

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE MI BANCO, AGENCIA LIMA ESTE, Lima,
2018.**

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Presentado por:

BACH. ADM. HELEN YESENIA ARANGO PEREZ

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios por mantenerme saludable y por darme fuerzas para seguir a adelante y no desmayar ante las circunstancias difíciles que se presentaron.

A mis padres, mi hijo y esposo por su comprensión, amor y apoyo en todo este tiempo de estudios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, a mi familia y compañeros de estudio y a mis jefes por su comprensión de los permisos otorgados en mi centro laboral.

A la universidad Inca Garcilaso de la Vega quien ha sido mi segundo hogar en estos años transcurridos con mis compañeros, en especial a los profesores de las distintas áreas académicas quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias para mi formación profesional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima este, Lima, 2018” con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Marzo del 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÒN.....	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	5
1.2.1 Problema General.....	5
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 Justificación teórica.....	6
1.3.2 Justificación practica.....	6
1.4 Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9

2.1	Antecedentes de la Investigación.....	9
2.1.1	Antecedentes previos Nacionales.....	9
2.1.2	Antecedentes previos Internacionales.....	15
2.2	Bases Teóricas	27
2.2.1	Motivación	27
2.2.1.1	Definición.....	27
2.2.1.2	Dimensiones de la Motivación	29
2.2.1.3	Teorías que explican la motivación	40
2.2.1.3.1	Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow ...	41
2.2.1.3.2	Teoría X y Y de McGregor.....	43
2.2.1.3.3	Teoría de la Equidad.....	45
2.2.1.3.4	Teoría de la Expectativa	47
2.2.1.3.5	Teoría del Establecimiento de Metas.....	49
2.2.1.3.6	Teoría del refuerzo.....	50
2.2.1.3.7	Teoría Autoeficacia.....	52
2.2.1.4	Ciclo motivacional.....	54
2.2.2	Desempeño Laboral	55
2.2.2.1	Definición:.....	55
2.2.2.2	Características del desempeño laboral.....	57
2.2.2.3	Dimensiones del desempeño laboral	60

2.2.2.4 Teorías	68
2.2.2.4.1 Teoría doble factor de Herzberg	68
2.2.2.4.2 Teoría de las tres necesidades	69
2.2.2.5 Importancia.....	70
2.2.2.6 Observaciones del Desempeño.....	70
2.2.2.7 Evaluación de Desempeño:	71
2.2.2.8 Elementos de un sistema de Evaluación de Desempeño:	73
2.2.2.9 Propósitos:	74
2.2.2.10 Importancia de la Evaluación del Desempeño:	77
2.2.2.11 Beneficios:	77
2.2.2.12 Problemas:	79
2.2.2.13 Métodos para evaluar el Desempeño Laboral:	80
2.2.2.14 Responsabilidad:.....	83
2.2.2.15 Pasos para una evaluación de desempeño:	85
2.2.2.16 Sugerencias:.....	88
2.3 Glosario de Términos.....	89
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	92
3.1 Hipótesis General.....	92
3.2 Hipótesis Específicas	92
3.3 Identificación de Variables	92

3.4 Operacionalización de variables	93
3.5 Matriz de Consistencia.....	94
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	95
4.1 Tipo de la Investigación.....	95
4.2 Diseño de la investigación	96
4.3 Unidad de análisis	97
4.4 Población de estudio	98
4.5 Tamaño de muestra	98
4.6 Selección de muestra.....	99
4.7 Técnicas de recolección de datos.	99
4.8 Análisis e interpretación de la información.	100
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	102
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	102
5.2 Prueba de hipótesis.....	121
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXOS	148

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	103
Tabla N° 2	104
Tabla N° 3	105
Tabla N° 4	106
Tabla N° 5	107
Tabla N° 6	108
Tabla N° 7	109
Tabla N° 8	110
Tabla N° 9	111
Tabla N° 10	112
Tabla N° 11	113
Tabla N° 12	114
Tabla N° 13	115
Tabla N° 14	116
Tabla N° 15	117
Tabla N° 16	118
Tabla N° 17	119
Tabla N° 18	120
Tabla N° 19	124
Tabla N° 20	124
Tabla N° 21	125
Tabla N° 22	127

Tabla N° 23	128
Tabla N° 24	129
Tabla N° 25	132
Tabla N° 26	132
Tabla N° 27	133
Tabla N° 28	135
Tabla N° 29	136
Tabla N° 30	136

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	29
Gráfico N° 2:	48
Gráfico N° 3	54
Gráfico N° 4	55
Gráfico N° 5	74
Gráfico N° 6	82
Gráfico N° 7	86
Gráfico N° 8	103
Gráfico N° 9	104
Gráfico N° 10	105
Gráfico N° 11	106
Gráfico N° 12	107
Gráfico N° 13	108
Gráfico N° 14	109
Gráfico N° 15	110
Gráfico N° 16	111
Gráfico N° 17	112
Gráfico N° 18	113
Gráfico N° 19	114
Gráfico N° 20	115
Gráfico N° 21	116
Gráfico N° 22	117

Gráfico N° 23	118
Gráfico N° 24	119
Gráfico N° 25	120

RESUMEN

La presente tesis titulada: “Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima, 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 102 trabajadores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 81 personas.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Motivación y Desempeño laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Motivación se relaciona directa y positivamente con el (V2) desempeño laboral de la empresa Mi Banco.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: motivación, desempeño laboral

ABSTRACT

The present thesis entitled: "Motivation and its influence in the labor performance of the workers of Mi Banco of the agency Lima East, Lima, 2018" is of quantitative approach, applied type and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 102 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 81 people.

To collect the data related to the behavior of the Motivation and Work Performance variables, selection of data collection products and use of the data collection instrument, a questionnaire which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) Motivation is directly and positively related to the (V2) work performance of the company Mi Bank.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: motivation, work performance

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: “Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de mi banco, agencia lima este, lima, 2018, empresa que brinda servicios de inclusión financiera a las personas y empresas.

El estudio de las variables a considerar tomaron importancia a nivel internacional desde muchos años atrás entre la décadas de los años 1950 y 1960 pues hubo una serie de análisis que los padres de la administración quienes realizaron una investigación respecto a la motivación y el desempeño laboral para mejorar el estado laboral del trabajador, pues se observaba que las empresas solo querían llegar a ser competitivas en su producción sin importar las condiciones del trabajador, se tocaron temas como: tener contento al trabajador, formas de pago y política de asensos de forma justa, habilidades, saber si un trabajador con motivación tiene un mayor desempeño que uno que se encuentra insatisfecho.

Por tal motivo, el estudio de la motivación y el desempeño laboral resulta indispensable porque permite a los trabajadores expresarse sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, la importancia de la motivación se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los empleados y su relación con el desempeño laboral, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y la Institución. Por consiguiente, consideramos que una adecuada motivación influirá directamente sobre el rendimiento de los empleados.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no

experimental transversal y decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

En el capítulo V: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de fortalecer las actividades de integración entre el personal y sus directivos de la institución, a fin permitir un buen desarrollo de sus actividades diarias.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

El estudio de motivación y desempeño laboral a considerar surgieron alrededor del año 1700 a nivel internacional siendo su origen en el continente Europeo en aquellos años de transformación de talleres artesanos a fabricas con maquinaria operadas por miles de personas con formas de pensar e intereses diferentes a los de sus patrones, reflejándose esto en problemas, hubo una serie de análisis de investigadores, estos permitieron realizar una minuciosa investigación con respecto a estas variables para mejorar el estado laboral del trabajador

En el mundo el desempeño laboral, está influenciado por una secuencia de agentes que delimitan su actitud hacia el trabajo y su productividad, cuya calidad afecta modo directo a la complacencia de los usuarios internos y externos de la empresa para la cual trabajan.

Actualmente el tema de Motivación y desempeño laboral es de suma importancia no tan solo en el extranjero sino también en el Perú pues estas variables han venido tomando importancia cada vez más al transcurrir el tiempo, las empresa tienen como objetivo ser competitivas y se olvidan que son los trabaja dadores los encargados de llevar a la institución a la culminación de las metas, y es ahí la dificultad de las empresas el cual deben considerar la trascendencia del recurso humano, elegir las tácticas

que les permita a los trabajadores sentirse complacido, apreciados y reconocidos por la labor que realizan con un trato homogéneo para todos.

El recurso humano es un agente decisivo en el triunfo o caída de la institución El grado de motivación que los colaboradores tengan en su labor influye grandemente en la calidad de su desempeño, así como en el compromiso que éstos obtienen con la institución.

La empresa Mi Banco, banco de la microempresa S.A. en tres últimos años ha pasado por una reorganización ya que viene de la fusión de dos empresas Ed pyme Edyficar fundada en 1998, con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro, por otro lado Mi Banco se constituyó en la ciudad de Lima el 2 de marzo de 1998, con 43 años operando en el sector micro y pequeña empresa por escritura pública otorgada entre el notario público, Dr. Ricardo Fernandini Barreda, inició sus operaciones el 4 de mayo de 1998 en Lima, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro. A inicios del 2014 Edyficar compra a Mi Banco, de esta fusión nace el nuevo Mi Banco con nuevas formas de trabajo siendo el 25 de febrero de 2015 mediante Resolución SBS N° 1332-2015, la SBS autorizó el proyecto de escisión por absorción, con ello el 2 de marzo se concretó la fusión entre ambas empresas.

Mi Banco viene operando en el sector financiero de la micro y pequeña empresa, ofreciendo inclusión financiera otorgando créditos para

personas dependientes e independientes. Asimismo, también ofrece productos pasivos como cuentas de ahorro y plazo fijo.

La investigación presente se despliega a partir de la apreciación de los problemas que se vienen surgiendo en los trabajadores de Mi Banco de la agencia Lima Este, el cual causo un disminución de motivación y desempeño de los trabajadores, pues en el presente la motivación y el desempeño laboral es un asunto que las instituciones no le dan mucho interés pues la mayoría de ellas lo ven como un gasto y no como una inversión en sus trabajadores, el asunto es de sumo interés ya que si todas las instituciones se alarmaran por ofrecer oportunidad de desarrollo, a los trabajadores tendrían la aspiración de desempeñar destacablemente sus labor o responsabilidades y esto conllevaría a realizarlo con eficiencia y eficacia, ya que tener empleados motivados se verá reflejados en trabajadores comprometidos y con ganas de sumar para la institución.

A partir de la fusión en Mi Banco se ha visto conflictos entre jefes y colaboradores.

Baja predisposición a la cooperación en el área de negocios y banca, asimismo la disminución de iniciativa para el trabajo en equipo.

Los trabajadores permanentes y contratados eventualmente, presentan un estado de tensión asociado a la alta rotación del personal.

En la actualidad tal es el caso de la desmotivación y la influencia que con ello conlleva un bajo desempeño laboral de los trabajadores en Mi Banco de la agencia Lima Este, donde existen problemas de desmotivación

constantemente para ello analizaremos dos variables, la primera variable motivación y como segunda variable afectada desempeño laboral, de no abordar el problema sus consecuencias serían más notorias y se visualizarían en:

Perdida continua de prestigio institucional y esto podría generar conflictos laborales ya que se agudizarían las contradicciones entre objetivos individuales e institucionales.

