



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS EN INTERBANK**  
**SEDE CENTRO CÍVICO LIMA. PERÚ. 2017.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**AUTORES:**

Bach. MARIA JESSICA LECCA FARFAN  
Bach. MARCO ANTONIO QUISPE LOPEZ

LIMA - PERÚ  
2018

## **ASESOR DE TESIS**



**Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Grisi Bernardo Santiago**

**Presidente**

---

**Dr. Tam Wong Fernando Luis**

**Secretario**

---

**Dr. Edmundo Barrantes Ríos**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a Dios por habernos permitido llegar a este punto. A nuestros padres, por darnos la vida, amarnos, creer en nosotras y por apoyarnos siempre en cada decisión tomada. Gracias a ellos hemos podido disfrutar la dicha de culminar nuestra carrera, se lo debemos todo. A nuestros hermanos, por ser nuestro motivo para darles el mejor de los ejemplos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios, por guiarnos en el camino y fortalecernos espiritualmente para empezar un cambio lleno de éxito. A nuestros compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a nuestro lado apoyándonos y lograr que nuestro sueño se haga realidad. Por ultimo queremos agradecer a la base de todo, nuestra familia, en especial a nuestros padres, que quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y constante motivación, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor.

## RESUMEN

La presente investigación titulada, “La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, y surge como respuesta a la problemática de la institución descrita.

La investigación obedece a un tipo explicativo y diseño correlacional causal, transeccional, habiéndose utilizado cuestionarios con una escala de Likert como instrumentos de recolección de datos que se aplicó a una muestra de 50 trabajadores del área de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017

Luego de haber realizado la descripción y discusión de resultados, mediante la técnica regresión lineal, se llegó a la siguiente conclusión: La motivación sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%.

Palabras clave: Motivación, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

This research entitled, "The motivation and its influence on the work performance of sales staff at Interbank headquarters Centro Cívico Lima. Peru. 2017, "aimed to determine the relationship between motivation and work performance, and arises as a response to the problem of the institution described.

The investigation was based on an explanatory type and causal, transectional correlational design, using questionnaires with a Likert scale as data collection instruments applied to a sample of 50 employees from the sales area at Interbank headquarters Centro Cívico Lima, Peru. 2017

After describing and discussing results, using the linear regression technique, the following conclusion was reached: The motivation does influence the work performance of the sales staff of Interbank Sed Centro Cívico Lima. Peru, 2017, at a level of significance of 5%.

Keywords: Motivation, job performance.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>ASESOR DE TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	15
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Justificación del estudio .....	18
1.4. Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Antecedentes .....	20
2.1.1. Antecedentes locales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.1.3. Antecedentes Internacionales .....	29
2.2. Bases teóricas de las variables.....	44
2.2.1. Bases teóricas de la motivación .....	44
2.2.2. Teorías de la motivación .....	45
2.2.3. Proceso de la motivación .....	49



2.2.4 Dimensiones de la motivación .....	50
2.2.5 Motivación extrínseca.....	53
2.3 Bases teóricas de la variable dependiente .....	55
2.3.1 Definiciones de desempeño laboral .....	55
2.3.2 Factores del desempeño laboral .....	57
2.3.3. Definiciones de las dimensiones del desempeño laboral .....	57
2.4. Definición de términos básicos .....	61
<b>III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
3.1. Hipótesis de la investigación.....	66
3.2. Variables de estudio.....	67
3.2.1. Definición conceptual.....	67
3.2.2. Definición operacional .....	68
3.3. Tipo y nivel de la investigación.....	69
3.3.1 Tipo de investigación.....	69
3.3.2. Diseño de la investigación .....	69
3.4. Población y muestra de estudio .....	70
3.4.1. Población.....	70
3.4.2. Muestra.....	70
3.5. Método de investigación .....	71
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	71
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	72
3.6.2. Instrumento.....	73
3.6.3. Confiabilidad del Instrumento .....	74
3.6.4. Validez.....	74
3.7. Métodos de análisis de datos .....	75
3.8 Aspectos éticos.....	75
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 Resultados.....	76
<b>4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.2. Tabla de las frecuencias de la variable dependiente.....</b>	<b>80</b>

4.2. Prueba de hipótesis .....	83
4.2.1. La contrastación de la hipótesis general.....	83
4.2.2. La contrastación de la hipótesis específica 1 .....	85
4.2.3. La contrastación de la hipótesis específica 2 .....	86
4.2.4. La contrastación de la hipótesis específica 3 .....	88
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>90</b>
5.1. Discusión.....	90
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	94
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	97
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	98
Anexo 3: instrumentos.....	99
Anexo 4: Validación de instrumentos .....	103
Anexo 5: Matriz de Datos .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables .....	68
Tabla 2: Ficha Técnica de recolección de datos .....	72
Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad .....	74
Tabla 4: Juicio de expertos.....	74
Tabla 5: La motivación .....	76
Tabla 6: La intensidad .....	77
Tabla 7: La dirección .....	78
Tabla 8: La persistencia .....	79
Tabla 9: Trabajo en equipo.....	80
Tabla 10: La responsabilidad .....	81
Tabla 11: La iniciativa.....	82
Tabla 12: Matriz de influencia entre la variable independiente y dependiente .	83
Tabla 13: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis general .....	84
Tabla 14: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 1 .....	85
Tabla 15: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 2.....	87
Tabla 16: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 3.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Adaptación de las Jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow	46
Figura 2: Proceso básico de motivación.....	50
Figura 3: La motivación .....	76
Figura 4: La intensidad .....	77
Figura 5: La dirección .....	78
Figura 6: La persistencia .....	79
Figura 7: Trabajo en equipo .....	80
Figura 8: La responsabilidad .....	81
Figura 9: La iniciativa.....	82
Figura 10: Contrastación de la hipótesis general .....	84
Figura 11: Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	86
Figura 12: Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	87
Figura 13: Constrastación de la hipótesis específicas 3 .....	88

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, “Motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017”, tiene como objetivo, determinar la influencia en el desempeño laboral, como parte de la solución a la problemática institucional.

Uno de los problemas álgidos en las instituciones, es la falta de motivación e incentivos de parte de los directivos hacia los trabajadores, debido a que no valoran el trabajo realizado; y en algunos casos desconocen la labor que realizan dichos trabajadores, existiendo diferencias entre ellos.

La metodología utilizada obedece a un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo y diseño correlacional causal y, se utilizó como instrumento de recolección de datos cuestionarios que se aplicó a 50 trabajadores del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima.

De acuerdo a los lineamientos programáticos propuesto por la Universidad Privada Telesup, la investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, Problema de la investigación; comprende el Planteamiento del problema que es motivo de investigación, la formulación del problema; asimismo, se destaca la Justificación, y objetivos del presente trabajo.

En el Capítulo II, Marco teórico; que comprende antecedentes y el desarrollo el sustento teórico sobre el tema investigado, que son los conceptos y teorías sobre las variables motivación y desempeño laboral.

En el Capítulo III, Metodología, que comprende: hipótesis, variables, tipo y diseño de investigación, población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

En el Capítulo IV, Resultados, que comprende la presentación de resultados y la contratación de hipótesis.

En el Capítulo V, Discusión, que comprende las discusión y análisis de resultados.

En el Capítulo, VI, Conclusiones, a las que se arribaron luego del análisis e interpretación de los resultados en la contratación de las hipótesis.

En el Capítulo VII, Recomendaciones, referentes a las conclusiones.

Finalmente, referencias bibliográficas y anexos, como producto del desarrollo de la investigación

# I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la motivación es un elemento fundamental, donde los colaboradores de todas las organizaciones asumen un buen desempeño laboral; factor primordial para el desarrollo de sus actividades y llegar al logro de los objetivos y metas, y el personal realice sus actividades con mayor productividad; la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, tengan un buen rendimiento y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

La variable propuesta como estudio es la motivación, y se debe a que dentro de las entrevistas de desvinculación que se le realiza al personal, en su mayoría expresaron sentirse desmotivados dentro de la empresa y ellos atribuyen esta desmotivación a diversos factores, por lo tanto, es necesario determinar los factores de mayor influencia en la desmotivación del personal y cómo esta incide en su desempeño laboral. La motivación aporta a la autorrealización de los empleados, debido a que cada uno tiene metas u objetivos establecidos y estos pueden llegar a cumplirse dentro de la organización siempre que la empresa los motive o incentive a lograrlos.

Para Robbins (2009), la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Es evidente pues, que la motivación es la clave desencadenante de los factores que incitan el desempeño; y por lo tanto, es clara la relación que existe entre ellos. Al ser la motivación una variable dinámica está sujeta a cambios en la intensidad de su relación con el rendimiento académico cuando interactúan con una serie de condiciones y estímulos ambientales. Cuando se estudia la motivación, el origen de esa fuerza que impulsa al individuo, a

cumplir sus metas pueden ser internas (motivación intrínseca) o externa (motivación extrínseca de la persona).

Debido a la alta competitividad, presión y desafíos que existen en el sector de las ventas del Banco Interbank sede Centro Cívico, Lima, la motivación es un factor fundamental para mejorar procesos y obtener un mejor desempeño laboral y una actitud positiva de los empleados hacia la realización de su trabajo. El Banco Interbank, por ser una empresa con casi cincuenta años en el mercado financiero, ha crecido a pasos agigantados, no solo en su cartera de clientes sino en los proyectos que realiza a través de la corporación Intecorp; dentro de las actividades que tiene la empresa está la venta de tarjetas de créditos, y asesoría en banca servicios (tele marketing), el área maneja su propio personal para comercializar, pero todos reportan a la misma gerencia.

Actualmente, hemos tenido una gran rotación del personal contratado para el área comercial y en muchos casos ésta rotación depende de la motivación que tienen los ejecutivos del área de ventas, debido a que el personal contratado en su mayoría cumple con las metas de ventas establecidas por tanto es de interés poder determinar aquellos factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del área de ventas que fueron contratados para cumplir con el perfil idóneo para el cargo y que estando dentro de la organización no cumplieron con las expectativas de ésta.



## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima Perú 2017?

### 1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo influye la **intensidad** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?

¿Cómo influye la **dirección** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?

¿Cómo influye la **persistencia** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?

### **1.3. Justificación del estudio**

El presente trabajo de investigación pretende conocer los factores importantes que motivan al recurso humano del área de Ventas del Banco Interbank sede Centro Cívico, Lima, Perú y plantear una propuesta que favorezca el desempeño laboral. Esta propuesta contiene la implementación de un sistema de recompensa e incentivos, que fortalezca los comportamientos favorables de los empleados, haciendo que éstos perduren en el tiempo y mantengan al personal motivado, y se constituye como una herramienta fundamental que apoye y refuerce el proceso de mejora continua que se ha desarrollado en la empresa.

Se justifica teóricamente, porque permite determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores, fundamentado en los planteamientos teóricos de Robbins (2004) con respecto a la motivación y de Chiavenato (2007) con respecto del desempeño laboral.

De la misma manera, se justifica porque sirve para futuros estudios que se realicen sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal de las empresas del sector Financiero.

Para el área de Ventas del Banco Interbank sede Centro Cívico, Lima, Perú, sirve como herramienta en la toma de decisiones y conocer los factores que influyen en el nivel de motivación y el desempeño laboral del personal actualmente. Además, la empresa busca la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones de los trabajadores del área de ventas, enfocándose siempre en el recurso humano que es el motor de arranque y éxito de la organización. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de la técnica como: La encuesta directa que generará resultados que serán analizados cuidadosamente.

Asimismo, se justifica metodológicamente porque se utilizaron instrumentos de recolección de datos debidamente validados por expertos metodólogos, que podrán ser utilizados en futuras investigaciones relacionadas a las variables de estudio.

## 1.4. Objetivos de la investigación

### 1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye **la motivación** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017

### 1.4.2. Objetivos específicos

Determinar cómo influye **la intensidad** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

Determinar cómo influye **la dirección** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

Determinar cómo influye **la persistencia** en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes locales

González-Alva (2014) realizó la tesis “Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz” en la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. De tipo básico y diseño descriptivo correlacional, utilizó cuestionarios como instrumentos de recolección de datos.

#### Conclusiones

Las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión del desempeño que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los factores de la gestión del desempeño de la empresa no son óptimos, ya que según la percepción de la mayoría de los trabajadores de ambos sectores; sólo los factores “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” son positivos.

La motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con compañeros de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz.

Los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos, debido a que, para el sector de servicio automotriz, “la motivación ejercida por sus compañeros de trabajo”, “los incentivos no monetarios”, “la autoridad para tomar decisiones” y “el ambiente laboral” son positivos; sin embargo, para el sector de planchado y pintura, estos factores son negativos.

No se realiza la evaluación de desempeño con un instrumento de medición formal; lo cual impide obtener información detallada y objetiva para saber si los trabajadores poseen o no un desempeño óptimo que genere valor para la empresa.

Existe relación entre la motivación y la gestión del desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión del desempeño ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores.

Vásquez (2007), realizó la investigación titulada “Nivel de motivación y su relación con las satisfacciones laborales del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006”, en la Universidad Nacional mayor de san Marcos, Lima, Perú. De tipo cuantitativo descriptivo de corte transversal sustantiva y diseño no experimental, correlacional y transversal.

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones:

Las/os profesionales de Enfermería (48%); tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.

Las dimensiones que generan una motivación media en los profesionales de Enfermería se caracterizaron por:

Identidad, está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal.

Autonomía, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias.

En cuanto a la satisfacción laboral, el (54%) de las/os profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos.

Los factores que generaron un nivel de medio de satisfacción laboral consistió en:

Relaciones interpersonales, está en relación al agrado que presentan las enfermeras con respecto a trabajar con sus compañeros y al entorno laboral favorable creado por ellos para el desempeño de sus funciones.

Desarrollo personal, comprendió las sensaciones de bienestar que experimentan las enfermeras(os) al hacer su trabajo y el gusto por los resultados que le generan realización personal y profesional.

Políticas administrativas que se encuentran en relación al horario de trabajo, el reconocimiento al esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias.

Se comprueba que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de las/os profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, a través, de la prueba estadística Ji – Cuadrado, cuyos resultados fueron  $X^2$  Calculado = 24.36 y  $X^2$  Tabulado = 7.815, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Altivez y Ramírez (2013), realizaron la investigación titulada:” Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013” en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Trujillo, Perú. De tipo básico y diseño correlacional.

## Conclusiones

Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.

Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.

Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que

12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

Mayurí (2008) realizó la investigación Titulada “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006”, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, Lima, Perú. De tipo básico y diseño correlacional.

#### Conclusiones

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. #- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Sánchez (2013), realizó la investigación titulada: “Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química Y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”, en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. De tipo descriptivo y diseño No Experimental, transeccional, descriptivo.

#### Conclusiones

El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que, en mayor o menor grado, los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño.

El 85% de los estudiantes encuestados manifestaron que, en mayor o menor grado, los docentes muestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio científico en su desempeño.

El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que, en mayor o menor grado, los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño.

El 95% de los estudiantes encuestados manifestaron que, en mayor o menor grado, los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refiere que los docentes nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica.



El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que, en mayor o menor grado, los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica.

Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

Reynaga (2015) Investigación titulada “Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto De ANDAHUAYLAS, 2015”. Universidad Nacional José María Arguedas, de tipo cuantitativo y diseño no experimental, transaccional correlacional.

En este trabajo de investigación, el eje fundamental es la motivación para el mejoramiento del desempeño laboral del personal es un incentivo hacia ellos cuando se da la motivación mayor motivación; también, será mayor el desempeño laboral en la institución pública.

El hospital Hugo Pesce Pescetto tiene mayor carga de personal; en el ámbito de atención a sus pacientes necesitan estar motivados de todas maneras. Teniendo conocimiento con las teorías que nos muestran las necesidades de Maslow y la teoría jerarquía de Alderfer, que son de gran importancia para todo el personal que son los médicos, obstetras, técnico en enfermería, enfermería y especialistas en laboratorio, es necesario que se les motive e incentive a ellos; en consecuencia, habrá mayor desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas.

Aunque la motivación es el impulso para ellos, donde se logra resultados de manera eficaz, eficiente y efectiva, es en la trayectoria de sus trabajos, donde hay un rol que cumplir, de parte de todo el personal, durante un tiempo establecido.

