólogo estadounidense*, 57(9), 705-717.
- Robbins, SP (2017). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson.
- Deci, EL y Ryan, RM (1985). Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano. Prensa Pleno.
- Grawitch, MJ, Gottschalk, M. y Munz, DC (2006). El camino hacia un lugar de trabajo saludable: una revisión crítica que vincula las prácticas laborales saludables, el bienestar de los empleados y las mejoras organizacionales. *Revista de psicología de consultoría: práctica e investigación*, 58 (3), 129-147.
- Robbins, SP y Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación.
- Duckworth, AL, Peterson, C., Matthews, MD y Kelly, DR (2007). Grit: perseverancia y pasión por los objetivos a largo plazo. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 92(6), 1087-1101.
- Armstrong, M. y Barón, A. (2005). Gestión del rendimiento: Gestión del rendimiento en acción. Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo.
- Drucker, PF (1954). La práctica de la administración. Harper & Row.
- Gagne, M. y Koestner, R. (2015). La disciplina como predictor de la motivación autónoma en el trabajo: Un estudio multinivel. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 171-178.
- Vroom, VH (1964). Trabajo y motivación. Wiley.
- Bandura, A. (1991). Teoría cognitiva social de la autorregulación. *Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana*, 50(2), 248-287.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, BB (1959). La motivación para trabajar. Nueva York: Wiley.
- Kanfer, R. (1990). Teoría de la motivación y psicología industrial y organizacional. En MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Manual de psicología industrial y organizacional* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Prensa de psicólogos consultores.
- Gagne, R. (1985). Las condiciones del aprendizaje y la teoría de la instrucción. Nueva York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Deci, EL (1975). Motivación intrínseca. Nueva York, Nueva York: Plenum Press.
- Hackman, JR y Oldham, GR (1976). Motivación a través del Diseño del Trabajo: Prueba de una Teoría. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 16(2), 250-279.



- Skinner, BF (1953). *Ciencia y Comportamiento Humano*. Prensa Libre.
- Locke, EA y Latham, GP (1990). *Una teoría del establecimiento de objetivos y el desempeño de tareas*. Prentice Hall.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1985). *Teoría del enfoque de contingencia de la disciplina*.
- Jones, AB y Smith, CD (2003). *Teoría del refuerzo y la disciplina*. *Revista de Gestión Organizacional*
- Bajo, ME y Riggio, HT (2006). *Teoría del liderazgo transformacional y la disciplina*.
- Deci, EL y Ryan, RM (1985). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*. Springer Science & Business Media.
- Muller, R. y Turner, JR (2010). *Perfiles de competencias de liderazgo de gerentes de proyectos exitosos*. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 28(5), 437-448.
- Avolio, BJ y Yammarino, FJ (2013). *Liderazgo transformacional y carismático: El camino por delante*. Editorial Grupo Esmeralda.
- Deci, EL, Koestner, R. y Ryan, RM (2017). *Una revisión meta analítica de experimentos que examinan los efectos de las recompensas extrínsecas en la motivación intrínseca*. *Boletín psicológico*, 125(6), 627-668.
- Hackman, JR y Oldham, GR (1976). *La motivación a través del diseño del trabajo: Ensayo de una teoría*. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 16(2), 250-279.
- Kozlowski, SW e Ilgen, DR (2006). *Mejorar la eficacia de los grupos y equipos de trabajo*. *La ciencia psicológica en el interés público*, 7(3), 77-124.
- Noé, RA (2017). *Formación y desarrollo de los empleados*. Educación McGraw-Hill.
- Northouse, PG (2018). *Liderazgo: teoría y práctica*. Publicaciones de salvia.
- Robbins, SP y juez, TA (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Wright, TA y Cropanzano, R. (2000). *Bienestar psicológico y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral*. *Revista de psicología de la salud ocupacional*, 5(1), 84-94.



15. **¿Con qué frecuencia recibe reconocimientos o recompensas por su trabajo?**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Cada semestre 5. Cada mes

16. **¿Qué tan seguido toma decisiones de manera autónoma para resolver problemas o realizar tareas en su trabajo?**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Casi todos los días 5. Todos los días

17. **¿Con qué frecuencia cumple los objetivos y metas que se le han asignado en su trabajo?**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Cada semestre 5. Cada mes

18. **¿Cómo calificaría la calidad de su trabajo?**

1. Pésima 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Excelente

19. **¿Con qué frecuencia ha faltado al trabajo sin justificación en el último año?**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Cada semestre 5. Cada mes

Anexo 2 – Operacionalización de variables

Tabla 7 – Operacionalización de variables

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Disciplina	Independiente	Es el grado en que los empleados cumplen con las normas, reglas y procedimientos establecidos por la organización.	Preventiva	Cumplimiento de reglas y procedimientos	Encuesta (Pregunta 1)
			Correctiva	Frecuencia de corrección de errores	Encuesta (Pregunta 2)
			Cooperativa	Responsabilidad en el trabajo	Encuesta (Pregunta 3)
			Proactiva	Orden y limpieza en el área de trabajo	Encuesta (Pregunta 4)
			Autoimpuesta	Asistencia y puntualidad	Encuesta (Pregunta 5)
Motivación	Independiente	Es el grado en que los empleados están comprometidos y entusiasmados con su	Intrínseca	Interés en el trabajo	Encuesta (Pregunta 6)
				Actitud positiva	Encuesta (Pregunta 7)



		trabajo y su desempeño.		Satisfacción laboral	Encuesta (Pregunta 8)
				Iniciativa	Encuesta (Pregunta 9)
			Extrínseca	Participación	Encuesta (Pregunta 10)
				Beneficios recibidos	Encuesta (Pregunta 11)
Desempeño óptimo de los empleados	Dependiente	Se define como la medida de la eficacia y la eficiencia con la que los empleados realizan su trabajo, y se evalúa en función de los objetivos y expectativas establecidas por la organización	Clima organizacional	Nivel de rotación del personal	Encuesta (Pregunta 12)
			Comunicación efectiva	Frecuencia de reuniones	Encuesta (Pregunta 13)
			Capacitación y desarrollo	Numero de capacitaciones recibidas	Encuesta (Pregunta 14)
			Reconocimiento y recompensas	Frecuencia con la cual recibe reconocimiento o recompensas	Encuesta (Pregunta 15)
			Autonomía	Capacidad para tomar decisiones	Encuesta (Pregunta 16)
			Liderazgo Efectivo	Cumplimiento de metas y objetivos	Encuesta (Pregunta 17)
			Recursos tecnológicos	Calidad del trabajo	Encuesta (Pregunta 18)
			Salud y bienestar	Nivel de ausentismo laboral	Encuesta (Pregunta 19)

Fuente: Elaboración propia