Una mayor sobrecarga de personal ya que, al no poder despedir a los trabajadores ineficientes por ser nombrados, se trataría de buscar la eficiencia contratando trabajadores nuevos, incrementando los costos de operación innecesariamente.

Continúa ausencia de los trabajadores tanto como estado y físico y emocional.

Por lo exployado, es una exigencia de consideración ejecutar e instaurar nuevas estrategias de motivación para tener como propósito de tener nuevas estrategias y teorías para un mejor desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco Lima Este, y que de esta manera la institución mejore sus indicadores financieros, el cual implica resultados provechosos para la institución y sobre todo para generar motivación que ayude a mejorar el rendimiento laboral.

1.2 Problemas de la Investigación

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco agencia Lima Este, Lima 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿Como las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018?
- b) ¿En qué medida los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018?
- c) ¿Por qué los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación nos servirá para contrastar y reafirmar la necesidad e importancia de una adecuada formación del potencial humano y mejorar los resultados de la labor del mismo así como su productividad, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

1.3.2 Justificación practica

La presente investigación desarrollada ayudara para mejorar la actitud hacia el trabajo de los colaboradores de Mi Banco Agencia Lima Este 2018. Los favorecidos directos, con los resultados de la presente investigación serán los trabajadores y por tanto, Mi Banco agencia Lima Este así como los consumidores, pues habría una mejora esencial en la atención como consecuencia del cambio de actitud hacia el trabajo de sus colaboradores.

El cual mediante este estudio nos ayudará a analizar y mejorar las distintas dimensiones y variables para obtener un mejor resultado orientado a mejorar aun su desempeño laboral y motivación, de esta manera se contribuirá con los objetivos de la empresa.

Justificación económica

Los aportes extraídos de la presente investigación contribuirán a Mi Banco agencia Lima Este, 2018 a mejorar el nivel de Motivación y el desempeño laboral de los trabajadores y determinar las fortalezas en las áreas de oportunidad de mejora , ya que si el trabajador se siente motivado con lo que realiza tendrá un mejor desempeño, quiere decir lograra a la meta planteada por la empresa, por ende la empresa cumplirá sus objetivos planteados y contribuirá a una mejor rentabilidad de la empresa y utilidades resultado del buen desempeño de sus trabajadores.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Demostrar si la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.
- b) Analizar si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

- c) Evaluar si los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes previos Nacionales

Chirito & Raymundo (2015) en su investigación concluye:

La administración de las organizaciones es un tema muy complejo, la administración de recursos humanos es fundamental conocerla, en ella aprendemos a cómo motivar el personal, cómo seleccionar el personal, cómo realizar los perfiles de los puestos de trabajo, cómo evaluar al personal, etc. Como siempre se ha dicho, las personas son fundamentales para todas las organizaciones. La finalidad de esta tesis es dar a conocer teorías sobre motivación y los tipos de evaluación del desempeño que existen para que el personal se encuentre realmente capacitado y apto para desempeñar sus tareas de manera eficaz y eficientemente en su respectivo puesto de trabajo. En esta investigación, hemos recopilado información de diversos autores actualizados, enriqueciendo nuestro conocimiento teórico para realizar un análisis crítico sobre el desempeño de los colaboradores de una organización. Determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño organizacional de Banco Interbank tiendas Huacho; y conocer la importancia que existe que las organizaciones apliquen teorías motivacionales para que los trabajadores se desempeñen adecuadamente en sus labores encomendadas. Nos

enfocamos, en una Institución Bancaria, ya que en la actualidad estamos viviendo un boom en el que la mayoría de las personas acuden a estas instituciones para solicitar un préstamo o para guardar su dinero o invertir en negociaciones interbancarias, por ello es importante ayudar a mejorar el servicio que brindan para que los clientes se encuentren satisfechos con la información y servicio brindado.

Castillo (2016) en su investigación concluye: La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la Motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa Agro Química Silva SAC, Los Olivos año 2016, la población estuvo conformada por 74 colaboradores y la muestra ha estado conformada por 62 colaboradores, los datos fueron obtenidos mediante la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario de tipo Likert, dichos datos fueron procesados a través del spss versión 21 lográndose como resultado que existe influencia positiva considerable ($r=0.51$, $\alpha=0.000 < 0.05$) de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa Agro Química Silva, siempre que la empresa motive a sus colaboradores, estos se van a desempeñar mejor en su trabajo siendo más eficientes, responsables y esforzándose para dar lo mejor de sí mismos.

Palabras clave: motivación laboral, desempeño, logro, eficiencia

Sanchez (2013) en su investigación concluye: El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general evaluar el 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, por ser un estudio descriptivo el presente trabajo de investigación no presentó hipótesis, se evaluaron cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente, dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Es un estudio de tipo observacional, transversal, prospectivo y descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue el de no experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, transeccional(en el tiempo) y descriptivo. Para la medición de la variable se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario diseñado para los estudiantes, integrado por 38 ítems que permitió medir los cinco aspectos anteriormente mencionados de la variable, por medio de una escala tipo likert. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 19. Se trabajó con una muestra de 100 estudiantes que evaluaron el desempeño de 26 docentes de la facultad, ambas muestras elegidas aleatoriamente. Después de encuestar a los estudiantes, los resultados que se obtuvieron, fue que un 93% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener dominio tecnológico, 85% manifestaron en mayor o en menor grado

que sus docentes muestran tener dominio científico, 97% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% manifestaron en mayor o menor que sus docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales y 90% manifestaron en mayor o menor grado que sus docentes muestran tener buena formación en valores éticos, concluyendo que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

Castope & Arribasplata (2017) en su investigación concluye: El objetivo de esta investigación fue verificar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los asociados de la Financiera CREDINKA S.A de Cajamarca, enfocándonos en las características que presenta el talento humano, específicamente en sus dimensiones: Ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento de trabajo, participación de los asociados y formación y desarrollo profesional. Confirmando que una buena motivación laboral conlleva a los asociados a conseguir un buen desempeño para alcanzar sus metas y objetivos dentro de la organización, convirtiéndose en una ventaja importante para asumir retos y tener oportunidad de mejora constante. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 23 asociados. Se usó un cuestionario de recolección de datos sobre las dos variables, en general de 22 preguntas con una amplitud de escala de cinco categorías (siempre, casi siempre, a

veces, casi nunca y nunca). Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de Somers donde la significación aproximada (Sig. Aprox. =0.002) es menor al nivel de confianza ($\alpha=0.05$). Por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar la influencia de la motivación laboral sobre el desempeño de los asociados de la financiera CREDINKA S.A de Cajamarca, 2017. Finalmente, el estudio realizado plantea algunas recomendaciones de evaluación a la motivación laboral para abordar de forma estratégica cada una de las dimensiones estudiadas, orientadas a fortalecer el recurso más sensible y valioso, como es el desempeño de los asociados de CREDINKA S.A. Palabras claves: motivación laboral, desempeño laboral, Financiera, asociados.

Cayetano (2015) En su investigación concluye: El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera las Condiciones laborales influyen en el desempeño de los colaboradores de la financiera Edyficar-Chimbote, para lo cual se hizo una encuesta específicamente dirigida a los colaboradores de Edyficar. El trabajo de investigación se complementó con temas sobre teorías sobre condiciones laborales y sus indicadores como las relaciones interpersonales, satisfacción laboral, salario, clima organizacional, motivación, el estrés laboral, desempeño laboral, entre otros. La muestra seleccionada estuvo constituida por veinticuatro colaboradores que trabajan en dicha entidad financiera. De acuerdo a los resultados se concluyó que las condiciones

laborales no contribuyen al buen desempeño de los colaboradores de la organización, las relaciones interpersonales en la empresa no son favorables y existe poca confianza entre compañeros, la empresa promueve poco la comunicación en la financiera, el riesgo de tener algún tipo de accidente en el trabajo es muy riesgoso, el nivel de estrés en el trabajo es alto y muy pocas veces se reconoce un trabajo bien hecho, lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa. Finalmente se recomienda algunos lineamientos para mejorar las condiciones laborales para el bienestar de los colaboradores el cual permitirá a la empresa mejorar su gestión en el mediano y largo plazo.

Cuenca (2011) En su investigación concluye: El presente trabajo de investigación está dirigido a determinar ¿Qué impacto tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal operativo de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014? Dando como respuesta de solución la siguiente hipótesis: El impacto de los incentivos laborales que otorga la empresa en el desempeño del personal operativo es muy significativa, al elevar los resultados operativos de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014. Se determinó como objeto de estudio la entidad Financiera Confianza, cuya población estuvo constituida por 25 personas que realizan trabajos operativos, y para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico. Para recabar la información se diseñó una encuesta cuya estructura tiene 2 partes: Una estaba dirigida

para el personal operativo y la siguiente para el jefe de área. Las conclusiones principales son las siguientes: La entidad Financiera Confianza ofrece incentivos al personal operativo, los cuales son: incentivos laborales, incentivos económicos, incentivos recreativos, incentivos sociales, además de incentivos educativos o capacitación en la carrera de desempeño profesional en entidades financieras. La entidad Financiera Confianza tiene políticas de incentivos hacia su personal operativo, ya que han percibido que ellos realizan un mejor desempeño cuando existen incentivos basados en la superación de sus metas, poniendo énfasis al incentivo económico y laboral, no siendo muy significativo el incentivo recreativo por parte de la entidad Financiera.

2.1.2 Antecedentes previos Internacionales

Cutz (2013) en su investigación concluye: La motivación fundamentalmente mantiene culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los miembros de una organización con el fin de dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. La motivación es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados,

el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. No todas las personas trabajan de la misma manera algunas ponen entusiasmo y esfuerzo mientras otras no, pero esto no siempre depende del individuo si no que del grado de motivación que su jefe le brinde observando este fenómeno nace la inquietud de investigar la motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango. La siguiente investigación describe las importantes teorías de motivaron existentes como lo son jerarquía de necesidades de Maslow, Teoría del factor dual de Herzberg, Teoría X y Teoría Y de McGregor, Teoría de la Equidad de Stancey Adams entre otras recabando aspectos fundamentales y aplicables a una administración del recurso humano. Partiendo del planteamiento del problema surgió la interrogante ¿Cómo se aplica la motivación en las empresas panificadoras de Quetzaltenango? Sabiendo que la motivación para el recurso humano es importante. Se procedió a elaborar los objetivos de la investigación quedando como objetivo general Determinar cómo se aplica la motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango, partiendo de los objetivos se procedió a elaborar la boletas de encuesta con el fin de indagar como se aplica la motivación en empresas panificadoras de Quetzaltenango concluyendo que mayoría de los empleados tanto en ventas como producción no se encuentran motivados y que la opinión de los gerentes es opuesta por tal

motivo se generó la propuesta llamada plan de capacitación sobre motivación y guía sobre incentivos económicos y no económicos.