Así mismo, la motivación es el eje para el trabajador en la organización, donde se ve el crecimiento del hospital tanto para la sociedad y también como profesional. Las causas pueden ser la inconveniencia de todos los personales, desconocen las teorías de la motivación están enfocados a su labor

diariamente, pero ellos dejan de lado las teorías que son buenas para tener más relación con ellas; por tanto van de la mano tanto la práctica como el conocimiento.

El sector privado se desarrolla a la sombra del sector público; aprovecha sus deficiencias, busca la complementariedad del hospital público sigue una estrategia de diferenciación mediante la cual un elemento concreto (motivación) es recibido por todo los trabajadores para el crecimiento profesional tanto como persona. El desempeño laboral de los personales es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de la compañía por esta razón hay un interés de las entidades por mejorar el desempeño a diario que se le presenta las dificultades en el trabajo.

Cuando el sistema del personal es el soporte de la entidad, para el mejor desenvolvimiento, ver como el crecimiento del personal con la motivación da resultado al desempeño laboral; para ellos, sin motivación no tienen ganas ni iniciativas de participar en la entidad; gracias al equipo del Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, que muestran a las entidades privadas, con su labor a diario, con su desempeño laboral.

Por otro lado, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar, de tal manera vemos que satisfaga el desempeño laboral del personal; sin embargo que estén motivados todos, y a lograr sus compromisos de trabajo.

## Conclusiones

Siendo el objetivo general determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. El valor de "sig" es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de spearman es 0.488 lo que indica una correlación positiva moderada.

Siendo el primer objetivo específico determinar la relación de dimensión intensidad y la participación del empleado en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. El valor de “sig” es de 0.011 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la dimensión intensidad y participación del empleado en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de spearman es 0.245 lo que indica una correlación positiva baja

Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación de dimensión dirección con la formación de desarrollo profesional en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. El valor de “sig” es de 0.630 que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); por tanto se puede afirmar que no existe relación significativa entre la dimensión dirección y formación de desarrollo profesional en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de spearman es 0.049 lo que indica una correlación positiva moderada.

Siendo el tercer objetivo específico establecer la relación de dimensión persistencia con el ambiente de trabajo en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. El valor de “sig” es de 0.004 que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la dimensión persistencia con el ambiente de trabajo en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de spearman es 0.283 lo que indica una correlación positiva baja.

El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen; la motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas; por lo tanto observarse a partir de las fuerzas que la energizan (motivación extrínseca y motivación intrínseca).

Alvitez (2013) Investigación titulada “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del

Grupo Almer, Trujillo – 2013”. Universidad Privada Antenor Orrego, de tipo explicativo y diseño correlacional causal.

La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

## Conclusiones

Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor,

los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.

Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.

Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable, sin dejar de lado el factor motivación.

### **2.1.3. Antecedentes Internacionales**

Pérez (2015) Investigación titulada “La motivación como estrategia de trabajo al interior de la policía nacional de Colombia”. Universidad Militar Nueva Granada, de tipo cuantitativo y diseño no experimental correlacional.

La presente investigación propone que las estrategias de gerenciamiento del talento humano, enfocadas en la motivación laboral que buscan implementar el bienestar de los funcionarios para empoderar la cultura institucional, la identidad y el sentido de pertenencia del personal hacia la institución, deben de plantearse de manera más visible e incluyentes, a los funcionarios de una manera más transparente permitiendo que sus funcionarios sientan que son tenidos en cuenta

para el reconocimiento de su labor, recordándoles e inculcándoles su motivación inicial de identidad y convicción por la labor de policía.

Realizando la identificación y descripción de los programas, proyectos y actividades relacionadas con motivación laboral de los funcionarios de la Policía Nacional, transformando estas en estrategias de gerenciamiento del talento humano, que fortalezcan la motivación laboral y se interrelacionen con la búsqueda del bienestar de los funcionarios, logrando con esto que se fortalezca y consolide la cultura institucional, identidad y sentido de pertenencia de los funcionarios de la institución a través de la motivación.

La gestión del talento humano en la policía, es una labor que no se detiene y es en la cual se maneja el activo más importante de las empresas a los cuales se les debe de dar la mayor importancia y son quienes hacen lo que es la empresa. Se evidencian muchos factores que causan esta problemática, tanto laborales como personales, los cuales son distintos según las personalidades y pensamientos de los trabajadores, ha sido uno de obstáculos que han aparecido en el proceso investigativo, pero con el análisis de la información, e interpretación de las encuestas se han superado.

Los beneficiarios de esta investigación son la alta gerencia, de la Policía Nacional, quienes al conocer los resultados de este estudio pueden enfrentar una problemática que se ha estado presentando en la institución que conlleva otros problemas y darán solución atendiendo a el activo más importante las personas. Otros beneficiarios de la investigación son las instituciones militares a los cuales se les pueden presentar problemáticas similares a la que se presenta en la Policía Nacional, la cual puede ayudar en su análisis, pero con un énfasis distinto debido a la labor que cada una de las fuerzas militares cumple a diferencia de la actividad que realiza la policía nacional.

Las consecuencias de realizar esta investigación son positivas, debido que busca fortalecer la gestión del talento humano, transformar una problemática en una fortaleza, encontrando la implementación adecuada de canalización de la motivación como motor de fuerza en la labor que desempeñan los funcionarios pertenecientes a la Policía Nacional, contrarrestando y evitando la desmotivación que conlleva en algunos casos, desvinculación, desidia, pereza, mala imagen, problemas familiares y otros más que afecta a la institución en su imagen,

desempeño y resultados, por ello esta investigación trae consecuencias positivas y edificadoras en busca de mejorar y continuar creciendo.

Por lo cual, para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial, corporativa o estrategia de negocios. (DeGerencia.com, 2014).

De las hipótesis planteadas se pudo comprobar la efectividad de H1 y H2, debido a la investigación desarrollada con algunas diferencias y resultados en materia de seguridad alcanzados, por lo cual estas hipótesis resultan afirmativas. La H3 se ha comprobado que su aplicación no es tomada en cuenta en las políticas de gestión de talento humano de la policía nacional, y con una ampliación en esta hipótesis dentro de la policía nacional se aportaría significativamente en el estudio dando resultados de cómo esta hipótesis podría ser positiva o negativa en el manejo de la problemática de la desmotivación y motivación del personal de policía.

Este estudio investigativo contribuirá a elevar la calidad del servicio de policía, por la temática que maneja enfocada a la Gestión del Talento Humano, la Toma de Decisiones y el Análisis Prospectivo, ya que es un estudio que abarca una multidisciplinariedad que debe de desarrollar la Alta Gerencia y conlleva a que directivos deban de manejar este tema del manejo de su personal, quienes cumplen todas las labores en la empresa y la importancia de la motivación de estos para cumplir con su labor, que desmotiva al trabajador, si el personal da sus mejores resultados estando motivado por políticas que tengo implementadas en la empresa. Por ello esta investigación contribuye a elevar la calidad de la especialización.

Zavala (2014) realizó la investigación titulada: "Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas", realizado en el Instituto Politécnico Nacional, México. De tipo básico y diseño correlacional, transversal, y llegó a las siguientes conclusiones:

La motivación y satisfacción laboral al interior de las organizaciones ha sido un tema de estudio recurrente por parte de las empresas. Schermerhorn, Hunt, Osborn y Bien (2010), mencionan que los gerentes pueden inferir la satisfacción laboral de sus colaboradores observando cuidadosamente e interpretando lo que las personas dicen y hacen mientras realizan sus actividades. Las entrevistas y los cuestionarios pueden ser útiles para darle mayor formalidad a la evaluación de los niveles de satisfacción laboral.

Este trabajo de investigación tuvo dos propósitos principales: en primer lugar, la elaboración de un instrumento de medición de satisfacción y motivación laboral al interior de las organizaciones. En segundo lugar, tomando como referencia los resultados arrojados por el instrumento de medición, se intentó verificar si existen diferencias en la motivación y satisfacción laboral entre los diversos grupos que fueron estudiados a partir de las variables independientes que se manejaron en el estudio y la contextualización (análisis cualitativo) de los datos cuantitativos para entender mejor estos resultados.

Respecto de la investigación bibliográfica y marco teórico, se descubrió gran cantidad de estudios que abordan la temática, tanto antigua como actual. Sin embargo, en los artículos de investigación que se consultaron, se constató que existen pocos estudios referentes a la motivación y satisfacción laboral dentro del ámbito de las organizaciones mexicanas, a pesar de que la 160 aplicación de encuestas y cuestionarios para conocer el ambiente y satisfacción de los empleados es una práctica común dentro de las grandes organizaciones en México.

Debido a lo anterior, se decidió elaborar un cuestionario que permitiera recopilar los avances mostrados por diversos autores (Peiró y Meliá, 1998a; Peiró y Meliá, 1998b; Engagement Pulse Survey; Weiss et al., 1967, citado por Furnham, 2011; Smith, 1976, citado por Furnham, 2011), y adaptar los ítems a la realidad de la organización en estudio. Así mismo, se integraron dos ítems que no se encontraron en ningún instrumento de medición y que se considera un fenómeno importante en el mundo laboral actual: los adictos al trabajo (workoholics).

El instrumento de medición elaborado constituye una aportación dentro del estudio de la motivación y satisfacción laboral al interior de las organizaciones



mexicanas, y en particular, para el Centro de Servicios Compartidos de la compañía mexicana embotelladora de bebidas en la cual se llevó a cabo el caso de estudio.

En un inicio, resultó complicado determinar qué factores se querían evaluar. El tema abordado presenta gran cantidad de aristas que tuvieron que ser delimitadas, para no terminar elaborando un cuestionario demasiado complejo y largo, que los colaboradores de la organización tuvieran apatía para contestarlo; pero, tampoco se quería crear un cuestionario demasiado corto que no incluyera los factores que logren explicar con mayor fidelidad el tema de estudio. A partir de esos criterios, el cuestionario fue construido por 51 ítems, clasificados en 13 factores que se obtuvieron por el análisis factorial aplicado al instrumento de medición. En este proceso se realizó la verificación de confiabilidad y validez del instrumento.

Sin embargo, no sólo se quería contar con un instrumento de medición y realizar el análisis estadístico de los datos, también se trató de contextualizar la información a partir de los comentarios escritos en las encuestas por parte del personal que participó en el estudio. De esta inquietud surge la necesidad de establecer además de un análisis cuantitativo, también un análisis de tipo cualitativo, por lo que se optó por realizar un estudio aplicando métodos mixtos.

Los resultados arrojados por el instrumento de medición muestran que, en términos generales, la población de estudio manifiesta niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos. Así mismo, no se encontraron diferencias significativas para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad. Para estos casos, se concluye que existe homogeneidad en la percepción de la motivación y satisfacción laboral. El único caso en el que se encontraron diferencias significativas fue para la variable independiente antigüedad en la empresa. Sin embargo, este resultado debe tomarse con ciertas reservas, pues la organización objeto de estudio se encuentra en expansión y la mayoría de los colaboradores son de reciente ingreso o a lo más 3 años de antigüedad (lo que representa más del 75% de la muestra).

También, es importante mencionar que el ingreso mensual no representa un diferenciador significativo en el momento de determinar el nivel de motivación y

satisfacción laboral. Aunque se registró una clara tendencia de que a mayor ingreso mayor motivación (con excepción del grupo de ingresos más 161 alto), los resultados no fueron significativos a un nivel del 0.05; este descubrimiento en el estudio comprueba lo dicho por Furnham (2011), quien menciona que no existe relación entre dinero y motivación; al menos, para esta investigación en particular. Para este caso de estudio, la antigüedad en la empresa de los empleados y su edad presentan correlación positiva, por lo que se tienen bases para afirmar que no se cumple lo dicho por Schermerhorn et al. (2010), en el sentido de que la satisfacción laboral tiende a ser menor entre los empleados más jóvenes. También, debido a la juventud de las personas que conforman la organización de estudio (más del 77% de los encuestados son menores de 30 años) es importante contar con estrategias de retención de talento y mantener motivados y satisfechos a los empleados, pues es el grupo poblacional que más se involucra en actividades de búsqueda de trabajo, a pesar de que se cuenta con un empleo estable (Salary.com, 2009; citado por Schermerhorn et al., 2010).

Llegado a este punto, la única variable que es significativa en el momento de determinar la ecuación predictora de motivación y satisfacción laboral, así como de los factores intrínsecos y extrínsecos, es la antigüedad en la empresa. Sin embargo, estos resultados no son determinantes ni mucho menos generalizables y deben ser contextualizados en el ámbito del reciente y rápido crecimiento de la organización que fue estudiada.

Como ya se mencionó anteriormente, además del estudio cuantitativo se efectuó un estudio cualitativo. Este estudio arrojó una riqueza de datos y percepciones que ayudan a complementar el estudio cuantitativo. Uno de los factores que se detectó influye de manera particular en la motivación y satisfacción laboral de los empleados corresponde al progreso y reconocimiento de las personas. De manera general, los comentarios emitidos en este rubro por parte de los trabajadores, es la percepción de una falta de reconocimiento a la labor desempeñada en las actividades, ya sea de manera verbal o monetaria. Peiró et al. (2007) lo delimitan como uno de los motivadores del entorno laboral, Maslow (1943, citado por Navarro, 2009) lo engloba como un elemento fundamental dentro de las necesidades de autoestima, e incluso Nelson (2003) proporciona una serie de puntos críticos que ayudan a los empleadores para el manejo de

los reconocimientos y recompensas que reciben los trabajadores. Sería importante que, a pesar de que se manejan niveles altos o muy altos de motivación y satisfacción laboral en la organización, se reforzaran las estrategias de reconocimiento al desempeño de los colaboradores para seguir manteniendo la motivación elevada y no caer en situaciones difíciles de manejar en tiempos futuros, implementando las recomendaciones emitidas por Nelson (2003).

Ahora, abordemos el siguiente punto que fue identificado en el análisis cualitativo: la cantidad de trabajo. Los empleados manifiestan una sobrecarga de trabajo, ya sea por falta de personal o una percepción de que el trabajo se mide por el tiempo que se permanece en la oficina. La Teoría de las necesidades latentes de Jahoda (1982, citado por Furnham, 2011) dice que el trabajo es una fuente de actividad, y por tanto, las personas tratan de aumentar la cantidad de actividades que les convienen eligiendo trabajos o tareas que satisfacen sus necesidades. Con esto en mente, se podría teorizar que existen algunas personas al interior de la compañía que no están satisfechas con la actividad que desempeñan, y derivado de esta situación es que manifiestan una sobrecarga de trabajo. Sin embargo, también la teoría del aprendizaje social (Newstrom, 2011, Furnham 2011) indica, en una de sus reglas, que los trabajadores necesitan saber si deben centrarse en la calidad, la cantidad o en algo más. Este es un punto importante a señalar, pues existe la posibilidad de que los trabajadores no cuenten con la directriz correcta por parte de los supervisores y gerentes de área sobre este aspecto. Esta revisión, tan somera como inevitablemente personal, conduce a afirmar que existen causas múltiples en la percepción de los empleados sobre la existencia de gran cantidad de trabajo, desde que efectivamente no se cuente con personal suficiente, hasta empleados que no estén satisfechos con la actividad que desempeñan y por tanto sienten que la cantidad de trabajo es excesiva. Por consiguiente, sería recomendable realizar una investigación a mayor profundidad para determinar la causa de esta inconformidad por parte de los colaboradores.

Otro de los factores importantes, identificados en el análisis cualitativo, fue el relacionado con la gestión de la compensación. Aunque en este punto únicamente 3.44% de los encuestados manifestó alguna inconformidad, estas fueron en el mismo sentido: inequidad en salarios respecto de la preparación académica y responsabilidades a cargo. Ya la teoría de la equidad de Adams

(1965, citado por Furnham, 2011, Newstrom, 2011, Peiró, 2007, Robbins et al., 2009) señala que cuando existe una inequidad debido a un sueldo insuficiente, las personas se sienten enojadas, como es el caso de los comentarios emitidos en este rubro por parte de los trabajadores.