Sac (2013) en su investigación concluye: Este estudio tiene como objetivo principal conocer la relación de las variables motivación y servicio al cliente; hoy en día las empresas de electrodomésticos a nivel nacional tienen mucha demanda, por lo cual este estudio pretende aplicar motivación al recurso humano que labora en empresas de electrodomésticos de la ciudad de Quetzaltenango y de esta manera determinar si esto contribuye a mejorar el rendimiento del recurso humano. El estudio de investigación es de tipo experimental, por lo que se trabajó en cincuenta y seis empresas, se realizó un experimento el cual consiste en evaluar el nivel de motivación del personal antes de aplicar la motivación, posteriormente a la aplicación y capacitación de los mismos se procede a evaluar nuevamente para verificar los cambios obtenidos. Para el trabajo de campo se utilizó el instrumento de encuesta dirigida al personal, clientes y gerentes, con el fin de analizar cada respuesta así mismo se utilizó el método de la observación directa; y de esta manera recabar información para establecer qué tipo de motivación requerían, también se utilizaron boletas de encuestas con la finalidad de evaluar el rendimiento del personal y verificar como califican los clientes el rendimiento laboral en estas empresas; posteriormente ser aplicada la motivación y brindar una capacitación al respecto. En el estudio de

investigación se establece una propuesta de solución para mejorar el rendimiento del recurso humano, a través de un programa para analizar las clases de motivación y así mismo su aplicación adecuada en cada empresa, se exponen los tipos de capacitación que debe recibir el recurso humano para a brindar un buen servicio al cliente. Por lo cual se concluye que la motivación bien estructurada, acorde a las necesidades de la empresa, contribuye a mejorar el rendimiento del recurso humano, es decir que la motivación es una herramienta útil para las empresas y evitar la rotación y ausentismo de su personal y brindar un servicio de calidad a los clientes.

Illescas (2008) en su investigación concluye: En el presente trabajo se abordan los diferentes elementos que componen la gestión del talento humano y su papel para el futuro de las organizaciones, destacándose a la evaluación de desempeño como herramienta vital para estimar rendimiento y elevar la potencialidad del talento humano; para evidenciar su importancia, el objetivo de este estudio es que después de una investigación teórica, un análisis interno y situacional se logre implantar un proceso de evaluación de desempeño en la empresa Propraxis Marketing proponiendo como metodología la evaluación de 360 grados, considerada esta como una de las más participativas y democráticas, base primordial para localizar el personal más competente y formular políticas

o estrategias que logren estimular la mejora continua como filosofía empresarial.

Arratia (2010) en su investigación concluye: Comprender el proceso de Evaluación de Desempeño Docente (EDD), considerando la estructura social y analizando aspectos como las condiciones materiales y sociales de los docentes, aparece como un elemento central en el proceso de producción de la realidad social. Para ello, el siguiente estudio parte del supuesto de que son los propios actores los principales llamados a dar cuenta de este conjunto de relaciones, como una forma de auto explicación de sus trayectorias laborales y su desempeño profesional. De esta manera, la incorporación de los docentes como los actores claves de esta investigación no sólo debe entenderse como una decisión metodológica, sino como una determinación epistémica, que busca poner en el centro la percepción de los actores involucrados por sobre posibles evaluaciones “neutrales” del proceso de trabajo docente.

Para ello, en un primer momento se lleva a cabo una descripción de las principales reformas educativas en América Latina, detallando las principales transformaciones que la profesión docente ha tenido en estos procesos. Esto permite realizar una discusión respecto del rol del docente en el sistema escolar, para finalizar describiendo los procesos, mecanismos e instancias de evaluación que se han desarrollado para el mejoramiento de la calidad de la profesión docente. A raíz de esto, surge

la pregunta que orienta todo el proceso investigativo: ¿De qué manera perciben los docentes que las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral son factores que inciden sus desempeños laborales y qué relación tiene esta con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente de nuestro país? De esta pregunta, se distinguen cuatro elementos estructurantes de la investigación i) Conocimiento de la manera en que los profesores entienden el desempeño laboral y los factores que influyen en él; ii) Conocimiento, desde la perspectiva de los profesores, de la manera en que las condiciones de trabajo se relacionan con sus desempeños docentes; iii) Identificar cómo los profesores chilenos perciben que las condiciones sociales de trabajo y la satisfacción laboral incide en sus desempeños docentes y iv) Comprender las relaciones existentes entre satisfacción laboral, condiciones de trabajo y las concepciones de desempeño docente con los resultados en la EDD. Para poder realizar un análisis complejo e interpretativo, se desarrollaron una serie de conceptos, que permitieran dar cuenta de la relación entre educación y sociedad y cómo los actores se desenvuelven en el contexto socio-educativo. De esta manera, la premisa investigativa utilizada fue que los actores se encuentran imbuidos en un campo ideológico y político, determinado por una multitud de fuerzas, muchas de ellas incontrolables por los propios actores. En este contexto, definir conceptos como las condiciones de trabajo de los docentes y los procesos de evaluación docente se entienden como los principales lineamientos teóricos.

Adicionalmente, se desarrollaron una serie de determinaciones metodológicas orientadas a poder desarrollar un proceso de investigación orientado a analizar las opiniones y percepciones de los docentes. En este sentido, el enfoque metodológico utilizado es de carácter cualitativo, utilizando como técnica principal las entrevistas semi-estructuradas. La muestra se estructuró a partir de dos variables relevantes: Resultados en la EDD y nivel de experiencia.

Los principales resultados de la investigación buscan comparar las opiniones y percepciones de los docentes respecto de las diferentes temáticas del estudio. Al respecto, es interesante relevar que el grupo de docentes con bajos resultados en la EDD, entiende el desempeño laboral desde una mirada más vocacional, en donde importan el inculcar valores, ser buen orientador, y dentro de las competencias que destacan son de tipo actitudinal y vocacional. Además, estos docentes visualizan considera que la relación entre condiciones materiales y el desempeño laboral es relevante a partir de elementos específicos de aula -catalogados generalmente como clima de aula-, mientras el grupo de profesores con buenos resultados define el desempeño docente con características más “técnicas”, aludiendo a aspectos de las condiciones de la escuela -como la infraestructura, los materiales, el clima laboral y la gestión escolar-.

Otro resultado relevante es que la mayoría de los profesores opina que las condiciones materiales de trabajo docente no son las adecuadas para

realizar su labor pedagógica, y por lo mismo, son visualizadas como un factor disruptivo en la satisfacción laboral y en menor medida en su desempeño docente. En este contexto, llama la atención que el motor motivador de variados aspectos de la satisfacción sea el rol vocacional de la profesión, lo que permitiría explicar el desajuste entre el proceso de satisfacción y su opinión respecto de distintos aspectos relevados de manera negativa. Por último, es relevante distinguir que un grupo importante de docentes plantea una crítica a la EDD, aludiendo principalmente que esta evaluación no considera el contexto de desarrollo profesional, siendo recocado como un elemento fundamental en el desempeño de cualquier profesor.

A partir de estos resultados, se realiza un análisis interpretativo, que permite realizar una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a los profesores con lo expuesto en el marco teórico, con la finalidad de realizar una interpretación que permita sustentarse en las perspectivas desarrolladas. Para eso, en primer lugar, se da cuenta de los análisis relacionados con la forma en cómo los profesores entienden el desempeño laboral y los principales factores que influyen en él. Luego se analiza cómo los profesores vinculan las condiciones de trabajo con su desempeño docente, mostrando la estrecha conexión entre elementos aparentemente desligados. En tercer lugar, se examina la forma en cómo los profesores perciben la relación entre condiciones sociales, satisfacción

laboral y desempeño docente, vinculado los distintos resultados descriptivo descritos.

Esto permite, en el último apartado, desarrollar una serie de conclusiones respecto del proceso de investigación realizado. Dentro de las principales conclusiones, es posible indicar que efectivamente la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y, a su vez, este sistema es un reflejo de la sociedad actual. En definitiva, esto implica que los docentes son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en su desempeño y, en sus resultados en la EDD.

En segundo lugar, y a pesar de la evidencia, es relevante mencionar que un grupo de docentes (los con bajo desempeño profesional) no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. Esto está relacionada con una tercera conclusión: Los docentes centran su desarrollo y el entendimiento de su profesión desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. Esto incidiría en la importancia de la relación entre condiciones de trabajo,

desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. De esta forma, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión.

Vizcaíno & Jurado (2013) en su investigación concluye: Esta investigación fue de tipo descriptiva de corte transversa univariado I, analizó el desempeño profesional en el periodo enero –diciembre 2011 de los licenciados de enfermería graduados en la Universidad Técnica del Norte en unidades de salud del Ministerio de salud pública en Imbabura Como técnica de recolección de datos se utilizó la revisión documental con las variables consideradas dentro de la norma aplicada por la norma de evaluación del desempeño (codificada) acorde a las reformas de la resolución No. SENRES – 2008 – 000170 el análisis estadístico fue descriptivo univariado, los resultados relevantes señalan que el desempeño profesional de los evaluados es en su mayoría es muy bueno, las competencias de menor desarrollo en general son: normas, técnicas, procedimientos, pensamiento conceptual, identificación de problemas relaciones humanas actitudes de cambio, orientación en los servicios, liderazgo. No hay un perfil óptimo estandarizado que permitan evaluar las competencias específicas de la profesión en función de áreas de desempeño.

Conclusión: la evaluación de desempeño profesional como un proceso que debe ser conocido y consensado por evaluadores y evaluados en función de los planes y objetivos institucionales y criterios de competencia laboral por áreas de desempeño. El trabajo comprende 4 capítulos, el capítulo I donde se presenta el problema de la investigación, el capítulo II se presenta el marco teórico, el capítulo III con metodología, el capítulo IV con procesamiento, análisis e interpretación y discusión de resultados.

Bermúdez & Mendoza (2015) en su investigación concluye: El presente estudio, genera gran importancia en tener un buen sistema de compensación. Por ello, en esta investigación, en su objetivo general plantea evaluar la estructura de pago variable para premiar el rendimiento del personal de la empresa del sector textil, ubicada en Valencia Estado Carabobo. A fin, de conocer las insatisfacciones y quejas de los salarios bajos que devengan los trabajadores de esta empresa. Con ello, se describe el sistema actual que se posee, se analiza el salario actual, los beneficios y las comisiones que devengan. Además, las áreas críticas del sistema de compensación contemplan la motivación, la escala salarial y su clima organizacional; se conoce que, la motivación de los trabajadores es alta en comparación de, el bajo salario que reciben, por ello su clima organizacional

no es favorable debido a constantes quejas por aumentos salariales. Se analiza los ingresos de los trabajadores comparados con el artículo 109 de la Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras, que dice: “al igual trabajo igual salario”. Es por eso que, se realizan encuestas para conocer la opinión de los trabajadores sobre su trabajo en el área de producción y en el área de ventas. Posteriormente, se realiza una evaluación del desempeño, entendiéndose éste como una autoevaluación. Además de conocer cuáles son las fallas que existen en el sistema de compensación. Como conclusión se recomendó proponer mejores escalas salariales a los trabajadores de ventas y de producción para así equilibrar el clima organizacional, debido a que estos sienten cariño a su empleo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Motivación

2.2.1.1 Definición

Chiavenato (2011). Dicho autor nos dice que los agentes internos que contribuyen en el comportamiento humana es la motivación. Es complejo la explicación del concepto de motivación, pero de manera universal, motivo es todo lo que potencia a un individuo a proceder de precisa manera o que da inicio, por lo menos, a una inclinación precisa , a una conducta específica ; en conclusión , la motivación se coordina con el sistema de conocimiento del individuo.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2011), es un estado psicológico que se exterioriza continuamente que las energías internas y/o externas impulsan, conducen o sostienen las conductas . Los trabajadores complacidos desempeñan su función mejor que los no complacidos y los colaboradores motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados.