Esto parece confirmar la teoría de la equidad propuesta por Adams; por lo anterior, se deberían tomar las medidas correctivas necesarias para generar tabuladores por competencias (Alles, 2009) que ayuden a establecer criterios justos de acuerdo al trabajo desempeñado y nivel de responsabilidad. Las implicaciones prácticas de la investigación son múltiples. El estudio de la motivación y satisfacción laboral es multifactorial y esta tesis se abordó desde la perspectiva que establece Herzberg (2003). Se afrontó el tema considerando los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo para tener una visión más completa de lo que implica la motivación y satisfacción laboral. Específicamente en este estudio se identificaron 13 subfactores que permiten englobar los diferentes aspectos que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados: Trabajo y recursos, Trabajo en equipo y valores morales, Variedad de trabajo y servicio social, Trabajo e independencia, Trabajo y conciencia, Trabajo y toma de decisiones, Trabajo y actividad, Organización, dirección y gestión de la compensación, Supervisión y capacitación profesional, Compañerismo, logro y estabilidad laboral, Progreso y reconocimiento, Cantidad de trabajo y condiciones ambientales, Autoridad y trato personal. 163 Así mismo, el mantener a los colaboradores motivados y satisfechos permitirá a la organización generar mejores resultados en la eficiencia y eficacia tanto de empleados como de la empresa en general.

La principal limitación de la investigación, está dada por el hecho de que el estudio de la motivación y satisfacción laboral es siempre subjetivo, pues se trata de cuestiones que se circunscriben en un momento y lugar determinados cuando se realiza el trabajo de investigación. Son más percepciones de parte de los empleados y del investigador en un momento determinado, por lo que los resultados arrojados en la presente indagación no deben ser generalizados a la realidad de las organizaciones mexicanas en la actualidad. Simplemente constituye una aportación en este campo del conocimiento que ayudará a entender, comprender y analizar el estado actual de la temática abordada. En

forma particular, se presentaron limitaciones para la generación de la muestra aleatoria, pues a pesar de que se tuvo acceso a la aplicación del cuestionario dentro de la organización, no se contó con un listado de empleados que ayudara a generar la muestra debido a cuestiones legales relacionadas con la protección de datos personales en las empresas. Es por esto que se determinó utilizar una muestra no probabilística con base en el número de empleados de la organización de estudio.

Otra limitante presentada, fue el tiempo disponible para la aplicación de la encuesta, pues sólo se contó con un intervalo de 3 semanas entre abril y mayo de 2013 para la aplicación de la misma, y durante periodos de tiempo específicos que no interrumpieran las actividades de los empleados. La limitante anterior derivó en la falta de una prueba piloto del cuestionario para depurar los ítems. Al terminar el presente trabajo, surgen diferentes interrogantes para ser tratados como nuevas líneas de investigación del tema de estudio que servirán para profundizar en el conocimiento de la motivación y satisfacción laboral, tales como: Realización de prueba piloto para la aplicación del cuestionario y depurar los reactivos para la prueba definitiva.

Realización de estudios de tipo longitudinal, en la organización de estudio, para verificar la existencia de diferencias en la motivación y satisfacción laboral con el paso del tiempo.

Ejecución de la prueba en organizaciones diferentes, con giros y tamaños diversos, para comprobar la validez y confiabilidad del instrumento de medición y verificar los niveles de motivación y satisfacción laboral en otro tipo de corporaciones.

Llevar a cabo estudios comparativos entre entidades públicas y/o privadas disímiles para determinar la posible existencia de diferencias motivacionales entre ellas.

Tovar (2013) Investigación titulada "Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA, C.A. República Bolivariana de Venezuela Universidad José Antonio Páez, de tipo descriptivo y diseño descriptivo simple.

## Conclusiones:

Durante el desarrollo de la pasantía se pudo evidenciar, al determinar la situación actual y del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, se pudo concluir que entre las causas principales que afectan el desempeño laboral en los trabajadores de Recursos Humanos en la empresa FEBECA están las siguientes:

Cada objetivo específico planteado, se interpreta de la siguiente manera:

Diagnosticar la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden desarrollar el desempeño eficiente los trabajadores del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa **FEBECA, C.A.**, se pudo confirmar que la empresa carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores.

Por otro lado, se aplicó una encuesta en la que se evalúan los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos que afectan de una u otra forma el desempeño laboral y conllevan a la desmotivación de los trabajadores, mostrando así que departamento de Recursos Humanos, carece de estrategias para mantener motivado a su personal.

Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa **FEBECA, C.A.**, para el estudio de este objetivo se tomaron en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas anteriormente con los cuales se pudo concluir que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales tal como lo planteó Maslow “toda persona necesita cubrir sus necesidades”.

Diseñar un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del Desempeño de Recursos Humanos, el cual permitirá un buen desempeño laboral,

Resumiendo, se puede sintetizar las conclusiones que las acciones propuestas en el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Polo (2008) Investigación titulada. "Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)". Universidad Nacional de Colombia sede Manizales facultad de ciencias y administración maestría en administración M.B.A Manizales julio 2008, de tipo aplicada y diseño correlacional causal.

### Conclusiones

Después de realizar un exhaustivo análisis teórico en muchas publicaciones de innumerables autores que han escrito acerca de los temas de Motivación del Personal, Percepción final del consumidor y la relación que existe entre ambos, finalmente se puede decir que cada empresa cuenta con variables y factores diferentes de acuerdo a su comportamiento interno.

Teniendo en cuenta la competitividad a la que actualmente se ven obligadas las empresas, es necesario conseguir que los empleados se sientan motivados en la organización para garantizar mayor productividad, compromiso y sentido de pertenencia. Esto finalmente se verá reflejado en la percepción positiva por parte de sus consumidores actuales y además puede lograr la atracción de más clientes potenciales.

Los factores motivacionales que afecten los trabajadores dentro de las E.S.P. de la ciudad de Manizales son objetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos. Estos factores están ligados a las necesidades inherentes de cada persona y afectan significativamente su desempeño dentro de la compañía.

Aunque en las E.S.P. de Manizales reconocen la importancia de la motivación al personal en la consecución óptima de los objetivos empresariales, se diseñan programas de motivación laboral con características generales que no tienen impacto en todos los trabajadores, sin tener en cuenta la intervención directa de los verdaderamente implicados, y sin una inversión definida para el desarrollo de esas estrategias que garanticen el cumplimiento de las mismas.

El impacto que pretenden lograr las E.S.P. de Manizales en el desempeño laboral de sus empleados desarrollando programas de motivación, no es suficientemente percibido y reconocido por ellos, debido a que aplican para sus

necesidades específicas y además muchos no tienen conocimiento de estos programas por falta de divulgación de los mismos. También cabe resaltar que muchos beneficios son percibidos por los empleados como parte de la motivación laboral sin que estos sean políticas o estrategias motivacionales establecidas concretamente por la organización.

La percepción final que tienen los consumidores acerca de las E.S.P. de la ciudad de Manizales presenta algunas insuficiencias que están estrechamente ligadas a problemas de Servicio al Cliente principalmente a las demoras en la solución de reclamos y en algunos inconvenientes en la calidad del servicio ofrecido por estas empresas esencialmente por la inestabilidad en la prestación del servicio. Esto se ve reflejado en la significativa cantidad de clientes que aseguran que eligieron a estas empresas como Proveedoras de Servicios Públicos Domiciliarios porque no tenían otra opción y que en caso de poder cambiarlo lo pensarían o lo harían definitivamente porque incumplen sus promesas de venta.

Diseñar estrategias motivacionales para grupos específicos de trabajadores segmentados en cada empresa de acuerdo a sus necesidades e incluir en ese diseño a los directamente implicados, es lo que garantiza que el impacto en el desempeño laboral sea positivo.

La evaluación y retroalimentación de los programas motivacionales ejecutados en las empresas permitirá que la inversión en motivación por parte de las empresas sea retribuida por el mejoramiento de la percepción final del cliente.

Bedodo y Giglio (2006) realizaron la investigación, titulada “Motivación laboral y compensaciones: una investigación orientación teórica” en la Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. De tipo sustantivo y diseño correlacional.

## Conclusiones

Del análisis bibliográfico de la motivación en el trabajo y su vínculo con las compensaciones es posible extraer diversidad conclusiones.

Respecto al modo en que se relaciona la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral,



se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangibles asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto, solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar a lo menos dos miradas del vínculo: una mirada “objetiva”, centrada en la conducta visible, y otra mirada “subjetiva”, que alude a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo superar con claridad el origen de los motivadores.

En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial, con los sistemas de evaluación de desempeño.

Por otra parte, al implementar un sistema de compensación será necesario, atender la cultura del país en que se inserta la organización, ya que este provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.

Las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales en la medida que este en armonía. Si la compensación cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

Como gran parte de los temas relacionados con la psicología laboral – organizacional, resulta interesante discutir acerca de la relación entre la motivación y las compensaciones en el ámbito específico de las empresas con fines de lucro. Desde una mirada de la organización, cabe preguntarse: ¿Será misión de la empresa velar por la motivación de sus trabajadores, en circunstancias que sus objetivos son principalmente financieros?, ¿Qué tipo de relación establecen los trabajadores con su administración de modo que ella debe conducir su propia motivación en el trabajo?, ¿Necesitan los trabajadores fuentes eternas de motivación para alcanzar sus objetivos laborales? y por último, ¿Es la compensación el mejor medio para lograr alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización?.

La respuesta a estas preguntas involucra, sin duda, una reflexión ética respecto al vínculo que establece el trabajador con su empresa, y la responsabilidad de dichas organizaciones de generar ambientes y sistemas de trabajo que faciliten el bienestar de sus recursos humanos. La motivación aquí es un tema clave y un desafío para los administradores. En opinión de las autoras, las organizaciones serán responsables de averiguar qué es lo que valoran sus empleados y de utilizar aquella información, en la creación de ambientes de trabajo y sistemas de compensación que se ajustan a las necesidades de sus trabajadores.

Si bien, en la relación compensación – motivación, la combinación de estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave, se reconoce que, en gran parte, es la motivación intrínseca - que emerge de la propia persona, de sus tendencias internas y sus necesidades psicológicas – la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. De esta manera, es fundamental que la organización cree condiciones que permitan activar estos motivos internos, mediante trabajos interesantes y desafiantes, que tengan sentido para sus empleados.

En este escenario, el psicólogo laboral – organizacional es un agente de cambio, que orienta su quehacer a buscar niveles cada vez más elevados de bienestar en las personas que trabajan. Desde esta posición deberá poner a disposición de los directivos su conocimiento teórico y aplicado, de manera de establecer sistemas de compensación que contemplen justicia y equidad en la retribución e incluyan mayor participación de los empleados, al tiempo que aseguren el cumplimiento de las metas y , en definitiva, el éxito de la organización.

El rol del psicólogo se orienta al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo, y de cómo la organización aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometen a la organización en su conjunto. Esta motivación debe ser impulsada desde dentro, desde el diseño de la tarea que alimente la curiosidad del trabajador, que le permita poner en práctica sus habilidades y desarrollarse. Se trata de un trabajo como invitación a las personas, más allá de lo meramente funcional y pragmático, de manera que estas sienten que entregan valor a su quehacer.

No se debe olvidar que los sistemas de compensación, al igual que las distintas estrategias de recursos humanos, son herramientas comunicacionales de la empresa, que orientan sus empleados a pensar en las prioridades de la organización. Su claridad y consistencia son un aporte al clima laboral y al establecimiento de culturas equitativas y percibidas como justas por los trabajadores.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Bases teóricas de la motivación**

#### **Definiciones de motivación**

La Real Academia de la Lengua Española (2009), la palabra motivación se deriva del vocablo en latín “movere”, que significa mover. Asimismo, en la bibliografía revisada, se han encontrado diversas definiciones.

Según García y Uscanga (2008), sostienen que: La motivación está determinada por una serie de factores entrelazados de manera muy compleja que abarca características de la personalidad, de la familia, del ambiente social, actitudes, intereses, deseos, que influyen de manera directa en la consecución de metas personales, por lo que al no tener una estabilidad, intervienen de forma inmediata en el logro de la satisfacción personal, los conflictos y su resolución en uno y otro sentido, produciendo que estos vayan evolucionando y se conviertan en motivaciones psicológicas. (p.59)

Para Henson y Eller (2005): Dentro del enfoque conductista, o teorías de la motivación, lo que motiva a los estudiantes es la posibilidad de obtener reforzadores, y suele identificarse con la motivación extrínseca. La motivación extrínseca depende de las recompensas externas, como las calificaciones o los privilegios. Algunos educadores se oponen al uso de estas recompensas porque pueden disminuir la motivación intrínseca. Los enfoques cognoscitivos y humanistas se concentran en la motivación intrínseca o interna. Un estudiante exhibe motivación intrínseca cuando trata de salir bien en un examen sólo por interés, por la satisfacción de hacer bien las cosas, por una sensación de logro, por factores relacionados con la tarea misma o por factores dentro del estudiante (p. 152).

Según Robbins y Judge (2009) señalan que: La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr *cualquier* objetivo, en este espacio se refiere a los objetivos

organizacionales, con el objeto de reflejar un interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Koontz y Weihrich (2010) se refieren a la motivación, como un término genérico que se aplica a una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados actuar de determinada manera.

### **2.2.2 Teorías de la motivación**

Para efectos del presente estudio, se consideran las siguientes teorías de la motivación.

#### **Teorías de la motivación de Maslow**

Maslow (1991), desarrolló en su Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de la pirámide de Maslow. La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias antes de buscar las de más alto nivel. Por ejemplo, una persona no busca tener satisfecha su seguridad si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc.

Se explican los escalones de la pirámide de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas: Según Maslow (1991), las necesidades fisiológicas “son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, entre otros” (p. 56). Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la segunda. Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

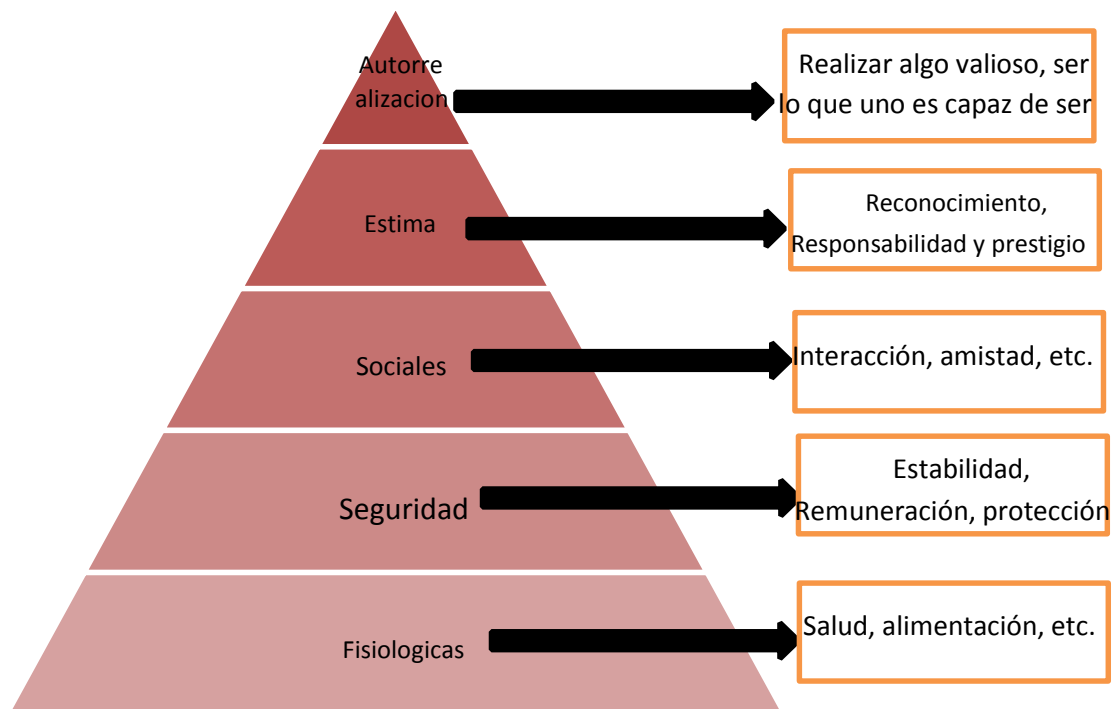


Figura 1: Adaptación de las Jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow

Necesidades de seguridad: Para Dubrin (2013), cuando las necesidades fisiológicas “son satisfechas, entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros” (p. 49). Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa a la necesidad de satisfacción fácil de las necesidades fisiológicas. En caso de peligro agudo, la seguridad pasa a ser más importante que las necesidades fisiológicas.