Según el enfoque gerencial de **Helleriegel (2011)**, la motivación se concentra en cómo las conductas de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus colaboradores. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los colaboradores en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas

realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas.

Según el enfoque de las diferencias individuales de **Helleriegel (2011)**, la motivación y las actitudes son aspectos estables de la composición psicológica de un empleado y los administradores no tienen muchas posibilidades de cambiarlas.

Coulter & Robbins (2010) “La motivación de los empleados están influidos por algunos asuntos que ocurren en el lugar de trabajo; por ejemplo, los desafíos transculturales, la motivación de grupos únicos de trabajadores y el diseño de programas de recompensas adecuados.” (p.354).

Lo definen como una sensación positiva sobre un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características. Ello se manifiesta en los sentimientos, una persona con alta motivación en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, Por ello es importante que el trabajador se encuentre identificado psicológicamente con el puesto de trabajo ya que ello permitirá que este más involucrado con las labores y objetivos de la empresa; tener identificación con la misma y el interés de las actividades que realiza dentro de ella y el deseo de continuar perteneciendo.

Motivación en el trabajo

Amaru (2009) , Es cuando el individuo aplica esfuerzo y el resultado lo beneficia a él, al grupo que pertenece y organización donde labora. Es la realización de una tarea u objetivo, relacionado con esfuerzos llamado motivos y estos producen la motivación. La motivación en el trabajo tiene que ver con la disposición favorable o positiva para realizar una labor.

2.2.1.2 Dimensiones de la Motivación

Chiavenato (2011) cita a Herzberg, quien propuso un enfoque similar al de Maslow, donde su teoría apoya que la motivación produce distintas necesidades en el individuo (perspectiva introvertida), y éste autor se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida).

Segùn Chiavenato:

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Gráfico N° 1
Comparación de los modelos de motivación

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

A. Factores higiénicos:

Amorós (2007) mencionó que:

El que exista los factores extrínsecos que por las tareas rutinarias y desabridas en lo general crean una directa tendencia a que la persona se motive. Una recompensa extrínseca se inicia desde el exterior de la persona. Recibir elogios de un supervisor es algo extrínseco o que inicia alguien más distinto de la persona: un supervisor. Tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas tienen valor, y se consideran lo siguiente: prestaciones, salarios y sueldos, recompensas interpersonales, ascensos. Sin embargo, los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que se derivan de los esfuerzos de los trabajadores en conjunto con otros factores o personas no directamente relacionadas con el puesto mismo. Así mismo todo ello son objetos en el lugar de trabajo que vienen hacer resultados de puesto pero no necesariamente son parte principal del trabajo (p.89).

Lo extrínseco esta relacionado con los factores externos como el dinero, viaje, entre otros bienes materiales, el cual el colaborador lo obtiene para realizar un trabajo. Además ese trabajo se lleva acabo para tener una puntuación, quedar bien con alguien, pues es todo lo contrario de las

recompensas intrínsecas ya que las recompensas extrínsecas si o si necesitan algo material que supla su necesidad o se sientan satisfechas ;en consecuencia los factores higienicos son las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los trabajadores, tienen una capacidad muy limitada para predominar de manera energica en la conducta de los colaboradores, en consecuencia se les denomina Factores de insatisfacción y son los siguientes:

a) Condiciones de trabajo y bienestar:

Es adecuada la higiene, orden y salubridad del lugar de trabajo.

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) señalaron: “La condición asignada a una determinada posición suele ser consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otras. En algunos casos, a una persona se le da una condición por factores como la antigüedad en el puesto, la edad o las tareas que desempeña”. (p.328)

La condición de trabajo en esta definición tiene que ver con el estado en que se encuentra el colaborador en la institución donde labora

adherido a su bienestar, tecnología, ambientales laboral, la seguridad que este le brinda asimismo la calidad de vida del trabajador para cumplir con el cargo que tiene asignado.

- **Políticas de la empresa**

Se establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados cumpliéndose así oportunamente con el MOF, ROF, RIF, etc.

Amorós (2007) señaló: “Son los reglamentos y guías que se distribuyen en los conjuntos de trabajo de toda organización” (p.229).

Las políticas son principios que el cual se rige y todo colaborador en la institución tiene que acatarlo tal cual sea descrita asimismo nos ayuda a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que nos rodean, por lo que permitirá ser justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos.

- **Supervisión**

Siente que puede hablar y ser escuchado, toman en cuenta sus aportaciones, es facultado para tomar decisiones e intercambiar información, conocimientos y puntos de vista con su jefe.

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) señalaron: “ello se concentra en llevar a cabo un control de la tarea y aplica estrecho contacto para que los subordinados desempeñen sus labores según procedimientos específicos” (p.496).

En este sentido, la supervisión es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la institución. La supervisión tiene que ver con la inspección y control por parte del empleador.

- **Seguridad**

Chiavenato (2011) señaló que los gerentes de línea y especialistas están involucrados en proteger y garantizar la seguridad propiamente dicha de cada trabajador, esta relacionado con las condiciones de trabajo ambientales que el trabajador pueda sentir que su salud física y mental se encuentren bien resguardados, asimismo enciona que la seguridad en el trabajo cuenta con tres áreas prevención: accidentes, incendios y robos.

B. Factores motivacionales:

b) Factores motivacionales:

Amorós, E. (2007) refirió que:

Las investigaciones indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. Una recompensa intrínseca se define como aquella que la persona se aplica a sí misma. Ofrece una sensación de

satisfacción o gratificación y, a menudo, una sensación de orgullo por un trabajo bien hecho entre ello se mencionan: terminación, logro, autonomía, crecimiento personal. Una recompensa intrínseca se define como aquella que la persona se aplica a sí misma. Ofrece una sensación de satisfacción o gratificación y, a menudo, una sensación de orgullo por un trabajo bien hecho. De forma general un resultado intrínseco es un suceso que resulta de los esfuerzos del empleado y no tiene la necesidad del apoyo de otra persona pues se trata de un resultado específicamente relacionado con una actitud del empleado. (p.88).

Lo intrínseco está relacionado con la atención personal, las capacidades para obtener las metas propuestas por sí mismas y tener la recompensa que desean, se entiende que no se necesita de lo externo para obtener lo que se necesita ya que los trabajadores lo logran por sí solos. Las recompensas intrínsecas dependen del significado que le da la persona a lo que hace, de cuánto empeño le ponga al momento de realizar una función.

Herzberg 1998, citado **Robbins, S. & Judge, T. (2013)** señalaron:

Un conjunto de condiciones intrínsecas que cuando los empleados sientan que están presentes en el trabajo refleja niveles de motivación que impactan y generan un buen desempeño laboral,

pues si dichas condiciones no se encuentran los empleados se sienten insatisfechos. Dichas condiciones generan: logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso. Estos factores se relacionan directamente con el origen de las funciones. (p.205)

Este factor esta relacionado al nivel de conducir a un estado de satisfacción con las funciones que realiza (el logro, el reconocimiento, responsabilidad y el progreso) son factores que satisfacen las necesidades psicológicas. De esta manera el individuo se sentirá atraído en desplegar sus entendimiento y labores creativas afirmando sus aptitudes, alcanzando objetivos todo ello sucederá solo en puestos que tengan dichas características pues si no ofrecieran dichas oportunidades de desarrollo psicológico los trabajadores se sentirán insatisfechos asimismo se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad muy superior a los niveles normales. La motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Se les denomina Factores de Satisfacción y lo comprenden los siguientes:

- **Responsabilidad**

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) mencionaron: “en cuanto a la responsabilidad se refieren a un hombre que se comporta bien pese a la ausencia de un reforzamiento positivo que obviamente es suficiente para explicarlo y capaz de realizarlo” (p.239).

La responsabilidad laboral es la que nace de la relación laboral está relacionado con aquel individuo apto para desarrollar las funciones que se le asigne o realice en un tiempo determinado, también tiene que ver con el buen comportamiento que mantiene el trabajador.

- **Cultura organizacional**

Dalton, Hoyle, & Watts, (2006) La mayoría de empresas cuentan con una cultura especial es la combinación de beneficios y valores de la sociedad en general, de trabajadores, superiores y fundadores, estas se trazan metas que quieren alcanzarse y que recursos utilizaran para cumplirse, a su vez cuentan con héroes o llamados también “personas ideales” que son las personas con ideas, actitudes y conductas que se desea reforzar en los demás trabajadores. Las buenas relaciones permiten llegar fácilmente al logro de los objetivos y esto ayudará a enfrentar las expectativas.

- **Programa de incentivos**

Chiavenato (2011) mencionò tuvo sus inicios en el sigloXX para recompensar el trabajo repetitivo de los trabajadores en la actualidad la mayoría de las personas lo utilizan para motivar, incentivar y

despertar interés en los trabajadores, dentro de este programa se encuentran las recompensas y sanciones. En el sistema de recompensas es el paquete de beneficios que la empresa pone a disposición de los trabajadores tales como vacaciones, ascensos salariales y también se encuentran las no visibles como seguridad en el empleo asimismo esto ayuda a orientar el comportamiento del trabajador para que no se desvíe de los estándares esperados.

c) Reconocimientos

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) mencionaron: “los conductistas y los administradores coinciden en que los reconocimientos sirven para motivar el desempeño en el puesto. También es claro que debe haber ciertas condiciones para que los reconocimientos motiven ese buen desempeño laboral” (p.223).

En este sentido es la acción que toma un administrador para distinguir o agradecer a un trabajador como consecuencia ayuda a los trabajadores a mejorar su rendimiento y lograr reconocimiento laboral. La capacitación es muy importante, no solo en cuestiones laborales, sino también ayuda a su superación personal. El propósito será siempre mejorar el rendimiento de las personas en todos los ámbitos, pues esto permite tener un trabajador empeñado y motivado.

- **Logro**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) mencionaron: “El logro es una recompensa auto aplicable que se deriva cuando una persona alcanza una meta que constituyó un reto. McClelland descubrió diferencias individuales en los esfuerzos por alcanzar el logro” (p.220).

Según lo citado el logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad en consecuencia el logro de una persona parte de la motivación y de lo que se proponga dicha persona.

- **Progreso**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) mencionaron: “el progreso personal de cualquier individuo es una experiencia única; quien experimenta tal avance percibe su desarrollo y la expansión de sus capacidades” (p.220).