Las necesidades sociales se centran principalmente en el deseo de amor, afecto, de aceptación en la sociedad y de una afiliación satisfactoria con los demás. A menudo, se presentan en el trabajo por medio de las amistades cercanas, la afiliación a organizaciones profesionales.

Necesidades de reconocimiento, necesidad de ego: Según Acosta (2006), esto se refiere a “la valoración de uno mismo otorgada por otras personas” (p. 28).

Necesidades del autorrealización: Según Maslow (1991), “es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas” (p. 38). Un músico sabe hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Una persona debe ser lo que puede llegar a ser. Mientras las necesidades anteriores pueden ser completamente satisfechas, esta necesidad es una fuerza impelente continua.

### **Teoría de las necesidades de Mc Clelland**

El proponente de esta teoría es el psicólogo norteamericano David Mc Clelland, quien se ha hecho famoso por sus libros “El motivo de realización” y “La sociedad realizadora”, donde relaciona el motivo, determinado culturalmente, al progreso económico de la sociedad. El interés de este autor está centrado en la motivación humana. Su crítica descansa también en la aplicabilidad limitada de la motivación primaria basada en las necesidades biológicas; es decir, además de que no contienen las condiciones suficientes para explicar la conducta, existen otros motivos diferentes de los biológicos que deberían tomarse en cuenta.

Además de los motivos del hambre y la sexualidad, existen otros como el motivo de afiliación y el de realización. Mc Clelland ét. al. (2003), han propuesto la teoría de las tres necesidades, en la que sostienen que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales (p. 45):

Necesidad de logro (nL): impulso de destacar, por el logro en relación con una serie de estándares (normas), la lucha por el éxito. Necesidad de poder (nP): la necesidad de hacer que otros tengan ciertos Comportamientos que de otra manera no tendrían. Necesidad de afiliación (nA): el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas (Mc Clelland y Franz, 1992).

### **Teoría del doble factor de Herzberg**

Para la teoría del doble factor de Herzberg (1999), “la actividad más importante de un individuo es su trabajo; actividad eminentemente social, en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación, etc.” (p. 41). Herzberg (1999), formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera

hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que explicaran los efectos que habían tenido en su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho.

De allí surgieron las dos categorías de factores del trabajo: los motivadores y los higiénicos. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.

Si el empleado considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Según Herzberg (1999), “si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo” (p. 37), en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente.

En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

Herzberg (1999), considera que existe un conjunto de variables externas que tienen efecto sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo.

Propone la existencia de dos clases de factores:

Factores intrínsecos o motivadores, que incluyen elementos fundamentalmente relacionados al trabajo como la realización, el reconocimiento, el trabajo estimulante, la responsabilidad y la promoción; son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento.

Factores extrínsecos o higiénicos, relacionados al contexto del trabajo o las condiciones en la cual se realiza dicha labor como las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario y la seguridad; estos son agentes de satisfacción pero no de motivación.



## **Teoría de la atribución causal de Weiner**

La teoría de la atribución establece que los sujetos tratan de descubrir y comprender cuales son las causas que explican lo que les ocurre. Considera que dichas causas influyen en la motivación de los sujetos. Así, podemos decir que desde este punto de vista las atribuciones son las causas a las que atribuimos los resultados.

Weiner identificó tres dimensiones en la atribución causal; Locus: se refiere a la localización interna o externa de la causa.

Estabilidad: Si la causa permanece igual o cambia.

Control: Grado en que el sujeto puede controlar la causa.

Weiner considera que las tres dimensiones tienen implicaciones importantes para la motivación de logro.

La dimensión de causalidad es la percepción que tiene el alumno del éxito o fracaso en función de factores externos e internos.

La dimensión de control está asociada a emociones como: cólera, ira, culpabilidad, gratitud vergüenza. Ejemplo: si un alumno atribuye su éxito a un gran esfuerzo ya que ha estudiado mucho, porque el examen es fácil y le han preguntado el tema que mejor se sabía, el alumno se sentirá bien, satisfecho; sin embargo, si el alumno piensa que el profesor le ha suspendido porque no le cae bien o por su forma de corregir, el alumno sentirá cólera e ira.

El fracaso atribuible a factores internos controlables, sería por ejemplo cuando el alumno sabe que no ha estudiado mucho y que esa ha sido la causa de su suspenso depende de el mismo (factor interno) y que puede aprobar el próximo examen si estudia más (controlable).las emociones relacionadas con la vergüenza (capacidad) conduce a una retirada y la desmotivación, mientras que las emociones ligadas con la culpabilidad, motivan.

### **2.2.3 Proceso de la motivación**

Calvo (2006), dice que “en el proceso de la motivación se encuentran implicados tres elementos: la necesidad de satisfacer algo, un estado de carencia, una necesidad insatisfecha; el impulso dirigido a satisfacer esa necesidad; y el objetivo que se consigue al satisfacer la necesidad” (p. 72). Cuando se cumple

el objetivo surgen entonces nuevas necesidades a las que nuevamente se aplicará el mismo proceso. El proceso motivacional es cíclico.

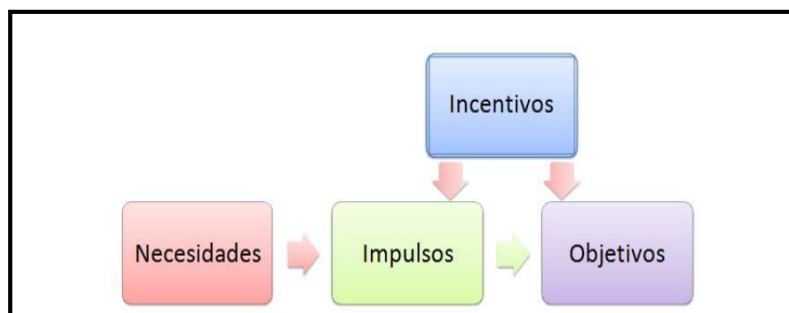


Figura 2: Proceso básico de motivación

Fuente: Sanchís Palacio y Ribeiro Soriano, 1999

Soto (2001), señala que “a las necesidades o motivos se las denomina como deseos, afanes, anhelos, impulsos, necesidades y motivaciones” (p. 56). Generalmente se emplea el término impulso para designar los motivos fisiológicos, que revelan estados de déficit corporal (hambre, sed, frío, etc.), y el de necesidad, para designar las más complejas deficiencias psicológicas (logro, aprobación social, etc.). Su función es tanto activar como dirigir la conducta a la consecución de un objetivo. Una necesidad o deseo motiva todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. No siempre se sabe cuáles con las necesidades o por qué las personas hacen las cosas de cierta manera. Entender las necesidades personales ayuda mejor a entender la motivación y el comportamiento, y se tiene una mejor idea de por qué la gente actúa como lo hace.

#### 2.2.4 Dimensiones de la motivación

Robbins y Judge (2009), determinan que las dimensiones de la motivación son:

**La intensidad.** Locke y Latham (2004) el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia).

Davis y Newstrom (1999) la teoría de expectativas también explica que la motivación es producto de tres factores que son la valencia, la expectativa y la instrumentabilidad. En el primer caso la valencia se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta.

Es decir, que la intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una determinada actividad laboral.

**La dirección.** Vives y Díaz, (2015) analizaron los factores de motivación en estos trabajadores, con el fin de contribuir al logro de las metas de la organización, en función de elevar el nivel de desempeño del personal de esa dirección administrativa.

**La persistencia.** Pavlov citado por Santacreu y García-Leal (2000), señalaron que no se ha observado una relación lineal directa entre motivación inicial y nivel de aprendizaje alcanzado en la tarea. Asimismo, que la persistencia motivacional y aprendida no muestran una relación significativa. La medida de la persistencia motivacional permite una mejor discriminación entre los sujetos.

Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo, hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

## **Tipos de motivación**

### **Motivación intrínseca.**

Según García y Uscanga (2008), tradicionalmente la motivación se ha dividido en dos clases: “motivación intrínseca (la cual se centra en la tarea misma y en la satisfacción que representa enfrentarla con éxito) y extrínseca (de lo que éste obtenga como consecuencia de su labor)” (p. 60).

Asimismo, para Quispe (2008), “está relacionada con el proceder de cada persona y está bajo nuestro control, teniendo la capacidad de autoreforzarse” (p. 40). La motivación es intrínseca cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Olivero (2006), señala que “la motivación intrínseca se refiere a “aquella que se realiza por interés o por placer de realizarla” (p. 29). La función de este tipo de motivación es la de impulsar al ser humano mejorar y dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

Reeve (2003), menciona que, “con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona” (p. 54).

De la misma manera, Craig et al; (2001), señala que “los afortunados que hallan en su trabajo factores intrínsecos suelen comunicar mayor satisfacción, motivación y compromiso personal” (p. 82).

Por lo que se puede determinar que la motivación intrínseca nace de las necesidades internas de cada docente y por ello su trabajo significa un compromiso personal que les proporciona una satisfacción espontánea independientemente de cualquier otro factor externo.

De la misma manera, Henson y Eller (2005), señalan que de acuerdo al enfoque cognoscitivo que se concentra en la motivación intrínseca, la motivación se fundamenta “en la suposición de que las percepciones y pensamientos de las personas respecto a actividades y eventos, o fuentes intrínsecas, influyen en su forma de responder” (p. 163). Sugieren que la motivación de los estudiantes para tener un desempeño satisfactorio no se debe solo a las recompensas, sino a los factores como el interés, la curiosidad, la necesidad de obtener información o de resolver un problema, o el deseo de entender.

También, según Maslow (1991), de acuerdo al enfoque humanista, al igual que las teorías cognoscitivas, “la motivación se concentra en la motivación intrínseca de los estudiantes” (p. 164). En el salón de clases, el humanismo pone el énfasis en el lado humano del aprendizaje y en la necesidad de que el maestro considere las elecciones, las necesidades y el crecimiento personal de sus alumnos. Una de las teorías más importantes que reflejan la aproximación humanista a la motivación es la teoría de las necesidades de Maslow. Esta teoría propone que, “la motivación para alcanzar metas se debe a la tensión creada por las necesidades insatisfechas” (p. 165).

Ryan y Deci (2000), identifican la motivación intrínseca como “aquella tendencia inherente a la búsqueda de la novedad y de los retos, a la extensión y ejercicio de las capacidades personales, a la exploración y al aprendizaje” (p. 70). Lo intrínseco tiene que ver, por tanto, con una dimensión enriquecedora y de avance en la construcción personal. No se trata tanto de lo que somos, sino que toma en consideración lo que podemos ser y sitúa como motivación intrínseca todo aquello que nos conduce a una mejora personal. Claro que esta mejora dibuja un marco amplio ya que podemos referenciarla a simples aspectos de experiencias personales que nos ayudan a crecer o podemos, desde otro ángulo, ubicarla en el terreno de lo profesional. Si las personas encuentran en sus actividades laborales satisfacción, entonces es probable que su motivación intrínseca crezca.

### **2.2.5 Motivación extrínseca**

Rizzolatti (1996), señala que “para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción)” (p. 65). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

Comprender que, mediante la acción, cada persona puede motivar a otras personas, tiene relación con el efecto del ejemplo que una o varias personas dan a otro. Actualmente se tiene una mejor comprensión del ejemplo con los últimos artículos referentes a las neuronas espejo, descubiertas por Giacomo Rizzolatti, de la Universidad de Parma (Italia-1996). Estas neuronas se activan cuando el sujeto observa a otro realizar un movimiento y también cuando el sujeto es quien lo hace. Este fenómeno no solo tiene relación con las acciones de las personas, sino también con las intenciones y las emociones que el sujeto tiene para realizar la acción.

En este contexto, se puede suponer que tiene explicación el aprendizaje implícito, fenómeno importantísimo en el liderazgo y en el comportamiento de las personas en grupo.

Deci y Ryan (2000), señalaron que “la motivación extrínseca está determinada por recompensas o agentes externos” (p. 54). El primer tipo de motivación extrínseca es la regulación externa; Es la forma menos autodeterminada de motivación extrínseca, y por tanto, la de mayor contraste con la motivación intrínseca. La conducta se realiza para satisfacer una demanda externa o por la existencia de premios o recompensas. Los individuos experimentan la conducta sintiéndose controlados o alienados La regulación externa constituye el típico caso de motivación por la búsqueda de recompensas o evitación de castigos Esta forma de regulación se caracteriza por tener un locus de control externo. Así, sería la situación en que se encuentran muchos individuos que practican actividad física porque “los demás me dicen que debo hacerlo”, “los amigos, la familia, mi pareja, etc. me presionan para que haga ejercicio”, “el entrenador me dice que debo mejorar mi marca en 5 segundos si quiero hacer algo esta temporada”, etc.

Deci y Ryan (2000), “el segundo tipo de motivación extrínseca es la regulación introyectada, también llamada introyección o regulación autoejecutada” (p. 58). Este tipo de regulación está asociada a las expectativas de auto-aprobación, evitación de la ansiedad y el logro de mejoras del ego, en aspectos tales como el orgullo. La regulación de la conducta sigue teniendo todavía un locus de control externo. Los motivos de participación en una actividad son principalmente el reconocimiento social, las presiones internas o los sentimientos de culpa. El individuo ejerce presión sobre sí mismo para regular su comportamiento. En este estadio encontraríamos a aquellas personas que muestran opiniones o sensaciones respecto a la práctica como “me siento mal si no he practicado”, “siento que he fallado si no he realizado un poco de ejercicio”, o “me siento mal por haber faltado al entrenamiento”.

El tercer nivel de regulación dentro del continuum de la motivación propuesto por Deci y Ryan (2000), es la regulación identificada; aquí la conducta es altamente valorada y el individuo la juzga como importante, por lo que la realizará libremente, aunque la actividad no sea agradable. Cuando una persona se

identifica con la acción o el valor que expresa, de forma consciente, existe un alto grado de autonomía percibida. Por ejemplo, imaginemos a un sujeto que sale a correr desde hace poco tiempo. Es posible que la actividad no le resulte agradable, pero sabe que le reportará beneficios físicos y psicológicos. También en el ámbito competitivo podemos encontrar ejemplos de este tipo. Probablemente el atleta saltador de pértiga no encuentre demasiado agradable el trabajo aeróbico de principio de temporada, pero sabe que le ayudará a mejorar su capacidad de recuperación entre esfuerzos y le permitirá crear la base sobre la que asimilar entrenamientos más intensos.

El último nivel de regulación, es el de la regulación integrada; En este caso, la conducta se realiza libremente. La integración ocurre cuando la persona evalúa la conducta y actúa en congruencia con sus valores y sus necesidades. Sería el caso de aquellas personas que se comprometen con la práctica físico-deportiva porque forma parte de su estilo de vida activo.

## **2.3 Bases teóricas de la variable dependiente**

### **2.3.1 Definiciones de desempeño laboral**

Davis y Newstrom (2003), apoya esta definición al considerar que, “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (p. 246). Se trata de una actitud, ya que contiene un componente cognitivo, afectivo y comportamental, un enunciado evaluativo de agrado o desagrado relativo hacia algo. Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Chiavenato (2007), indicó que el desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. Esta definición interesante es la que uso

Chiavenato (2007), ya que expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Y define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 65).

Araujo y Guerra (2007) definen el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Rodríguez (2009), entiende la satisfacción laboral como “la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción” (p.13).

Robbins y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Asimismo, Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.



### **2.3.2 Factores del desempeño laboral**

Según la revisión realizada a la literatura correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Newstrom (2011) quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por otro lado, Chiavenato (2007), expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

**Factores actitudinales.** Chiavenato (2007) hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

**Factores operativos.** Chiavenato (2007) hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral. Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo.

### **2.3.3. Definiciones de las dimensiones del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2007), la satisfacción laboral, presenta las siguientes dimensiones:

**Trabajo en equipo.** Colombo (2003), señaló que el trabajo en equipo “resulta una desafiante e integradora, ya que puede involucra a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno” (p. 29).

Asimismo, Smith (2000), definió el trabajo en equipo como un pequeño grupo de personas con capacidades comunes, que tiene un objetivo de trabajo y obedecen una planificación común y con una responsabilidad mutua compartida.

Los diversos autores mencionados, consideran al trabajo en equipo como una actividad realizada por un grupo de personas con intereses y objetivos comunes, donde cada uno de ellos, participa de manera activa para el logro de dichos objetivos que redundará en el beneficio de los integrantes del grupo.