Ello se entiende que el progreso conlleva a mejorar las condiciones de vida de los individuos. Los que progresan son aquellos que logran un crecimiento profesional y que tienen los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y obtener comodidades.

Robbins & Judge (2013) mencionaron: La teoría parte con la premisa de que la relación de la persona con su función es primordial y que la conducta del individuo hacia su puesto de trabajo esto puede determinar el éxito o fracaso. Se refiere a la relación con los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro que se vinculan con la motivación laboral, los trabajadores descontentos estos se relacionan con los factores extrínsecos como la supervisión, el salario o remuneración, las políticas de la organización y las condiciones de trabajo.

- **Metas**

Según **Newstrom, (2007)** mencionan cuatro metas El primero meta es describir ya que esto permite comunicar, la segunda meta es entender ya que esto les permite comprender a los trabajadores sus conductas y acciones, tercer meta es predecir tendrían la capacidad de anticipar qué empleados serán dedicados y productivos, o cuáles serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones y por último la cuarta meta organizacional es controlar como los gerentes y administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad.

Esto nos ayuda en las organizaciones, la necesidad de describir, entender, predecir y manejar mejor la conducta humana.

Segùn **Coulter & Robbins (2010)** nos menciona que las metas y los esfuerzos laborales del empleado Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, lo primero que debe de hacer el gerente evaluar al colaborador desde sus inicios, en segundo lugar, el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido y sean de acuerdo a sus niveles.

2.2.1.3 Teorías que explican la motivación

Existen varias teorías que buscan explicar la motivación de los individuos.

Se tienen las siguientes teorías más representativas:

- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- Teoría X y Y de McGregor.
- Teoría de la Equidad.
- Teoría de la Expectativa.
- Teoría del Establecimiento de Metas.
- Teoría de Refuerzos
- teoría Autoeficacia

2.2.1.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012) mencionaron: Las necesidades tienen un orden jerárquico a su vez que cuando se satisfacen las necesidades ya dejan de ser motivadoras. Asimismo describe la jerarquía de las necesidades:

-Necesidades fisiológicas: Busca satisfacer las necesidades básicas para la subsistencia.

-Necesidades de seguridad: Las personas buscan estar libres de peligro y encontrar estabilidad en sus vidas en todo aspecto.

-Necesidad de afiliación y aceptación: Las personas necesitan ser aceptadas por otras.

-Necesidad de estima: Buscan satisfacción en todo aspecto.

Hitt, Black, & Porter. (2006) definen la cita así:

La esencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que un individuo está motivado para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior. Las acciones de Grupo M, según

se expuso en el caso de inicio del capítulo, muestran a una organización que se esfuerza por asegurarse de que se cubran las necesidades básicas de sus empleados. Según la teoría, cuando se satisficieron esas necesidades, es más probable que los individuos concentren sus esfuerzos en las necesidades de los niveles más altos. Sin embargo, si las necesidades fisiológicas y de seguridad de estos individuos se vieran amenazadas, entonces sería probable que de nuevo se concentraran en esas necesidades de menor nivel. Entonces, disminuirían sus esfuerzos por cubrir sus necesidades sociales, de autoestima y de logro, hasta que haya pasado la amenaza.

(p.415)

Las personas al momento de satisfacer sus necesidades primero empiezan por las más básicas, las necesidades fisiológicas; asimismo las empresas cubren estas necesidades en sus trabajadores ya que saben que si no lo hicieran sus trabajadores se verían amenazados y por ende

disminuiría sus esfuerzos por cubrir sus necesidades sociales.

2.2.1.3.2 Teoría X y Y de McGregor

Robbins & Coulter (2010) mencionaron:

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así

como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados.

Desafortunadamente, no hay pruebas que confirmen que alguno de los conjuntos de supuestos sea válido o que ser un gerente de la Teoría Y sea la única manera de motivar a los empleados. (p.342)

Douglas McGregor en la que propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada Teoría X, y la otra básicamente positiva, denominada Teoría Y. Asimismo la Teoría Y debe servir como guía en la práctica gerencial.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012) exponen sobre esta Teoría que planteó McGregor en su teoría X y teoría Y.

Supuestos de la teoría x: Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Las personas evitaran en lo posible el trabajo
- Se emite una conducta humana para la obligación, dirigir, controlar y amenazar con castigos hacia los colaboradores para que se esfuercen y cumplan los logros institucionales

Supuestos de la teoría Y:

Y los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo.
- Las personas comprometidas a sus objetivos se autodirigen y se autocontrolan.
- Compromiso con los objetivos asociado a la recompensa.
- Las condiciones apropiadas para el aprendizaje de las personas.
- La capacidad inventiva para la solución de problemas en las organizaciones.
- El uso promedio de sus potenciales intelectuales.

2.2.1.3.3 Teoría de la Equidad

Hellriegel, D. Jackson, S. & Slocum, J.(2011)

mencionaron: “La teoría de la equidad señala que los empleados juzgan si están recibiendo un trato justo o no al comparar la proporción de sus resultados e insumos con las proporciones de otras personas que desempeñan un trabajo similar.” (p.481)

La teoría de la equidad explica la forma de pensar, sentirse y de comportarse de los colaboradores cuando perciben

que no se les da un trato justo, esto a su vez influye en el desempeño de sus labores.

La Teoría de la Equidad que explica según el autor **Robbins y Judge (2009)**, concluye a cuatro comparaciones poniendo como ejemplo a una joven estudiante:

- Yo interior: experiencias del colaborador en un cargo distinto dentro de su institución actual.
- Yo exterior: experiencias del colaborador en una situación o cargo fuera de su institución actual.
- Otro interior: otra persona o grupo de ellos dentro de la institución del colaborador.
- Otro exterior: otra persona o grupo de ellos fuera de la institución del colaborador.

Estas teorías se vinculan con la retribución:

- Dado la retribución por tiempo, los colaboradores con retribución mayor producirán más que aquellos a quienes se les retribuye de manera equitativa.
- Dado la retribución por cantidad producida, los colaboradores con retribución mayor producirán menos unidades, pero con superior calidad, que los colaboradores con retribución con igualdad.

- Dado la retribución por tiempo, los colaboradores con retribución menor producirán menos o con menor calidad.

- Dado la retribución por cantidad de producción, los colaboradores con menor retribución producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya retribución es igualitaria.

Se puede evidenciar que la investigación se centra en el pago y la equidad respecto a su distribución en la retribución de sus colaboradores

En lo que la Teoría de la Equidad se ha focalizado en la Justicia Distributiva, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a cantidad y asignación de recompensas entre los individuos.

2.2.1.3.4 Teoría de la Expectativa

Lawer III citado por **Chiavenato, I. (2011)**, concluyo que el factor monetario motiva el desempeño y ciertos comportamientos

Asimismo, Lawler III, concluyó lo siguiente:

1. Los individuos no solo desean satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no que el dinero también satisfaga sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

2. Los individuos doblarán su desempeño si perciben que hacerlo le generará mayores ingresos; ya que el dinero permite comprar muchas cosas.

Según Chiavenato:

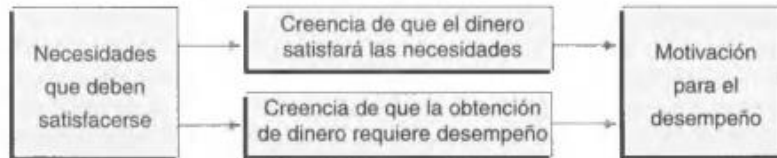


Gráfico N° 2:

Teoría de la Expectativa de Lawler III

Hellriegel, Jackson & Slocum (2011) mencionaron “La teoría de las expectativas menciona que las personas suelen optar por las conductas que consideran que les ayudarán a alcanzar sus metas personales (por ejemplo, una promoción o seguridad de tener empleo) y a evitar conductas que consideran que desembocarán en consecuencias personales que no desean (por ejemplo, una disminución en la jerarquía o críticas)” (p.478)

Las personas desarrollarán y doblarán desempeño a todas aquellas actividades que les resultaran positivo y con ello les traerá remuneración.

2.2.1.3.5 Teoría del Establecimiento de Metas.

Según **Hitt, Black, & Porter, (2006)**, en su libro propone esta teoría supone que las actitudes el ser humano están dirigidas por metas, por lo tanto afectarán al desempeño los cuales señalan dos conclusiones básicas:

-Metas desafiantes en lo mencionado los niveles de esfuerzo se incrementan.

-Metas específicas los niveles de esfuerzo se llevan a comparación del esfuerzo en las metas vagas.

La teoría del establecimiento de metas que explica el autor **Robbins & Coulter (2010)** concluye: El análisis sobre la importancia y los propósitos de las metas. Numerosas investigaciones han mostrado que las personas están más motivadas cuando tienen objetivos o metas específicos hacia los cuales trabajar. La teoría de Establecimiento de Metas que explica Hellerriegel, Jackson y Slocum en su libro, señala que los administradores pueden dirigir el desempeño de sus empleados, si asignan metas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse. Se ha demostrado que cuando se fijan las metas de forma correcta, resulta muy efectivo para

mejorar el desempeño de personas que desarrollan una amplia cantidad de trabajos. Hoy en día, muchos de los principios básicos de esta teoría son aceptados como una norma de la práctica administrativa, siendo el establecimiento de Metas fundamental para el proceso de planeación de los negocios. El funcionamiento del Establecimiento de Metas, son específicas, difíciles y aceptadas por los empleados. Puntualiza las cuatro vías que llevarían a que las metas produzcan un desempeño mejor.

2.2.1.3.6 Teoría del refuerzo

Según **Robbins & Coulter (2010)** define la cita así:

La teoría del refuerzo dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llaman reforzadores.

La teoría del refuerzo ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar, se enfoca solamente a lo que le sucede a una persona cuando hace algo. (p.347)

En dicha cita nos mencionan la relación que existe entre el comportamiento y las consecuencias que este produce reforzando si se repite el comportamiento ignorando diversos factores.

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) indican:

El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño:

Analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los

trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. (p.399).

El elogiar y reforzar de manera positiva la conducta de un colaborador hará que este se desempeñe doblegando esfuerzos asimismo de a manera contraria, ya que el colaborador se dará cuenta que este le traerá recompensas por el cual se sentirá más motivado.

2.2.1.3.7 Teoría Autoeficacia

Esta teoría mencionada en el libro de **Robbins y Judge (2013)**,

También conocida como Teoría Cognitiva social o Teoría del Aprendizaje Social, menciona a de lo que es capaz un individuo para realizar una tarea. La autoeficacia crea un vínculo donde el individuo se involucran más en sus tareas creando un círculo virtuoso, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia. Las Teorías del Establecimiento de Metas y. de la Autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan.

El investigador de esta teoría, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar el desempeño:

- Dominio en el acto; consiste en contar y adquirir más experiencia en la función o en el área de trabajo.
- Modelamiento vicario; Al observar a otra persona realizando la misma labor se adquiere más confianza.
- Persuasión verbal; es el convencimiento de contar con las habilidades para triunfar ya que es reforzada por otra persona.
- Activación; incrementa la autoeficacia. La activación produce un estado de energía en el cual la persona se mentaliza y se desempeña mejor.