Asimismo, Chiavenato (2007) definió que “uno de los aspectos más importantes: es la habilidad multifuncional, cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas” (p. 239), es decir, al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimientos, experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores; y para ello, los trabajadores, escuchan, opinan, negocian, se integran de manera sólida.

**Liderazgo.** Según Koontz y O'Donnell (1997):

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Este concepto puede ampliarse para incluir no sólo la voluntad de trabajar con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades (p. 655).

El liderazgo no es algo inalcanzable o misterioso, no tiene nada que ver con aspectos inalcanzables para los seres humanos, porque cuando hablamos de liderazgo nos referimos a los constantes cambios en nuestras actitudes y conductas, con relación a las nuevas formas de adaptación y los retos que debemos asumir; es una forma especial de influenciar o inducir a otros a cambiar sus preferencias voluntariamente.

El liderazgo básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, el famoso autor Maxwell (1998) dice que “liderar es la facultad de hacer mejores personas en un área determinada” (p. 73), un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Ivancevich ét. al (2006), definieron:

El liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización. Advertida que, como lo especifica esta definición, no necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder puede ser de todo punto de vista tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal. Conocemos líderes en la historia que no necesariamente hicieron corresponder un puesto formal a sus actitudes de líderes, por citar algunos ejemplos tenemos a la madre Teresa de Calcuta, Gandhi, etc. (p. 492).

Los líderes no solo lo son porque se benefician de manera personal, sino porque sus capacidades de liderazgo serán de beneficio para la sociedad; aun dejando de lado su beneficio personal; asimismo, este liderazgo puede ser natural.

Asimismo, Chiavenato (1993), destaca lo siguiente:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, es pues una respuesta a las exigencias actuales dentro de los marcos de adaptabilidad y flexibilidad, solución de problemas, solución de conflictos, en resumen, el liderazgo es la clave del logro de los objetivos de cualquier organización porque parte de la comunicación (p. 43).

Para este autor, el liderazgo es una influencia significativa que genera cambios en las personas a que se lidera, durante el proceso de logro de metas y objetivos, que permite poder enfrentar retos y buscar soluciones ante situaciones problemáticas.

Como dice Monillor (2007):

El liderazgo se puede entender como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Este proceso permite al líder ser: guía del grupo humano, visionario y previsor del futuro incierto, y definidor de la misión de la organización (p. 245).

El líder es el que posee el poder de influir en las creencias o en las acciones de otros individuos más allá de las ordenadas por la autoridad formal. Por tanto, nos referiremos con el nombre de líder, a aquellos que tienen la habilidad de influir sobre otros logrando su propia motivación, promoviendo la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo conservan aquellos aspectos más significativos de la cultura, valores y normas que son dignos de preservar.

**Responsabilidad.** Según Chiavenato (2007), es la obligación que se asume al realizar acciones que protegen y mejoran los intereses organizacionales.

Asimismo, Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

**Iniciativa.** Antoncic (2000), sin embargo, incide en estos dos enfoques en el estudio de la iniciativa empresarial. Desde el primer enfoque se trata de conocer cuáles son las características internas de las empresas innovadoras en relación con sus rasgos de pro actividad, asunción de riesgos. El segundo enfoque, basado en los trabajos de Zahra se centra en las actividades en las que ese comportamiento se manifiesta – innovación, creación de nuevos negocios y renovación estratégica, es decir, este enfoque caracteriza a las empresas con

iniciativa en función del tipo de actividades realizadas. Sin embargo, pocos han sido todavía los trabajos que han utilizado estas medidas y han adoptado este segundo enfoque.

Para Amat (2007), se refiere a una competencia orientada hacia la acción no prevista o esperada. Tomar iniciativa es hacer más de lo que se exige o espera en el trabajo. Implica además la búsqueda activa de oportunidades para realizar mejor las actividades enfocándolas a nuevos desafíos.

Estas habilidades están asociadas al desempeño eficiente del gerente por cuanto lo facultan para desarrollar acciones concretas en la organización que respondan a la necesidad de afrontar las demandas del entorno dinámico, aprovechando oportunidades para generar cambios positivos en la misma contribuyendo con la consolidación de metas previstas.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Capacitación.** Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas (p.79).

**Desempeño laboral.** Slocum (2009) explica que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos. El comportamiento se basa en un principio elemental del ser humano, la ley del efecto; la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a reiterarse en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse. El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar el desempeño laboral (p.123). Robbins y Judge (2013) explican que en las

organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral (p.47).

**Estrés laboral.** Samartha, Begum & Lokesh (2011), realizaron un estudio de los factores que conducen al estrés laboral y su influencia en la satisfacción de los empleados del sector bancario en India. Para ellos se realizaron encuestas a 100 trabajadores pertenecientes a cinco bancos comerciales de la ciudad de Mangalore por muestreo de conveniencia. Luego de obtener las encuestas se aplicaron análisis factorial y de correlación para entender el estrés laboral y su impacto sobre la satisfacción laboral de los empleados. En esta investigación, utilizando el análisis de componentes, se pudo extraer que existían seis factores que influían en la satisfacción y estrés laboral: (a) factores personales, (b) ambiente laboral, (c) cuellos de botella administrativos, (d) presión laboral, (e) inseguridad laboral, y (f) esfuerzo psicológico. En este estudio se encontró que los factores personales y tensión psicológica, debido al estrés laboral, tienen un impacto importante sobre la satisfacción de los empleados y son los que más los afectan. Por otro lado se encontró que la inseguridad laboral y el medio ambiente de trabajo tienen un bajo efecto sobre el estrés y no impactan significativamente sobre la satisfacción laboral de los empleados del banco (p. 91-92).

**Evaluación del desempeño.** Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño. 29 Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales (p.81).

**Involucramiento.** Robbins y Judge (2009) afirman que el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores y así aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán 22 más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales (p.56).

**Liderazgo.** Madrigal (2009) define que al igual que los y colaboradores, el directivo empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos elogios y recompensas para un profesional, se tiene en cuenta el dinero, ya que éste tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así, es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales (p.73).

**Motivación.** Robbins y Judge (2009) refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Dichos estudios sobre diseño del trabajador brindan evidencias bien sustentadas ya que la forma en que se estructuran los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica (p. 21).

**Motivación extrínseca.** Rizzolatti (1996), señala que “para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción)” (p. 65). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

**Motivación intrínseca.** Según García y Uscanga (2008), tradicionalmente la motivación se ha dividido en dos clases: “motivación intrínseca (la cual se centra en la tarea misma y en la satisfacción que representa enfrentarla con éxito) y extrínseca (de lo que éste obtenga como consecuencia de su labor)” (p. 60).

**Responsabilidad.** Según Chiavenato (2007), es la obligación que se asume al realizar acciones que protegen y mejoran los intereses organizacionales.

Asimismo, Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

**Satisfacción laboral.** Madhu (1986), realizó un estudio sobre satisfacción laboral de los trabajadores de plantaciones de té en India. Utilizó las técnicas de cuestionario y la entrevista personal para recolectar los datos. El investigador entrevistó a 60 empleados. Se utilizó para analizar los datos obtenidos de los trabajadores el método de promedios y el de dos tipos de tabla. La hipótesis fue analizada mediante el método chi cuadrado y de correlación para determinar el grado de satisfacción laboral de estos trabajadores, encontrando altos niveles de satisfacción entre ellos (p. 109). Sukuman (2010), realizó un estudio de satisfacción laboral para el banco estatal de India. Con este estudio se buscaba determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de dicha institución bancaria y encontrar cuáles son los factores que influyen en este, así como la relación entre ellos. Se realizaron 100 entrevistas a trabajadores. Se creó un cuestionario para la recolección de datos de los encuestados y posteriormente se pasó al análisis de estos mediante las herramientas de análisis de porcentaje, análisis de doble vía y el test de chi cuadrado. Este estudio arrojó resultados tales como que los empleados que ocupan cargos de manager están mucho más satisfechos que los demás empleados, y los que tienen estudios de post grado están más satisfechos que los que únicamente están graduados de la universidad (p. 76).



**Trabajo en equipo.** Colombo (2003), señaló que el trabajo en equipo “resulta una desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno” (p. 29).

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

La motivación sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas del Banco INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

La intensidad sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

La dirección sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

La persistencia sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.

## **3.2. Variables de estudio**

### **3.2.1. Definición conceptual**

#### **Variable independiente: La motivación**

Según Robbins y Judge (2009) señalan que:

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

#### **Variable dependiente: Desempeño laboral**

Palaci (2005) señaló: “Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

### 3.2.2. Definición operacional

Tabla 1: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT
I.- MOTIVACIÓN	I.1. La Intensidad	I.1.1. Satisfacción	1.- Se aprecia el resultado de su trabajo 2.- Tiene libertad para decidir cómo y cuándo o realizar su trabajo 3.- Su labor es relevante para otros. 4.- Actividad cumple expectativas.
		I.1.2. Esfuerzo	5.- Como le gustaría que premien su esfuerzo 6.- Su remuneración está acorde con la Labor que realiza. 7.- Retribución por sus logros
	I.2. Dirección	I.2.2. Ética	8.- Guarda confidencialidad de datos de la empresa 9.- Evita competencia desleal con compañeros 10.- Modelos éticos de conducta profesional.
		I.2.3. Capacidad	11.- Comunicación con empleados 12.- Habilidad para analizar problemas 13.- Capacidad de adaptación a cambios
	I.3. Persistencia	I.3.1. Empeño	14- Logros de metas 15. Recopilación de información
II. DESEMPEÑO LABORAL	D.1. Trabajo en equipo	D.1.1. Cumplimiento de actividades	16.- Capacidad de cumplimiento de metas 17.- Coordinación eficaz para realizar trabajos. 18.- Ejecutar reglas y asegurar su cumplimiento.
	D.2. Liderazgo	D.2.1. Supervisión	19.- Avance de actividades. 20.- Comunicación de jefatura con el equipo. 21- El jefe se preocupa por el bienestar de los colaboradores 22.- Verificación del desarrollo de desempeño.
	D.3. Responsabilidad	D.3.1. Compromiso	23. Compromiso con la productividad. 24.- Involucración en el cambio. 25.- Responsabilidad en capacidad en logros. 26.- Comprometido con las expectativas de la empresa.
	D.4. Iniciativa	D.4.1. Toma de decisiones	27.- Evaluación de logros. 28.- Criterios para evaluación de logros. 29.- Aclarar objetivos antes de decidir. 30.- Evaluar alternativas.

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es explicativa. Porque Según el autor (Fidias G. Arias (2012), define: Que la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Pág. 26).

Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho, implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

En este caso, presenta una relación de causa y efecto que trata de explicar el comportamiento de sus variables, y buscar la identificación de los factores de motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas del Banco INTERBANK sede Centro Cívico, Lima-Perú.

#### **3.3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, es no experimental.

Porque Según Fernández y Baptista. (2012) (pág.158.) Los datos serán trabajados tal cual se encuentran sin manipulación.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos

El diseño obedece al siguiente esquema:



Dónde:

X<sub>1</sub>: Motivación

X<sub>2</sub>: Desempeño laboral

Se ha basado en el estudio de campo, el cual se basa en la indagación de problemas con la finalidad de descubrirlos, explicar sus causas e influencia y efectos, los factores que los constituyen o predecir la ocurrencia.

Dentro del enfoque cuantitativo que vamos a utilizar, vamos a realizar un enfoque estructurado y predeterminado, que precede a la recolección de los datos.

Los datos se recogerán de los trabajadores del área de ventas del Banco INTERBANK sede Centro Cívico, Lima-Perú.

### **3.4. Población y muestra de estudio**

#### **3.4.1. Población**

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2012), “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 158).

Para efecto del estudio, la población está comprendida por 50 trabajadores de ambos sexos del área de ventas del Banco Interbank sede Centro Cívico, Lima, Perú; provenientes de los diferentes distritos de Lima Metropolitana, que fueron seleccionados y capacitados para el área de ventas.

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra, según Latorre, Rincón y Arnal (2003), es un “conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo” (p. 73). Para efecto de la investigación; la muestra es censal, comprende el 100% de la población, es decir, 50 trabajadores del área de ventas del Banco Interbank sede Centro Cívico, Lima, Perú.

### **3.5. Método de investigación**

La investigación es de enfoque cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), manifiestan que este enfoque usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, donde la primera presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) y la segunda explica por qué las (variables) que se investiga tienen determinadas características; estas dos investigaciones son secuenciales, ya que no se puede explicar lo que antes no se ha identificado o conocido.

Este paradigma es el más usado en las ciencias exactas o naturales según explica Sampieri (1991), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Porque se recolectara y analizara los datos para responder las preguntas de investigación.

El método que se utilizó es el hipotético-deductivo que, según Tamayo (2007), consiste en “proponer una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso, se llega a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y, en el segundo caso, mediante procedimientos deductivos” (p.43).

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se va a utilizar es la encuesta, porque es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Se utiliza como instrumento, el cuestionario con 30 preguntas, orientadas a las variables de capacitación laboral y la gestión logística; se utilizará la escala de Likert, medición valorizados del 01 al 05 respectivamente.

## Escala

5= Siempre; 4= Casi siempre; 3= A veces si a veces no; 2=Casi siempre. 1= Nunca.

Tabla 2: Ficha Técnica de recolección de datos

Nombre del instrumento	Motivación y Desempeño laboral
Autor de la ficha	María Jessica Lecca Farfán y Marco Antonio Quispe López.
Año de elaboración	2017
Dirigido	Banco Internacional Del Perú – Interbank
Tiempo de aplicación	15 a 20 minutos
Método de recolección	Encuesta
Periodo de recolección	7 días calendario
Procedimiento de selección	La población del área de ventas
Método de muestreo	Muestra censal
Confianza	Alfa de Cronbach 89.20%
Error muestral	Ninguno, no existe error

Fuente: Elaboración propia del autor.

### 3.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se utiliza un agregado de interrogaciones de ambas inconstantes de estudio, con el fin de lograr cálculos cuantitativos de las características objetivas y subjetivas de la población.



### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento utilizado es el cuestionario, que según Hurtado (2010), es el instrumento formado por un grupo de preguntas que están relacionadas con el evento de la investigación, donde sus preguntas pueden ser de carácter dicotómicas, de selección, de ensayo, abiertas, tipo escala. Se utilizó la escala tipo Likert, para la medición de las variables y su descripción, ya que permite clasificar los objetos de estudio según la categoría.

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

#### **Cuestionario sobre motivación**

##### **Ficha técnica**

Autores: Lecca, M. y Quispe, M.

Año: 2017

Descripción: Comprende 15 ítems, distribuidos en tres dimensiones: intensidad (7 ítems), dirección (6 ítems) y persistencia (2 ítems), asimismo, sus escalas y valores son: Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), a veces (3 puntos), casi siempre (4 puntos), y siempre (5 puntos).

Aplicación: Individual

Tiempo: 20 minutos aproximadamente

#### **Cuestionario sobre desempeño laboral**

##### **Ficha técnica**

Autores: Lecca, M. y Quispe, M.

Año: 2017

Descripción: Comprende 15 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: trabajo en equipo (3 ítems), responsabilidad (4 ítems), liderazgo (3 ítems), iniciativa (4 ítems); cuyas escalas son: Nunca (1 punto), casi nunca (2 puntos), a veces (3 puntos), casi siempre (4 puntos), y siempre (5 puntos).

Aplicación: Individual

Tiempo: 20 minutos aproximadamente

### 3.6.3. Confiabilidad del Instrumento

Para la confiabilidad, se aplicó el instrumento a 20 sujetos con una prueba piloto, donde los trabajadores tenían similares características que la muestra. La confiabilidad de los cuestionarios para medir la motivación y el desempeño laboral, se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
89.20%	30

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=89.20\%$  lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 30 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

### 3.6.4. Validez

El instrumento se sometió al juicio de expertos, es la adopción de decisiones es habitualmente definida como una elección entre ciertas opciones bajo incertidumbre, por consiguiente, esta elección está determinada esencialmente por dos cosas: primero por el objetivo deseado, y segundo por los supuestos acerca del futuro, tanto más cuanto más relevante sean para determinadas opciones e indicadores de la propiedad medida.

Tabla 4: Juicio de expertos

N°	Experto	Especialidad
1	Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto metodológico
2	Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto temático

Fuente. Elaboración propia

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Después de aplicar las encuestas, esta es recogida la cual será enviada a las oficinas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, que fueron a través del programa Microsoft Excel 2013, asimismo, la contrastación de las hipótesis se realizó mediante el software estadístico SPSS 23,0.

Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial para contrastar las hipótesis mediante el análisis factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO, que contiene a la chi-cuadrada calculada; se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas, determinando la influencia que tienen entre las variables motivación y desempeño laboral.

### **3.8 Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación, se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, ya que se trabajaron con personas; por lo tanto, el sometimiento a la investigación contó con la autorización correspondiente de parte de los directivos, así como de los trabajadores, por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato, así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente

Tabla 5: La motivación

LA MOIVACION		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	24	3%
CASI NUNCA	27	4%
A VECES SI A VECES NO	97	13%
CASI SIEMPRE	251	33%
SIEMPRE	351	47%
TOTAL	750	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

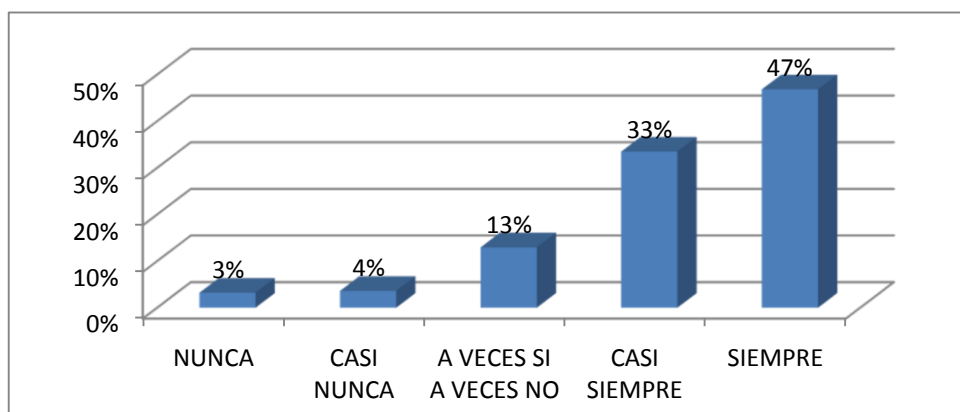


Figura 3: La motivación

Fuente: Elaboración propia en SPSS

#### Interpretación

En la tabla 4 y figura 3 se observa que, con respecto a la dimensión motivación, del 100% de la muestra, el 47% respondió que siempre; el 33% casi siempre; el 13% a veces; el 4% casi nunca y el 3% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión motivación.

Tabla 6: La intensidad

LA INTENSIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	9	3%
CASI NUNCA	25	7%
A VECES SI A VECES NO	88	25%
CASI SIEMPRE	127	36%
SIEMPRE	101	29%
TOTAL	350	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

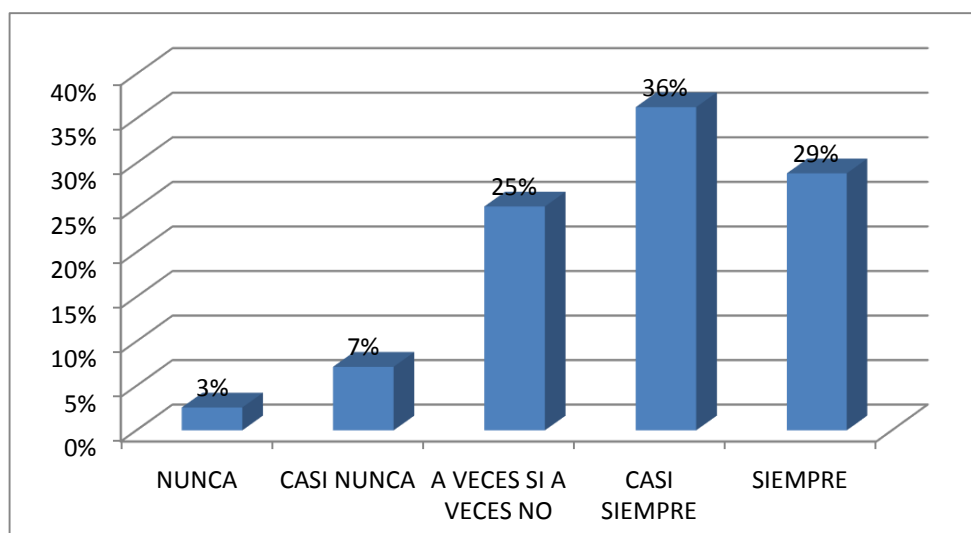


Figura 4: La intensidad

Fuente: Elaboración propia en SPSS

### Interpretación

En la tabla 5 y figura 4 se observa que, con respecto a la dimensión intensidad, del 100% de la muestra, el 36% respondió que casi siempre; el 29% siempre; el 25% a veces; el 7% casi nunca y el 3% nunca; ante ello, se puede afirmar que, la mayoría de los trabajadores del área de ventas respondieron casi siempre o siempre en la dimensión intensidad.

Tabla 7: La dirección

DIRECCIÓN		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	14	5%
CASI NUNCA	1	0%
A VECES SI A VECES NO	7	2%
CASI SIEMPRE	89	30%
SIEMPRE	189	63%
TOTAL	300	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

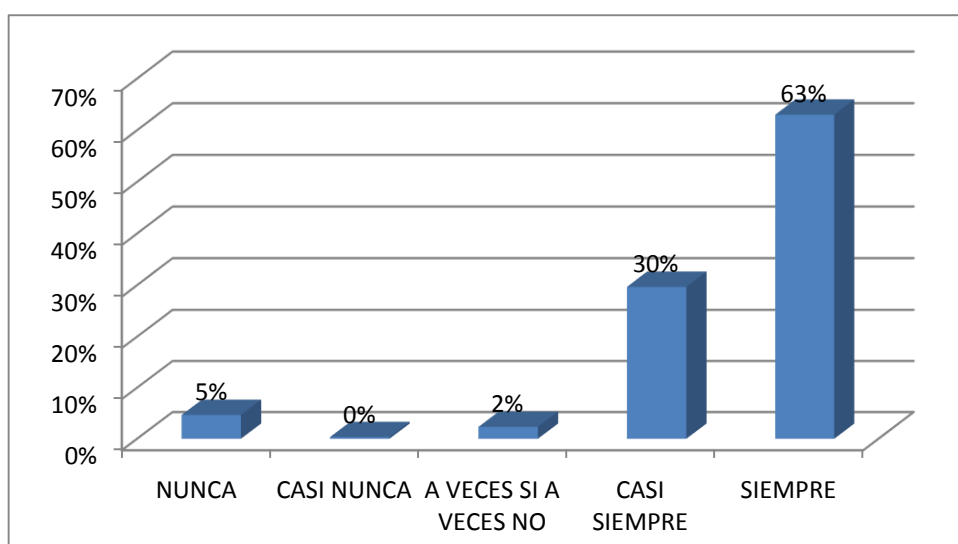


Figura 5: La dirección

Fuente: Elaboración propia en SPSS

### Interpretación

En la tabla 6 y figura 5 se observa que, con respecto a la dimensión dirección, del 100% de la muestra, el 63% respondió que siempre; el 30% siempre; el 2% a veces y el 5% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión dirección.

Tabla 8: La persistencia

PERSISTENCIA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	1	1%
CASI NUNCA	1	1%
A VECES SI A VECES NO	2	2%
CASI SIEMPRE	35	35%
SIEMPRE	61	61%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

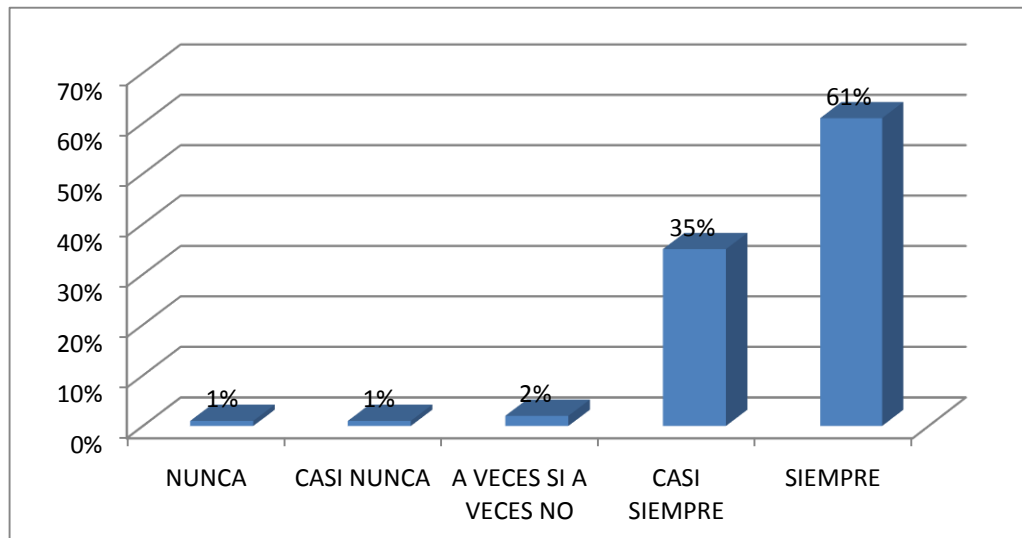


Figura 6: La persistencia

Fuente: Elaboración propia en SPSS

### Interpretación

En la tabla 7 y figura 6 se observa que, con respecto a la dimensión persistencia, del 100% de la muestra, el 61% respondió que siempre; el 35% casi siempre; el 2% a veces; el 1% casi nunca y otro 1% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión persistencia.

#### 4.1.2. Tabla de las frecuencias de la variable dependiente

Tabla 9: Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	1	1%
CASI NUNCA	2	1%
A VECES SI A VECES NO	4	3%
CASI SIEMPRE	41	27%
SIEMPRE	102	68%
TOTAL	150	100%

Fuente:Elaboración propia En SPSS

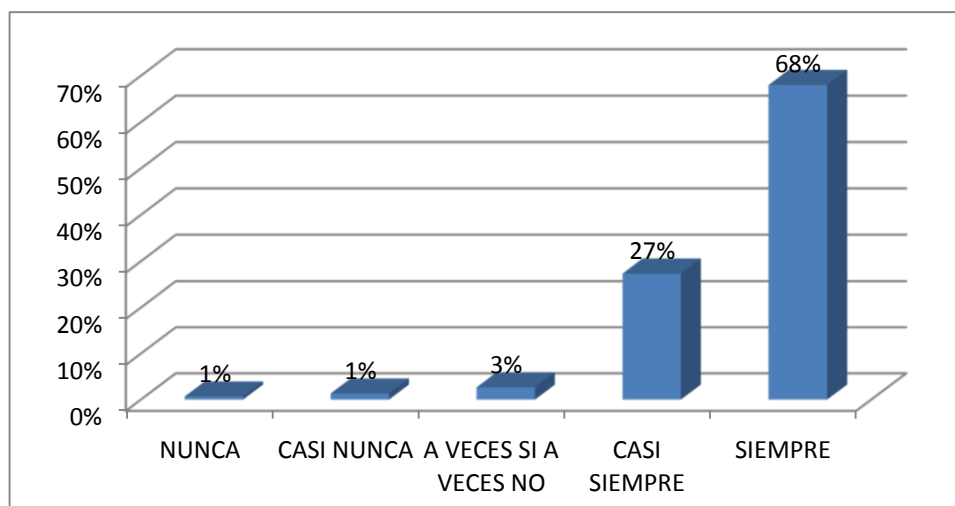


Figura 7: Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia en SPSS

#### Interpretación

En la tabla 8 y figura 7 se observa que, con respecto a la dimensión trabajo en equipo, del 100% de la muestra, el 68% respondió que casi siempre; el 27% siempre; el 3% a veces; el 1% casi nunca y otro 1% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión trabajo en equipo.



Tabla 10: La responsabilidad

RESPONSABILIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	3	2%
CASI NUNCA	1	1%
A VECES SI A VECES NO	1	1%
CASI SIEMPRE	56	28%
SIEMPRE	139	70%
TOTAL	200	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

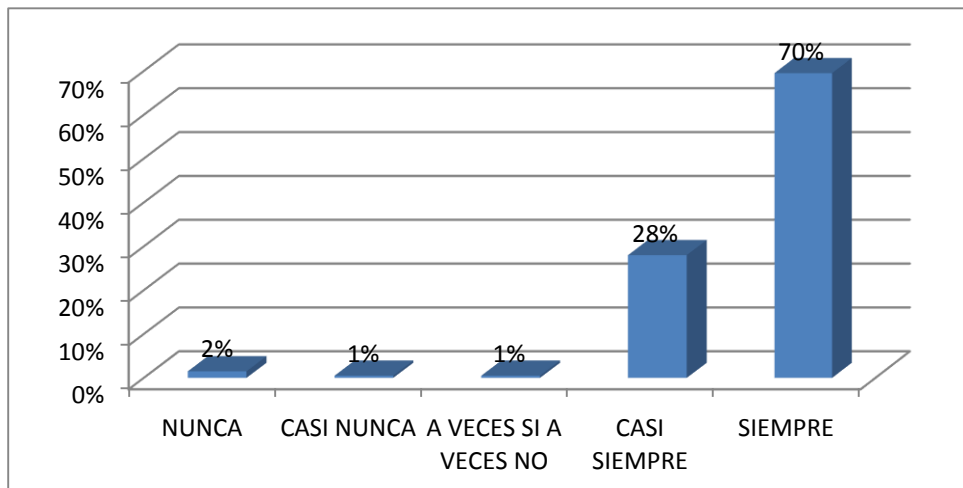


Figura 8: La responsabilidad

Fuente: Elaboración propia en SPSS

### Interpretación

En la tabla 9 y figura 8 se observa que, con respecto a la dimensión intensidad, del 100% de la muestra, el 70% respondió que casi siempre; el 28% siempre; el 1% a veces; otro 1% casi nunca y el 2% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión responsabilidad.

Tabla 11: La iniciativa

INICIATIVA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	6	3%
CASI NUNCA	16	8%
A VECES SI A VECES NO	19	10%
CASI SIEMPRE	66	33%
SIEMPRE	93	47%
TOTAL	200	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

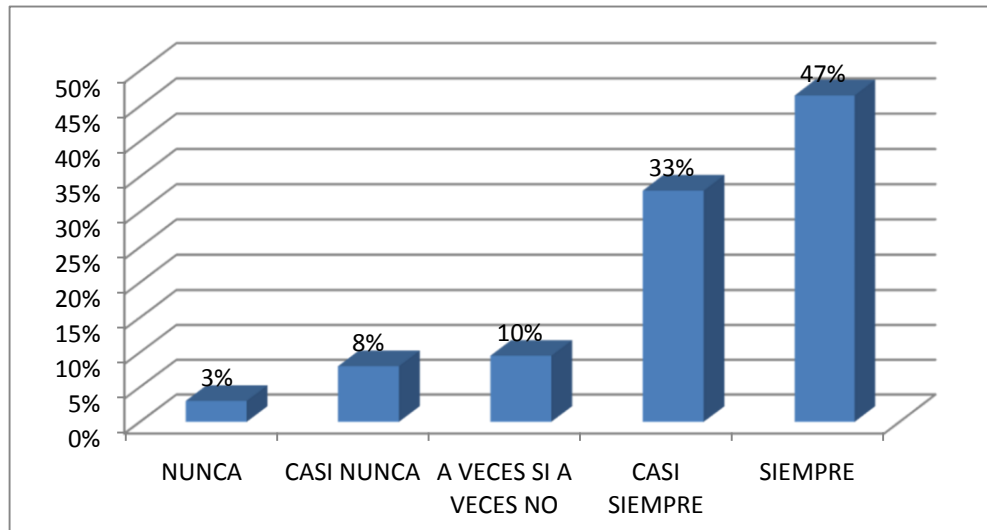


Figura 9: La iniciativa

Fuente: Elaboración propia en SPSS

### Interpretación

En la tabla 10 y figura 9 se observa que, con respecto a la dimensión iniciativa, del 100% de la muestra, el 47% respondió que casi siempre; el 33% siempre; el 10% a veces; el 8% casi nunca y el 3% nunca; ante ello, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores del área de ventas, respondieron casi siempre o siempre en la dimensión iniciativa.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. La contrastación de la hipótesis general

La hipótesis principal se contrastó mediante el análisis factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO, que contiene a la chi-cuadrada calculada; se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “La motivación y el desempeño laboral”.