Según Bandura, hay que tener en cuenta que no incluye la inteligencia ni la personalidad, aunque sí pueden incrementar la autoeficacia. Las personas que son inteligentes, meticolosas y estables emocionalmente tienen muchas más probabilidades de alcanzar un alto nivel de autoeficacia, de manera que algunos investigadores argumentan que la autoeficacia es menos importante de lo que sugieren los estudios previos.

2.2.1.4 Ciclo motivacional

Chiavenato (2011), explica en su libro de "Administración de Recursos

Humanos". El surgimiento de la necesidad que origina la conducta. Cada vez que surge una necesidad, ésta genera un estado de equilibrio del organismo y produce un estado de presión, angustia e incertidumbre. Ese estado ocasiona en el individuo un cambio de conducta. Si la conducta es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad.

Según Chiavenato:

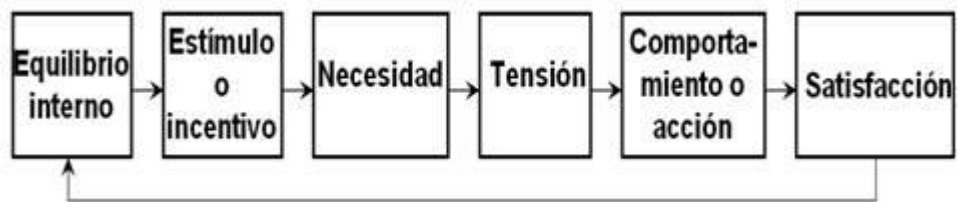


Gráfico N° 3

Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), las conductas se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. No obstante, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede dificultar. Sin embargo, la necesidad no se satisface ni se complica, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Esto

se observa cuando se ofrece al colaborador un ascenso que trae consigo una mayor remuneración o por un nuevo lugar de labor.

Según Chiavenato:

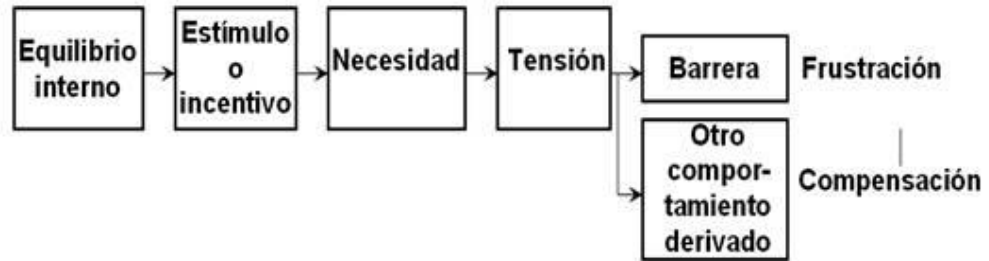


Gráfico N° 4

Ciclo motivacional con frustración o compensación

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1 Definición:

Robbins & Coulter (2014) refirieron: “el desempeño de la organización viene hacer el resultado total de todas las funciones laborales de la organización. Pues es un concepto de diferentes facetas teniendo en cuenta el control preventivo, concurrente y de retroalimentación” (p.271).

En dicha cita los autores mencionan que el colaborador en todo su conjunto y tomando en cuenta sus distintos aspectos contribuye al desempeño laboral, para medir el desempeño en el colaborador existen herramientas tales como: control preventivo, control concurrente, control de retroalimentación. Al usar estas herramientas ayudan a mejorar el cumplimiento de metas ya que

las organizaciones toman bastante en cuenta como se desempeñan los colaboradores y realizan sus labores pues en el puesto de trabajo incluyen las características.

Ivancevich et al. (2006) mencionaron: “el desempeño se deriva de la combinación de esfuerzo del individuo, y de su nivel de capacidad, habilidad y experiencia, siendo la suma de ello el resultado final en la organización” (p.216).

Los autores en dicha cita nos comentan que el trabajo que realiza dentro de la organización cada colaborador aplicando sus habilidades y destrezas es con el fin de obtener buenos resultados para la organización; para ello el colaborador implementa tácticas y estrategias se suma a esto las herramientas brindadas por la organización.

Chiavenato (2011), menciona que la conducta de cada individuo da información del desempeño en puesto que ocupa. El desempeño es situacional ya que depende mucho de los factores que lo condicionan por lo tanto varía de una persona otra, esto se verá recompensado dependiendo de que tanto esfuerzo le pone cada persona lo cual es una relación directa costo-beneficio, donde la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña un individuo en su lugar de trabajo y de su potencial de desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por nombres distintos, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

En manera de resumen. Un desempeño eficiente de los trabajadores es el resultado más relevante e importante con la dispone toda organización para ser exitosa y competitiva, ya que por sí misma no puede hacerlo.

2.2.2.2 Características del desempeño laboral

Amorós (2007) definió:

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático que permite medir, evaluar y tener influencia encima de los atributos, comportamientos y resultados relacionados con las funciones del trabajador, así como el grado de ausentismo, con la finalidad de medir cual es la verdadera productividad del empleado pues así podrá perfeccionar sus capacidades y rendimiento. (p.171).

Menciona Amorós que el desempeño laboral fomenta la cooperación de todos en la organización lo cual promueve a las mejoras profesionales.

Se consideran los objetivos individuales tanto como lo objetivos organizacionales que se deben cumplir dentro de una organización.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento en su total del colaborador dentro de la organización, también considerado un procedimiento sistemático y estructural que permite medir, evaluar y tener influencia sobre todo aquello que tenga que ver con el comportamiento y resultado relacionado al centro de trabajo.

Robbins y Coulter (2014), Refirieron: “cada gerente en la organización debe estar consciente de cuáles serán las pautas y estrategias a utilizar que le darán información que necesitan para determinar el nivel de desempeño” (p.272).

Robbins menciona que las cabezas de las organizaciones la alta dirección en una institución son los que manejan la información en su totalidad en qué situación se encuentra la institución y recomienda que deben ser conscientes de las medidas que optaran para medir el desempeño de la organización.

McGregor 1999, citado por **Chiavenato (2011)** menciona:

Con respecto al desempeño describió dos formas de pensamiento de los directivos hacia sus trabajadores el cual

fue conocida como la teoría X y la teoría Y. refirió que la teoría X se manejaba la manipulación de las personas, el maltrato y el temor, en esta primera teoría el trabajo es un mandato obligado a realizar y se debe motivar extrínsecamente a través de incentivos, medidas de control y de seguridad. Mientras que en la teoría Y lo que importa es las personas con una mejor visión y de cómo perciben la actividad laboral. (p.129).

En dicha cita se refiere que existen 2 modelos de colaboradores siendo el primer modelo en la que los directivos de la consideran a sus subordinados como simples trabajadores que sólo laboran bajo la amenaza, mientras que los directivos del segundo modelo se basan en el principio de que las personas desean y necesita trabajar. Teoría X; es cual está basada en el trato antiguo al colaborador que consistía en el garrote, el mazo y la presunción de mediocridad de la mayoría, pues se dice que los individuos naturalmente tienen una tendencia al ocio y el tener que laborar viene hacer como una forma de castigo, pues ello presenta dos importantes necesidades para toda organización los cuales son la supervisión y la motivación. Y la teoría Y es el que está basado en que los trabajadores encuentran en su puesto laboral un nivel de satisfacción y pueden esforzarse siempre y cuando logren los objetivos y tengan los mejores resultados para la organización, pues siendo de esta manera las

empresas deben considerar las aptitudes del trabajador y retribuyéndolos de la mejor manera.

2.2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral

a) Satisfacción laboral

Amorós (2007) definió:

Se puede referir a la actitud general del individuo referente a su trabajo. Las funciones que desempeñan los individuos son mucho más que actividades que realizan, pues adicionalmente requiere de una relación amena entre compañeros y los gerentes, acatar con las políticas y reglamentos de la organización, así mismo cumplir con los estándares de desempeño convivir con las condiciones de trabajo, entre otras muchas cosas más. Con todo ello a lo que refiere es que, para evaluar la satisfacción del trabajador, se debe tomar en cuenta una suma de elemento complicados del trabajo. (p.74)

Se menciona en dicha cita que el resultado es un conjunto de actitudes entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo, asimismo no solo piensan en cumplir con sus labores también requieren interacción ya que existe una relación directa

en cuanto un trabajador cuenta con mayor actitud positiva mayor es su satisfacción en sus labores.

Robbins y Judge (2013) mencionaron: “cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p.74).

se refiere a la actitud positiva que tiene un trabajador acerca de sus funciones laborales, cuando un trabajador se siente a gusto en su centro de labores, se siente con un mayor grado de satisfacción lo cual se ve reflejado en las funciones que realiza en una organización.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) refirieron: “viene a ser la conducta de la persona frente a su trabajo. Proviene de la sensación que tiene por sus funciones y la relación entre el individuo y la organización, donde intervienen los factores motivacionales e higiénicos” (p.86).

Se refiere la actitud positiva el cual demuestran los trabajadores por su empleo, este sentimiento depende de sus labores y que tan comprometido este con la organización, diversos aspectos que se

encuentran y de estos depende que el trabajador se encuentre satisfecho en la organización.

Gonzales (2014) mencionó que: “es una cantidad de actitudes que tiene una persona direccionada a las funciones asignadas dentro de una organización. Dichas actitudes estarán definidas por los atributos del puesto que ocupa y cómo es considerado por la persona” (p. 28).

El autor se refiere con el comportamiento que emplea un individuo para desempeñar sus labores dentro de la empresa, está involucrado con el puesto, función y condición aboral donde se encuentre asimismo esto determinara el grado de satisfacción del trabajador.

- **Salario y remuneración**

La remuneración económica percibida está acorde con los servicios prestados en la empresa.

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006): “el dinero es una recompensa extrínseca importante. Se dice que “Aunque en general se coincide en que el dinero es el principal mecanismo para recompensar y modificar el comportamiento en la industria” (p.218).

Es importante que el salario de cada trabajador sea acorde con sus responsabilidades dado que un salario mal concebido puede llegar a desmotivar. Un salario insuficiente desmotiva a los trabajadores que los sufren y puede provocar problemas en la institución.

- **Información significativa**

Ivancevich et al. (2006) definieron: “la información es la base de las buenas decisiones. Así, quienes poseen la información necesaria para tomar buenas decisiones, tienen poder” (p.393). En la cita se menciona si se cuenta con suficiente información y la necesaria se podrá tomar una mejor decisión en cualquier tema importante y quienes las posean tienen cierto grado de autoridad y esto a su vez mantendría en comunicación a los trabajadores.