Tabla 12: Matriz de influencia entre la variable independiente y dependiente

DIMENSIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES	INTENSIDAD	1,000	,7498	,771	,895	,825	,891
	DIRECCION	,748	1,000	,733	,851	,806	,717
	PERSISTENCIA	,771	,733	1,000	,795	,821	,799
	TRABAJO EN EQUIPO	,895	,851	,795	1,000	,892	,768
	LIDERAZGO	,825	,806	,821	,892	1,000	,822
	RESPONSABILIDAD	,891	,717	,799	,768	,822	1,000
	INICIATIVA						
Sig. (Unilateral)	INTENSIDAD		,000	,000	,000	,000	,000
	DIRECCION	,000		,000	,000	,000	,000
	PERSISTENCIA	,000	,000		,000	,000	,000
	TRABAJO EN EQUIPO	,000	,000	,000		,000	,000
	LIDERAZGO	,000	,000	,000	,000		,000
	RESPONSABILIDAD	,000	,000	,000	,000	,000	
	INICIATIVA						

En la tabla 11, la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

- a) El planteo de las hipótesis

H<sub>0</sub>: “La motivación no influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: "La motivación si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017"

- b) n.s = 0.05
- c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 13: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis general

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,897
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	798.125
	gl	15
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

a)  $\chi^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad 32.671

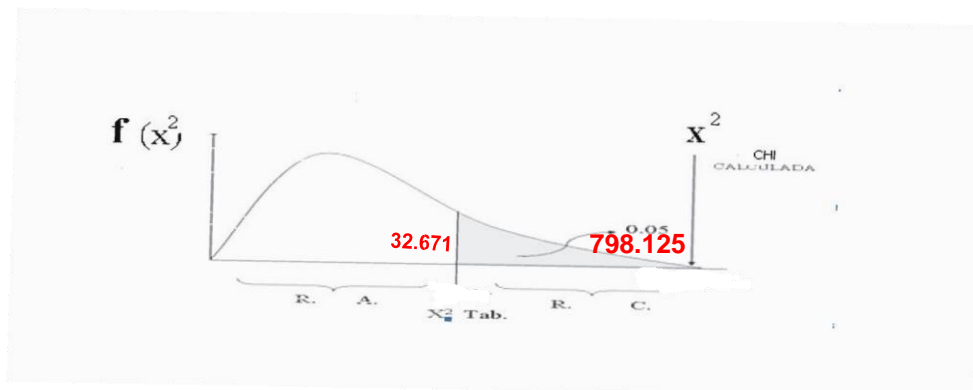


Figura 10: Contrastación de la hipótesis general

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente, se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  798.125 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  25.0 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la Ho (Hipótesis nula)

b) La conclusión:

Se puede concluir que: La motivación si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.2. La contrastación de la hipótesis específica 1

a) El planteo de las hipótesis

Ho: “La Intensidad no influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”

H1: “La intensidad si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 14: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 1

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,874
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1180.124
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

a) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

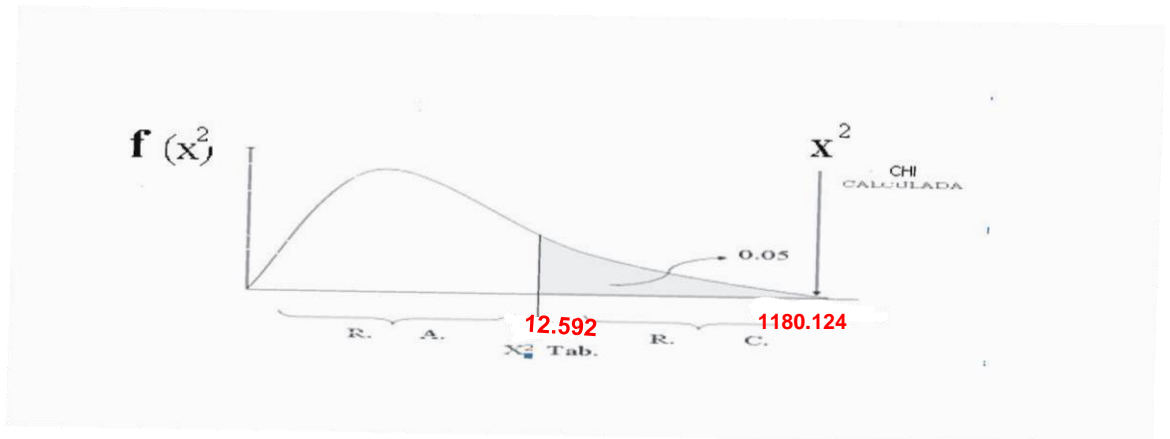


Figura 11: Contrastación de la hipótesis específica 1

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente, se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  1180.124 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada).

b) La conclusión:

Se puede concluir que, la intensidad si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05

#### 4.2.3. La contrastación de la hipótesis específica 2

El planteo de las hipótesis

Ho: “La dirección no influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”

H1: “La dirección si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”

a) n.s = 0.05

b) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 15: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 2

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.891
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	876.321
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

a) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

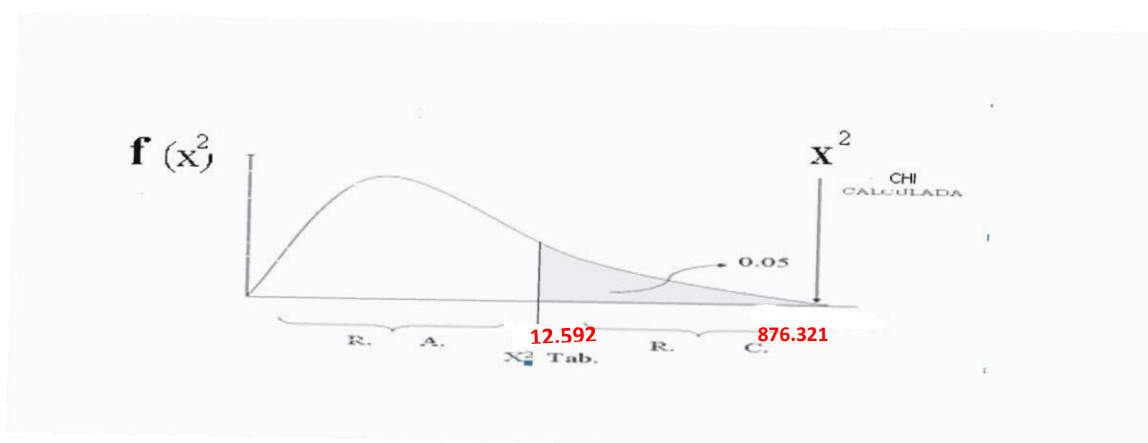


Figura 12: Contrastación de la hipótesis específica 2

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente, se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  876.321 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada).

b) La conclusión:

Se puede concluir que la dirección si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.4. La contrastación de la hipótesis específica 3

a) El planteo de las hipótesis

$H_0$ : “La persistencia no influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”.

$H_1$ : “La persistencia sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017”.

n.s = 0.05

b) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

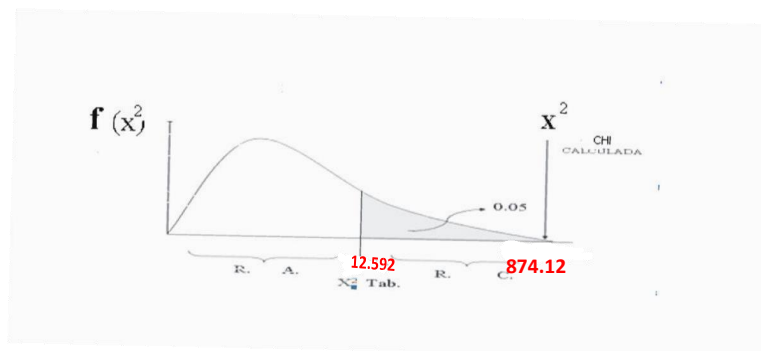
Tabla 16: KMO y Prueba de Bartlett de la hipótesis específica 3

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,912
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	874.126
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

a) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592



3

Figura 13: Constrastación de la hipótesis específicas 3

Fuente: Elaboración propia en SPSS



Finalmente, se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  874.126 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

b) La conclusión:

Se puede concluir que la persistencia sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Discusión

Con respecto a la hipótesis general, en la prueba KMO y de Bartlett se obtuvo un  $X^2_{\text{Calculado}} = 798.125$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} = 25.0$  obtenido a un 95,0% de significatividad, lo que indica: La motivación si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico, Lima - Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05 y se relaciona con el estudio de Vásquez (2007) “Nivel de motivación y su relación con las satisfacciones laborales del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006“, que concluye: Las/os profesionales de Enfermería (48%); tienen un nivel medio de motivación, siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.

Se comprueba que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de las/os profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, a través, de la prueba estadística Ji – Cuadrado, cuyos resultados fueron  $X^2_{\text{Calculado}} = 24.36$  y  $X^2_{\text{Tabulado}} = 7.815$ ; y el estudio de Sánchez (2013) Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”, y concluyó: El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño.

Asimismo, con respecto a la hipótesis específica 1, los resultados en la prueba KMO y de Bartlett se obtuvo un  $X^2_{\text{Calculado}} = 1180.124$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} = 12.592$  obtenido a un 95,0% de significatividad, que indica que la intensidad si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sed Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05, que tiene relación con el estudio de Vásquez (2007) “Nivel de motivación y su relación con las satisfacciones laborales del profesional de enfermería en el Hospital Nacional.

Arzobispo Loayza, 2006“, y concluye que: La dimensiones Identidad, está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal; y el estudio de Zavala (2014) “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”, y concluye que: la cantidad de trabajo. Los empleados manifiestan una sobrecarga de trabajo, ya sea por falta de personal o una percepción de que el trabajo se mide por el tiempo que se permanece en la oficina. La Teoría de las necesidades latentes de Jahoda dice que el trabajo es una fuente de actividad, y por tanto, las personas tratan de aumentar la cantidad de actividades que 162 más les convienen eligiendo trabajos o tareas que satisfacen sus necesidades.

De la misma manera, con respecto a la hipótesis específica 2, se obtuvo en la prueba KMO y de Bartlett, un  $X^2_{\text{Calculado}}$  876.321 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  12.592, ello indica que, la dirección si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05 y se relaciona con la investigación realizada por Vásquez (2007) “Nivel de motivación y su relación con las satisfacciones laborales del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006“, y concluye que la dimensión autonomía, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias.

Finalmente, con respecto a la hipótesis específica 3, se obtuvo en la prueba KMO y de Bartlett, un  $X^2_{\text{Calculado}}$  874.126 es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  12.592; ello indica que, la dirección si influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico, Lima - Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05; y tiene relación directa con el estudio de Vásquez (2007) “Nivel de motivación y su relación con las satisfacciones laborales del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006“, y concluyó que el desarrollo personal, comprendió las sensaciones de bienestar que experimentan las enfermeras(os) al hacer su trabajo y el gusto por los resultados que le generan realización personal y profesional.

## VI. CONCLUSIONES

La motivación sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017; a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el análisis factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La intensidad sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017; a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el análisis factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La dirección sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el análisis factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

La persistencia sí influye en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al contrastarse mediante el análisis factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedó rechazada la hipótesis nula.

## VII. RECOMENDACIONES

Se sugiere que los directivos motiven de manera permanente al personal de ventas, para que optimicen de su desempeño laboral a través del trabajo en equipo, con una actitud de liderazgo que debe ser asumido con responsabilidad y con iniciativa propia para la solución de problemas, buscando el incentivo, la responsabilidad y el desarrollo de los trabajadores.

Se recomienda a los directivos del Interbank Sede Centro Cívico, realicen una estimulación para el esfuerzo de los trabajadores del área de ventas en el cumplimiento de sus funciones, para el mejoramiento de su desempeño laboral, siendo persistentes en una motivación permanente a través de una satisfacción y esfuerzo de los trabajadores.

Se sugiere que los directivos del Interbank Sede Centro Cívico motiven a los trabajadores del área de ventas, con el fin de contribuir al logro de las metas de la organización, en función de elevar el nivel de desempeño del personal, incentivando a través de una comunicación horizontal en la búsqueda de la ética y la capacidad para una mejor satisfacción laboral de los trabajadores.

Se recomienda la estimulación y/o motivación de manera continua, del esfuerzo que realizan los trabajadores del área de ventas a lo largo del tiempo, que les permita superar los obstáculos que encuentren en su marcha hacia el logro de las metas y objetivos personales e institucionales, buscando el esfuerzo permanente de los trabajadores y que se sientan satisfechos en su desempeño laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Araujo y Guerra, (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de Educación Superior Públicas. Universidad de Rioja, Venezuela.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.

Definista (2017). ¿Qué es Liderazgo? - Su Definición, Concepto y Significado. <http://conceptodefinicion.de/liderazgo/> Recuperada el 24 de enero de 2017]

Diccionario de la real academia española. (2005). 1st ed. [Place of publication not identified]: Espasa Calpe Mexicana.

Faria de Mello (2003). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México D.F: Grupo Noriega Editores.

Ferreira K (2007). Clima organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Médico del Servicio de Cirugía del Hospital “Egor Nucete”, San Carlos, Estado Cojedes “, San Carlos. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional – Venezuela.

Gómez Mujica, Aleida, & Acosta Rodríguez, Heriberto. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED, 11(6) Recuperado en 24 de enero de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php? Script =sci\\_arttext&pid=S1024-943 52003000600011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php? Script =sci_arttext&pid=S1024-943 52003000600011&lng=es&tlng=es).

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2012). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.

Koontz, Weihrich y Cannice. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.

Martin N, Martin V, y Trevilla C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. Revista de economía publica, social cooperativa, num.66 Ciriec. España.

Miguel, J. (2017). Grupos y equipos de trabajo en las organizaciones. [Online] academia.edu.

[https://www.academia.edu/26970764/grupos\\_y\\_equipos\\_de\\_trabajo\\_en\\_las\\_organizaciones?auto=download](https://www.academia.edu/26970764/grupos_y_equipos_de_trabajo_en_las_organizaciones?auto=download) [página visitada 24 enero de. 2017].

News Tron J. (2001). Comportamiento Humano en el trabajo. 13 Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. Instituto tecnológico y de estudios superiores Monterrey Distrito Federal. México.

Sánchez.P.M.A (2011). La Relación de la motivación y el Trabajo de Equipo del Personal Administrativo que Labora en el Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo – Venezuela.

Solmarina.M.P.(2004). Las Necesidades Motivacionales como un Factor Clave en el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo de la Clínica La Milagrosa, Trabajo de Grado presentado en la Escuela de Relaciones

Industriales de la Universidad de Carabobo, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Venezuela.

Ramón E. Ynfante T. (2017). Los incentivos y la motivación laboral. [Online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/> [Página Visitada el 24 enero de 2017].

Vives Diaz.k (2015) Estudio de la Motivación laboral en una industria refinadora de aceite de palma comestible en el Estado de Carabobo. Universidad de Carabobo – Venezuela.

Esther L. Martínez (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Barcelona. UAB.