- **Rotación**

La relación entre satisfacción y rotación mencionan **Robbins & Coulter (2010)** son de primordial importancia a diferencia de las otras causantes ya que los empleados satisfechos tienden hacer menos rotados aunque muchas veces influyen las condiciones del mercado laboral, la oportunidad de otros trabajos y la duración también influyen en la decisión de retirarse del empleado . Las investigaciones indican que el nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir

la rotación de los empleados destacados, ya que la organización normalmente hace todo lo posible por retenerlos.

b) Clima Laboral

Según **Chiavenato (2011)** menciona que es el ambiente interno está relacionado a su grado de motivación, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el clima favorece a los individuos permite satisfacer sus necesidades. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas:

Saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

Newstrom, (2007) sugiere que algunos grupos tienden a hacer un cambio riesgoso en su forma de pensar. Esta tendencia significa que están más dispuestos a correr riesgos con los recursos organizacionales como grupo que individualmente. Aunque las decisiones riesgosas pueden generar altos rendimientos, también tienen el potencial intrínseco de producir consecuencias desastrosas.

- **Comunicación**

Andrade(2005) Compara al sistema circulatorio de los seres vivos con la comunicación siguiendo con la comparación, permite que la sangre, que en este caso es la información, fluya a todos los rincones del cuerpo y les proporcione oxígeno necesario para su sano funcionamiento y en consecuencia, para la supervivencia misma del sistema. La muerte y diversas enfermedades se harían presentes si no hay una buena irrigación. En el mundo empresarial casi la mayoría de empresas enfrentan problemas de comunicación, no tan graves, pero si lo suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien y así mismo los encargados no tomen las decisiones correctas y el clima de trabajo sea insano.

- **Relaciones interpersonales**

Mead (1934) llama “Self” (sí mismo) es el considerarse como objeto, se logra mediante la reflexión, y mediante esta se aprehenda su mundo de es ahí donde la persona encuentra su autonomía. El Self además es la capacidad de ponerse constantemente en el lugar del otro y actuar como ellos actuarían, es la interiorización del otro y en ese mismo sentido se comprende y se conoce, además, la capacidad para adaptarse al otro desde la autonomía del Self. Esto llevaría

consigo una buena comunicación ya que aprenderíamos a conocernos por ende a aprender a conocer a los demás.

- **Competividad**

Reig (2007) Se entiende de como las empresas tienden a mantener o aumentar su rentabilidad para que puedan prevalecer en el mercado. Las ganancias de las cuotas de las empresas a costa de las demás que operan en el mismo rubro esto es lo que otorga competitividad empresarial, esto conlleva a la rivalidad en alcanzar el logro de determinados resultados.

c) **Eficiencia**

Robbins (2004) menciona que Podemos definir la eficiencia en la relación directa entre los logros conseguidos y los recursos que se han utilizado para llegar a ello. Por lo mencionado es medición de los esfuerzos que se requieren para lograr los objetivos. Cuando se hace uso de manera adecuada de los recursos, en tiempo oportuno y con el menor costo los resultados son más eficientes. “Capacidad para lograr un fin empleado los mejores medios posibles”. Dicha frase menciona que la eficiencia se manifiesta cuando se utiliza el mínimo recurso para lograr un mismo objetivo.

El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres conceptos: personas, procesos y clientes.

La eficiencia de la organización se logra con: Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de las organizaciones.

-Personas competentes o con capacidades, es decir son personas con actitudes, aptitudes, habilidades y experiencias.

-Eliminando el trabajo entre el cliente, la persona que añade valor y que pertenecen a la organización.

-Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.

-Organizaciones horizontales, ajustables y flexibles, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo.

Orientación hacia los clientes y lograr su satisfacción.

- **Servicio**

La calidad en el servicio al cliente (2008) menciona que es lo que el cliente espera además del producto del servicio básico ya que esto es consecuente con la imagen, precio y reputación del mismo. El ofrecer un buen servicio no es solo brindar amabilidad ya que esto es imprescindible, se trata de metodología y no de simple cortesía.

- **Rentabilidad**

Rentabilidad Para **Sánchez (2008)**, Son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. En la actualidad la mayoría de empresas están obsesionadas por mejorar la rentabilidad lo que ocasiona que pocos empresarios estén más atentos a reducir costes y no a mejorar calidad.

- **Productividad**

Belcher (1992) nos dice que el concepto de productividad es bastante simple: Se trata de los recursos requeridos para tal producción y la relación entre lo que se produce en una organización.

2.2.2.4 Teorías

2.2.2.4.1 Teoría doble factor de Herzberg

Según **Robbins & Coulter (2010)** la teoría doble factor de Herzberg la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, como el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal.

2.2.2.4.2 Teoría de las tres necesidades

Según **Robbins & Coulter (2010)** mencionan: David McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades lo cual manifiestan hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son la necesidad de logros (nAch), la cual es la motivación; la necesidad de poder (nPow), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente y la necesidad de afiliación (nAff), la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas. La necesidad de logros y las personas que esto incluye son aquella más fácil de retroalimentar y alcanzar

un mayor desempeño McClelland demostró que se puede enseñar a los empleados a estimular su necesidad de logro al estar en situaciones en las cuales tengan responsabilidades personales.

2.2.2.5 Importancia

Amorós (2007) definió: “determina si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (p.171).

El desempeño organizacional permite conocer y valorar la contribución de los colaboradores y poder verificar el impacto que genera en el resultado de la organización, conocer cómo se desarrolla un colaborador en su lugar de trabajo permitirá analizar cuáles son los elementos que favorecen o dificulta un desempeño positivo. El potencial del individuo permite resolver sus inquietudes, si cumple con los objetivos, metas propuestas por la empresa, observar y conocer cuáles son esos obstáculos que el impiden al trabajador desempeñarse de la mejor manera.

2.2.2.6 Observaciones del Desempeño

Werther & Davis, (2014) indican que los análisis de desempeño se desarrollan en forma directa o indirecta. Se concreta cuando el desempeño que lo califica lo hace una persona y el segundo se

basa en otros elementos lo analiza el evaluador ya que son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

-Mediciones objetivas: Son de condición cuantitativa, Se desarrolla

como el número de unidades producidas, las que resultan deficiente, la tasa de ahorro de materiales, el numero subastado n términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa y pueden ser verificadas por otras personas.

-Mediciones subjetivas: Son también indirectas, el grado de exactitud disminuye aún más. Por ende, los especialistas de manera personal prefieren las mediciones directas y objetivas. Son aptitudes no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2.2.2.7 Evaluación de Desempeño:

Werther & Davis (2014) citan a la evaluación de desempeño es donde se mide el rendimiento en todo aspecto del colaborador mediante diversos procesos; dicho de otra manera, este es quien determina si un colaborador permanecerá en la empresa ya que mide su contribución total a la organización. Casi todos los colaboradores procuran contar de realimentación para el manejo y desarrollo de sus metas y funciones asignadas, en consecuencia,

los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. El gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; cuando el desempeño es inferior a los estándares, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado

Hitt, Black, & Porter, (2006)

Antes de que las organizaciones o los administradores estimulen o corrijan las acciones de sus empleados, deben saber cómo se desempeñan éstos. La evaluación del desempeño tiene que ver con 1. Establecer objetivos y estándares de desempeño; 2. Medir el desempeño contra dichos estándares; y 3. Brindar retroalimentación a los empleados, en relación con tales medición y evaluación. Como se mencionó, los objetivos del puesto de trabajo y de los estándares contra los que se mide el rendimiento, deben estar dirigidos por la estrategia de la compañía. (p.539).

Para que un gerente, administrador o personal a cargo tome la decisión que debe tomar primer deben conocer de manera global a sus empleados, conociendo y observando su desempeño y tener en cuenta los tres puntos mencionados 1. estableciendo objetivos 2. Midiendo y 3. Retroalimentando a sus empleados y todos deben estar ligados a la estrategia de su organización.

Gareth & George (2006) citaron:

La evaluación y retroalimentación del desempeño contribuyen a la administración eficaz de los recursos humanos en varias formas. La evaluación del desempeño aporta a los gerentes información valiosa en la cual basar sus decisiones de recursos humanos. Las decisiones sobre incrementos de sueldo, bonos, ascensos y movimientos de puestos se basan en la correcta evaluación del desempeño. Estas evaluaciones también pueden ayudar a los gerentes a determinar qué trabajadores son candidatos a recibir capacitación y desarrollo, y en qué áreas. La retroalimentación del desempeño promueve altos niveles de motivación y desempeño entre los empleados. (p.441).

Gareth y George nos explican la importancia que tiene la evaluación y retroalimentación del desempeño para el uso de los gerentes y personal a cargo ya que a través de la información obtengan tomaran la decisión para una retribución ya sea salarial o de reconocimiento así vez de si esto diera negativo se requerirá mayor capacitación.

2.2.2.8 Elementos de un sistema de Evaluación de Desempeño:

Werther & Davis (2014) mencionan que la evaluación de desempeño, actividad que se basa en la calificación de la labor que

cumple cada empleado y este se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales de cada colaborador con los establecidos para la actividad dependiendo la estrategia de cada organización, es decir la evaluación de desempeño también requiere medir el desempeño.

Según Werther y Davis.

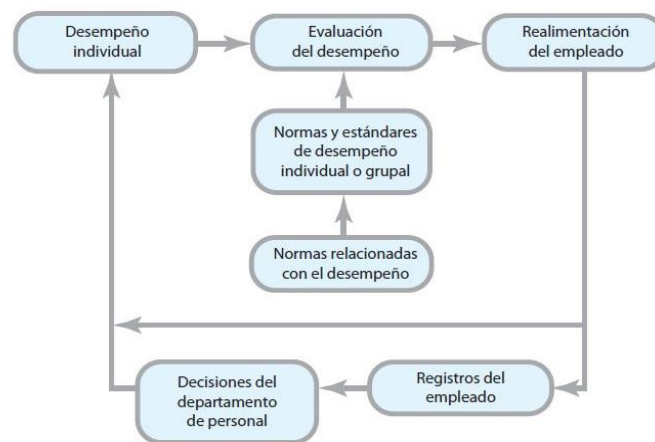


Gráfico N° 5

Elementos clave en los sistemas de evaluación de desempeño

2.2.2.9 Propósitos:

Según **Robbins & Judge (2013)**, explicaron que para la evaluación de desempeño se tienen varios objetivos siendo los principales:

- Ayudar a que la alta gerencia con personal a cargo tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.

- Las evaluaciones para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, para poder reforzar y poder desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores.

- Brindan retroalimentación a los colaboradores de acuerdo a la estrategia de la organización.

-Asignación de recompensa aumentos salariales o reconocimiento de méritos -Con frecuencia son base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos.

Según **Chiavenato (2011)**, menciona los objetivos de la evaluación del desempeño son innumerables demostraciones positivas y negativas. Se ha hecho poco para comprobar de forma real y metódica. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo, y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

Objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del empeño humano para determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Objetivos intermedios:

1. Adaptación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Recompensa salarial por buen desempeño.
5. Desarrollar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

2.2.2.10 Importancia de la Evaluación del Desempeño:

Según **Werther & Davis (2014)** menciona el factor relevante en las instituciones la importancia en el papel del capital humano ya que uno de los primordial desafío de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa (habilidades y destrezas), así como el aseguramiento del logro de los objetivos organizacional y su aportación a los resultados finales, cada organización cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor , directivo y personal a cargo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo para así poder tomar medidas ya sea con capacitación o lo que fuera necesario.