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### Título: La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal de ventas en Interbank sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Métodos técnicas e instrumentos
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la influencia que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede centro cívico Lima Perú 2017</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo influye la intensidad en el desempeño laboral en el personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influye la dirección en el desempeño laboral en el personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influye la persistencia en el desempeño laboral en el personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima? Perú. 2017?</p>	<p><b>Objetivos General</b></p> <p>Determinar Cuál es la influencia que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal de ventas del INTERBANK sede centro cívico Lima Perú 2017</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar cómo influye la intensidad en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.</p> <p>Determinar cómo influye la dirección en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.</p> <p>Determinar cómo influye la persistencia en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017?</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La motivación influye en el desempeño laboral del personal de ventas del Banco INTERBANK sede Centro Cívico, Lima – Perú</p> <p><b>Hipótesis. Específicos</b></p> <p>La intensidad Si influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.</p> <p>La dirección Si influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017.</p> <p>La persistencia Si influye en el desempeño laboral del personal de ventas INTERBANK sede Centro Cívico Lima. Perú. 2017?</p>	<p><b>Variable Independiente: La Motivación</b></p> <p>Según Robbins y Judge (2009) señalan que: La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo,</p> <p>En este espacio se refiere a los objetivos organizacionales, con el objeto de reflejar un interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.</p> <p><b>Dimensiones:</b> I.1. Intensidad I.2. dirección I.3. Persistencia.</p> <p><b>Variable Dependiente: Desempeño Laboral</b> Chiavenato (2007) indica El desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio.</p> <p><b>Dimensiones</b> D1 Trabajo en equipo D2=Liderazgo D3 Responsabilidad D4Iniciativa</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Es explicativa:</p> <p>Porque la motivación influye en el desempeño laboral de ventas .</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Es, no experimental, porque:</p> <p>Los datos serán trabajados tal cual se encuentran sin manipulación.</p> <p><b>Método de investigación:</b> Es cuantitativo</p> <p><b>Por que</b> Se recolectarán y analizarán los datos para responder las preguntas de investigación.</p>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p>Los trabajadores del área de ventas del Banco INTERBANK sede Centro Cívico, Lima – Perú</p> <p>Para el estudio se considera como población al personal de ventas</p> <p>La recopilación de información se realizará en la jornada de trabajo, en el turno día en forma individual.</p> <p>A mayores de 18 años del distrito Lima Cercado Además de tener el apoyo de los jefes de la organización.</p> <p>El total de encuestados serán 50 ejecutivos de ventas de la empresa Interbank Sede Centro Cívico.</p>	<p><b>Métodos técnicas e instrumentos</b></p> <p>En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.</p> <p>Para la recopilación de datos del presente trabajo se aplicará El método de encuesta a los trabajadores de Interbank Sede Centro Cívico Lima. Perú.</p> <p>Se ha elaborado 30 preguntas 15 con la variable independiente 15 con la dependiente el método a utilizar será la escala de Likert porque nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que lo propongamos.</p> <p>Escala 5=Siempre 4=Casi siempre 3= A veces si a veces no 2= Casi siempre 1=Nunca</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	VALORES O CATEGORIAS	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INTENSIDAD	SATISFACCIÓN	1,2,3,4	LIKERT Siempre =5	ALTA =(56 a75)	
		ESFUERZO	5,6,7	Casi siempre =4	MEDIA =(36 a 55)	
	DIRECCIÓN	ÉTICA	8,9,10	A veces si a veces no =3	Casi nunca =2	BAJA =(15 a35)
		CAPACIDAD	11,12,13			
	PERSISTENCIA	EMPEÑO	14,15			
VARIABLE DEPENDIENTE	TRABAJO EN EQUIPO	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	16.17.18	LIKERT Siempre =5	BUENO =56 a 75)	
	LIDERAZGO	SUPERVISIÓN	19,20,21,22	Casi siempre =4 A veces si a veces no =3	REGULAR =36 a 55)	
	RESPONSABILIDAD	COMPROMISO	23,24,25,26	Casi nunca =2 Nunca =1	MALO =(15 a35)	
	INICIATIVA	TOMA DE DECISIONES	27,28,29,30			

### **Anexo 3: instrumentos**

## **ENCUESTA SOBRE: LA MOTIVACION Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS DE INTERBANK SEDE CENTRO CIVICO LIMA PERU 2017**

### **CUESTIONARIO**

#### **ESTIMADO TRABAJADOR:**

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información de los factores que influyen en la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de Interbank sede centro cívico Lima Perú .2017

#### **RECOMENDACIÓN:**

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis(x) Un casillero por pregunta. Cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces si a Veces no

2 = Casi nunca

1 = Nunca

## I. LA MOTIVACIÓN

### 1. LA INTENSIDAD

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 1.1. SATISFACCIÓN

1. ¿Considera que la empresa resalta el resultado de su trabajo?					
2. ¿La empresa le da libertad para decidir cuándo realizar su trabajo?					
3. ¿Su labor es esencial para la empresa?					
4. ¿La actividad que realiza en su trabajo, cumple sus expectativas?					

5. ¿Cómo le gustaría que premien su esfuerzo?					
6. ¿La remuneración está acorde con la labor que se realiza?					
7. ¿Recibe premios por sus logros alcanzados?					

#### 1.2 ESFUERZO

#### 1.2 DIRECCIÓN

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 1.2.1 ÉTICA

8. ¿Guarda información confidencial sobre datos de la empresa?					
9. ¿Evita competencia desleal con sus compañeros?					
10. ¿Ejerce acciones donde lo identifiquen como modelo ético en conducta?					

#### 1.2.2 CAPACIDAD

11. ¿Tiene comunicación constante con sus compañeros?					
12. ¿Tiene habilidad para analizar y resolver problemas?					
13. ¿Demuestra capacidad de adaptación a cambios realizados por la empresa?					

### 1.3 PERSISTENCIA

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 1.3.1. EMPEÑO

14. ¿Demuestra empeño en el logro de sus metas?					
15. ¿Recibe y recopila información al área correspondiente?					

## II. DESEMPEÑO LABORAL

### 2.1 TRABAJO EN EQUIPO

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 2.1.1 CUMPLIMIENTO DE METAS

16. ¿Demuestra capacidad para el cumplimiento de metas?					
17. ¿Realiza una coordinación eficaz para realizar trabajos en la empresa?					
18. ¿Ejecuta reglamentos y asegura su cumplimiento?					

### 2.2 LIDERAZGO

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 2.2.1 SUPERVISIÓN

19. ¿Le hace seguimiento al avance de sus actividades?					
20. ¿El jefe realiza la comunicación de su jefatura con el equipo?					
21. ¿El supervisor tiene preocupación por el bienestar de los colaboradores?					
22. ¿El jefe verifica y supervisa el desarrollo de desempeño?					

### 2.3 RESPONSABILIDAD

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

#### 2.3.1 COMPROMISO

23. ¿Se siente comprometido con la productividad?					
24. ¿Se involucra en los cambios presentados por la empresa?					
25. ¿Demuestra capacidad y la responsabilidad de sus logros?					
26. ¿Comprometido a las mejoras y nuevas expectativas de la empresa?					

### 2.3.2 INICIATIVA

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

### 2.3.3 TOMA DE DECISIONES

27. ¿Toma decisiones rápidas para una evaluación de logros?					
28 ¿Prefiere dejar las decisiones a otra persona?					
29 ¿Analizar y determinar con claridad los objetivos antes de decidir?					
30 ¿Antes de tomar una decisión evalúa las alternativas?					

## Anexo 4: Validación de instrumentos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA MOTIVACION  
DIMENSIONES / items

Nº	DIMENSIONES / items	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN 1: INTENSIDAD</b>							
1	¿Considera que la empresa resalta el resultado de su trabajo?	✓				✓		
2	¿La empresa le da libertad para decidir cuándo realizar su trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Su labor es esencial para la empresa?	✓		✓		✓		
4	¿La actividad que realiza en su trabajo, cumple sus expectativas?	✓		✓		✓		
5	¿Cómo le gustaría que premien su esfuerzo?	✓		✓		✓		
6	¿La remuneración está acorde con la labor que se realiza?	✓		✓		✓		
7	¿Recibe premios por sus logros alcanzados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCION</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿Guarda información confidencial sobre datos de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Evita competencia desleal con sus compañeros?	✓		✓		✓		
10	¿Ejerce acciones donde lo identifiquen como modelo ético en conducta?	✓		✓		✓		
11	¿Tiene comunicación constante con sus compañeros?	✓		✓		✓		
12	¿Tiene habilidad para analizar y resolver problemas?	✓		✓		✓		
13	¿Demuestra capacidad de adaptación a cambios realizados por la empresa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3: PERSISTENCIA</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
14	¿Demuestra empeño en el logro de sus metas?	✓		✓		✓		
15	¿Recibe y recopila información al área correspondiente?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



07 de febrero del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, evado y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
16	¿Demuestra capacidad para el cumplimiento de metas?	✓		✓		✓		
17	¿Realiza una coordinación eficaz para realizar trabajos en la empresa?	✓		✓		✓		
18	¿Ejecuta reglamentos y asegura su cumplimiento?	✓		✓		✓		
19	¿Le hace seguimiento al avance de sus actividades?	✓		✓		✓		
20	¿El jefe realiza la comunicación de su jefatura con el equipo?	✓		✓		✓		
21	¿El supervisor tiene preocupación por el bienestar de los colaboradores?	✓		✓		✓		
22	¿El jefe verifica y supervisa el desarrollo de desempeño?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: RESPONSABILIDAD</b>								
23	¿Se siente comprometido con la productividad?	✓		✓		✓		
24	¿Se involucra en los cambios presentados por la empresa?	✓		✓		✓		
25	¿Demuestra capacidad y la responsabilidad de sus logros?	✓		✓		✓		
26	¿Comprometido a las mejoras y nuevas expectativas de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: INICIATIVA</b>								
27	¿Toma decisiones rápidas para una evaluación de logros?	✓		✓		✓		
28	¿Prefiere dejar las decisiones a otra persona?	✓		✓		✓		
29	¿Analizar y determinar con claridad los objetivos antes de decidir?	✓		✓		✓		
30	¿Antes de tomar una decisión evalúa las alternativas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

.....  
  
.....

07 de febrero del 2017

- 1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
  - 2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
  - 3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA MOTIVACION  
DIMENSIONES / Items

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSION 1: INTENSIDAD</b>							
1	¿Considera que la empresa resalta el resultado de su trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿La empresa le da libertad para decidir cuándo realizar su trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Su labor es esencial para la empresa?	✓		✓		✓		
4	¿La actividad que realiza en su trabajo, cumple sus expectativas?	✓		✓		✓		
5	¿Cómo le gustaría que premien su esfuerzo?	✓		✓		✓		
6	¿La remuneración está acorde con la labor que se realiza?	✓		✓		✓		
7	¿Recibe premios por sus logros alcanzados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2 : DIRECCION</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿Guarda información confidencial sobre datos de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Evita competencia desleal con sus compañeros?	✓		✓		✓		
10	¿Ejerce acciones donde lo identifiquen como modelo ético en conducta?	✓		✓		✓		
11	¿Tiene comunicación constante con sus compañeros?	✓		✓		✓		
12	¿Tiene habilidad para analizar y resolver problemas?	✓		✓		✓		
13	¿Demuestra capacidad de adaptación a cambios realizados por la empresa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3: PERSISTENCIA</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
14	¿Demuestra empeño en el logro de sus metas?	✓		✓		✓		
15	¿Recibe y recopila información al área correspondiente?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 256651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

07 de Febrero del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / items	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1: TRABAJO EN EQUIPO</b>								
16	¿Demuestra capacidad para el cumplimiento de metas?	✓		✓		✓		
17	¿Realiza una coordinación eficaz para realizar trabajos en la empresa?	✓		✓		✓		
18	¿Ejecuta reglamentos y asegura su cumplimiento?	✓		✓		✓		
19	¿Le hace seguimiento al avance de sus actividades?	✓		✓		✓		
20	¿El jefe realiza la comunicación de su jefatura con el equipo?	✓		✓		✓		
21	¿El supervisor tiene preocupación por el bienestar de los colaboradores?	✓		✓		✓		
22	¿El jefe verifica y supervisa el desarrollo de desempeño?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: RESPONSABILIDAD</b>								
23	¿Se siente comprometido con la productividad?	✓		✓		✓		
24	¿Se involucra en los cambios presentados por la empresa?	✓		✓		✓		
25	¿Demuestra capacidad y la responsabilidad de sus logros?	✓		✓		✓		
26	¿Comprometido a las mejoras y nuevas expectativas de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: INICIATIVA</b>								
27	¿Toma decisiones rápidas para una evaluación de logros?	✓		✓		✓		
28	¿Prefiere dejar las decisiones a otra persona?	✓		✓		✓		
29	¿Analizar y determinar con claridad los objetivos antes de decidir?	✓		✓		✓		
30	¿Antes de tomar una decisión evalúa las alternativas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

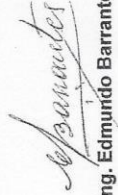
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

07 de Febrero del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### Anexo 5 Matriz de Datos

MATRIZ DE DATOS																																
VARIABLE INDEPENDIENTE MOTIVACION															VARIABLE DEPENDIENTE : DESEMPEÑO LABORAL															Sumatoria		
N°	La Intensidad						Direccion						Persistencia	Trabajo en Equipo			Liderazgo			Responsabilidad			INICIATIVA						Variable Independiente	Variable Dependiente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			29	30
1	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	60	60
2	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65	58
3	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	51	65
4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	70	69
5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	66	70
6	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	61
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	75
8	4	4	5	3	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	4	62	61
9	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	68	72
10	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	22	24
11	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	70	71
12	3	4	5	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	2	5	5	63	63
13	3	4	3	2	4	2	3	2	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	55	61
14	3	3	4	4	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	2	3	3	5	5	5	4	5	2	4	5	59	61
15	3	3	5	3	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	61	70
16	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	64	73
17	3	1	3	3	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	59	72
18	3	3	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	65	69
19	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	67	68
20	3	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	65	67
21	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	64	71
22	4	4	4	3	3	3	4	1	1	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	50	59
23	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	70	72
24	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72	75
25	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	69	71
26	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	59	63
27	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	69	71
28	4	3	5	4	5	4	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	75
29	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72	75

<b>30</b>	3	4	5	3	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	<b>63</b>	<b>71</b>
<b>31</b>	3	4	5	3	5	1	3	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	<b>58</b>	<b>71</b>						
<b>32</b>	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	<b>59</b>	<b>71</b>					
<b>33</b>	5	2	4	4	5	3	3	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	5	<b>57</b>	<b>68</b>								
<b>34</b>	3	3	4	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	<b>54</b>	<b>60</b>						
<b>35</b>	5	1	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	<b>66</b>	<b>68</b>							
<b>36</b>	4	2	4	2	5	3	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	<b>58</b>	<b>71</b>							
<b>37</b>	3	3	4	3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	<b>62</b>	<b>66</b>							
<b>38</b>	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>64</b>	<b>71</b>							
<b>39</b>	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	<b>68</b>	<b>74</b>							
<b>40</b>	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	<b>70</b>	<b>71</b>							
<b>41</b>	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>65</b>	<b>67</b>							
<b>42</b>	3	2	4	4	5	2	3	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>58</b>	<b>64</b>							
<b>43</b>	2	3	5	4	5	2	2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	<b>57</b>	<b>73</b>							
<b>44</b>	4	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>67</b>	<b>74</b>							
<b>45</b>	3	4	5	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5	<b>63</b>	<b>63</b>							
<b>46</b>	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4	<b>63</b>	<b>62</b>							
<b>47</b>	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	<b>67</b>	<b>74</b>								
<b>48</b>	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	<b>66</b>	<b>69</b>								
<b>49</b>	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	<b>65</b>	<b>66</b>								
<b>50</b>	3	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	<b>62</b>	<b>62</b>								
	<b>185</b>	<b>177</b>	<b>224</b>	<b>187</b>	<b>234</b>	<b>151</b>	<b>178</b>	<b>210</b>	<b>228</b>	<b>216</b>	<b>232</b>	<b>221</b>	<b>231</b>	<b>232</b>	<b>222</b>	<b>237</b>	<b>223</b>	<b>231</b>	<b>235</b>	<b>226</b>	<b>228</b>	<b>227</b>	<b>231</b>	<b>227</b>	<b>237</b>	<b>232</b>	<b>225</b>	<b>153</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>220</b>	<b>226</b>	<b>3128</b>	<b>3358</b>						

<b>V5</b>	8	4	30	8	39	3	9	35	40	18	36	26	34	35	26	41	27	34	37	32	36	33	34	31	39	35	28	8	26	31	
<b>V4</b>	22	27	16	26	8	13	15	5	6	30	12	21	15	14	21	7	20	14	11	14	8	13	15	17	10	14	20	11	19	16	
<b>V3</b>	18	13	3	12	2	19	21	2	0	2	1	2	0	0	2	1	2	1	2	2	5	3	0	1	0	0	1	12	4	2	
<b>V2</b>	1	4	0	3	0	12	5	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	0	1	14	1	0	
<b>V1</b>	1	2	1	1	1	3	0	7	4	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	5	0	1

de los encuestados se observa que el desempeño laboral no se llega a concretar resultando ser regular por que la motivación no es la adecuada

<b>La motivación</b>	Rango media (47 a 73)
	rango regular (47 a 73)