2.2.2.11 Beneficios:

El autor **Chiavenato (2011)**, explica que cuando se planea, coordina y desarrolla bien se genera beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Informar a los colaboradores para hacerles comprender sobre la metodología de la evaluación del desempeño

Beneficios para la persona:

- Entender los aspectos de conducta y desempeño de los colaboradores que la evalúa.

- Entender las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas que el líder tomar para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.

- Hacer una autoevaluación y una crítica personas en cuanto a su desarrollo y controles personales.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse a determinadas áreas de actividad.

- Estimular su política de recursos humanos mediante oportunidades a los colaboradores.

Robbins & Coulter (2010) mencionan:

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del

puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. Algunas organizaciones ofrecen a los empleados algunos inusuales, pero populares, beneficios. (p.217).

Motivar a los colaboradores a través de la compensación de incentivos y otros beneficios estos permiten desarrollar el desempeño de cada empleado.

2.2.2.12 Problemas:

Según **Alles (2008)**, la resolución a los problemas se alcanza mediante un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, se considera la cultura organizacional y las necesidades de cada institución.

Los distintos métodos que usan para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha. La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno. Los problemas más comunes son:

- Carencia de normas.

- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas, debemos:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación.
- Entrenar a los evaluadores.

2.2.2.13 Métodos para evaluar el Desempeño Laboral:

Coulter & Robbins, (2010) indican Métodos de evaluación del desempeño Más de 70% por ciento de los gerentes tienen problemas para hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado de bajo desempeño.

Evaluar el desempeño de alguien nunca es una tarea fácil, especialmente con empleados que no hacen bien su trabajo, pero los gerentes pueden hacer mejor esta labor mediante cualquiera de los siete métodos de evaluación de desempeño. (p.217).

El realizar una evaluación de desempeño puede ser una tarea ardua para los gerentes, pero revisando los siete métodos de evaluación de desempeño esta tarea puede ser más sencilla.

Segùn **Robbins & Coulter (2005)** los métodos de la evaluación del desempeño los gerentes tienen siete métodos para poder revisar:

-Ensayos escritos: en esta técnica el evaluador escribe las fortalezas pasadas y actuales del colaborador y sugiere para su mejor desempeño.

-Incidentes críticos: Se centra en el desempeño laboral eficaz del ineficaz, describiendo anécdotas del colaborador citando los comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad

-Escala de calificación gráfica: Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. El evaluador califica al colaborador en cada factor usando una escala ascendente.

-Escala de calificación apoyada en el comportamiento: El evaluador califica a un empleado de acuerdo con unos incisos que tienen una escala numérica y que son ejemplos de comportamientos laborales reales más que descripciones o características generales.

-Comparaciones multipersonales: Este método consiste en comparar el desempeño de un individuo con el de otros.

-Objetivos: lo usan con frecuencia para evaluar a los gerentes y empleados profesionales, los colaboradores son evaluados de

acuerdo con el logro de objetivos específicos establecidos por ellos y por el gerente.

-Retroalimentación de 360 grados: Es un método que utiliza la retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. Esta evaluación utiliza información proporcionada por las personas más cercanas que interactúan con el gerente. Los usuarios manifiestan que es muy eficaz para la capacitación de carreras y para ayudar a un gerente a reconocer sus fortalezas y debilidades, no es adecuado para determinar la remuneración, las promociones o los ceses.

Método	Ventaja	Desventaja
Ensayos escritos	Fáciles de usar	Es más una medida de la habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado
Incidentes críticos	Ejemplos vívidos; basados en el comportamiento	Requiere tiempo; falta de cuantificación
Escalas de calificación gráfica	Proporciona datos cuantitativos; requiere menos tiempo que otros	No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado
BARS	Se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables	Requiere tiempo; difícil de desarrollar
Comparaciones multipersonales	Compara a los empleados entre sí	Difícil de usar con un número grande de empleados; problemas legales
APO (administración por objetivos)	Se centra en objetivos finales; orientado hacia los resultados	Requiere tiempo
Evaluaciones de 360 grados	Minucioso	Requiere tiempo

Gráfico N° 6

Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño

2.2.2.14 Responsabilidad:

Según el autor **Chiavenato (2011)**, la responsabilidad de la Evaluación de Desempeño se atribuye de acuerdo a las políticas que adopte la Administración de Recursos Humanos de la organización.

-El gerente: asume esta responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. El gerente no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación. Pues en tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

-La propia persona: estas organizaciones que emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

- El individuo y el gerente: hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico de la administración del desempeño.

La evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos.
- Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta.
- El equipo de trabajo: es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. Puesto que el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.
- El área de Recursos Humanos: es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la Administración de

Recursos Humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

- La comisión de evaluación: la evaluación de desempeño se responsabiliza a una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. Tiene una variante que se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. En la actualidad, existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

2.2.2.15 Pasos para una evaluación de desempeño:

Según **Gareth & George (2006)** Suponemos que los gerentes o los supervisores de los empleados evalúan el desempeño. La evaluación del desempeño es de primordial importancia de las labores que cumplen la mayoría de los gerentes. Éstos no sólo son responsables de motivar a sus subordinados para que tengan un buen desempeño, sino también de tomar muchas decisiones

basadas en las evaluaciones del desempeño, como en las mejoras de las retribuciones o las promociones de puestos



Gráfico N° 7

¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Según **Alles (2008)**, estableció los siguientes pasos para evaluar el desempeño:

- Definir el puesto, la evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar, con el Análisis y descripción del puesto. El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. El empleado y el empleador deben estar de acuerdo con las metas propuestas.
- Evaluar el desempeño en función del puesto; el empleado debe conocer los criterios objetivos de la evaluación.
- Retroalimentación; comentar el desempeño y los progresos del empleado.

Los criterios que nos dan a conocer **Robbins y Judge (2013)**, permite que se elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador, e influenciará en la conducta del trabajador.

Los tres criterios más comunes son:

- Resultados de la tarea individual: Lo importante de la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado (cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción, siendo el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas, el incremento obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor).
- Conductas: es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo.
- Rasgos: es el conjunto más débil de criterios, que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

2.2.2.16 Sugerencias:

Se menciona que el proceso de evaluación del desempeño, según **Robbins y Judge (2009)**, Parten de un ejemplo los evaluadores inflan las calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo).

- Uso de evaluadores múltiples: a medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. La lógica de los evaluadores múltiples también se aplica a las organizaciones.

- Evaluación selectiva: los evaluadores deben evaluar sólo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia y estar más cerca al individuo que evalúan. - Capacitación de evaluadores: existen evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia.

- Dar a los empleados el proceso debido: este proceso se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en una forma justa.

2.3 Glosario de Términos

- **Calidad de vida en el trabajo:** Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral.
- **Contribuciones:** Son cuotas que se les paga a las personas en cantidad de dinero para un fin caritativo.
- **Compromiso organizacional:** Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.
- **Comunicación:** Transferencia de información y comprensión de una persona a otra.
- **Desempeño laboral:** Es una relación perfecta de costo-beneficio, donde la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo.
- **Ergonomía:** Ciencia que estudia y pone en práctica las adaptaciones recíprocas entre el hombre y su trabajo, relaciona las necesidades tecnológicas con las características sensoriales, musculares y de posición del ser humano.
- **Equidad salarial:** Se entiende por equidad salarial al trabajo o producción similar o que realicen personas, que por tanto debe recibir las personas sin importar el sexo, condición, raza, religión o

nacionalidad, esto con el fin de tener un clima organizacional favorable para todos.

- **Evaluación del rendimiento laboral:** Medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente.
- **Formación de personal:** conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales
- **Frustración:** Ocurre cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, pasa a ser un motivo de frustración.
- **Incentivo:** Es una premiación o gratificación que se les da a las personas a cambio de hacer una cosa.
- **La tensión (o estrés):** es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe incierto a la vez que importante y no es necesariamente mala en sí misma.
- **Los factores higiénicos:** Factores extrínsecos por que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales se desempeñan su trabajo, y como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de las personas.

- **Los factores motivacionales:** Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta la persona; es por ello que estos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Involucran a: los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.
- **Motivación:** es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.
- **Metas:** Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos.
- **Necesidades fisiológicas:** son innatas, son necesidades físicas más básicas e incluyen comida, agua y oxígeno.
- **Rendimiento laboral:** Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.
- **Teorías:** Explicaciones de cómo y por qué las personas piensan, sienten y actúan como lo hacen.
- **Teoría de la equidad:** Tendencia de los empleados a evaluar la justicia comparando sus contribuciones importantes con los resultados que reciben y comparando también esta relación con las de otras personas.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.
- b) Los factores motivacionales influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.
- c) Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente:

Motivación

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño laboral

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Motivación	1.1 Condiciones de trabajo 1.2 Factores Motivacionales 1.3 Reconocimientos
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Satisfacción laboral 2.2 Clima Laboral 2.3 Eficiencia

3.5 Matriz de Consistencia

MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE MI BANCO AGENCIA LIMA ESTE, Lima 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÌA
<p>Problema General: ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Como las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018?</p> <p>¿En qué medida los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018?</p> <p>¿Por qué los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018?</p>	<p>Objetivo General: Demostrar si la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar si las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p> <p>Analizar si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p> <p>Evaluar si los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p>	<p>Hipòtesis General: La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018</p> <p>Hipòtesis Específicas Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p> <p>Los factores motivacionales influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p> <p>Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi banco, agencia Lima Este, Lima 2018.</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente: X = Motivación</p> <p>V. Dependiente: Y=Desempeño laboral</p>	<p>V. Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo - Factores Motivacionales - Reconocimientos <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral - Clima laboral - Eficiencia 	<p>El tipo de Investigación Es Descriptivo porque se orientó a describir las variables de investigación: Motivación laboral y su influencia en el desempeño organizacional de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este</p> <p>Diseño: No experimental de corte transversal, por cuanto su propósito es estudiar las variables, en un momento dado o en un solo tiempo</p> <p>Población: 102 trabajadores de Mi Banco Agencia Lima Este.</p> <p>Muestra: n =82 trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este.</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

Carrasco, S.(2017) definió: “se llama investigación básica a la que no tiene aplicativos de inmediato, ello solo tiene la finalidad de ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos que se refiere sobre la realidad” (p. 43)

La investigación es esencial debido a que se recopila precedentes y teorías que explican dando a comprender las variables en investigación.

El presente trabajo de investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación Descriptivo, de enfoque cuantitativo.

Es descriptivo, porque se encarga de describir las características de las variables de estudio (Motivación y Desempeño Laboral).

Descriptiva:

Hernández, Fernández & Baptista (2014) definieron: “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. (p.155).

El análisis de la investigación será descriptivo ya que estudiara las propiedades y características primordiales de las variables que se utilizaran dentro de la población, precisando las definiciones y características de cada una de las variables a investigar, así como también

se puntualizara los indicadores que permitirá tener un resultado destacable en la presente investigación.

Según **Hernández (2006)** descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.102)

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo.

4.2 Diseño de la investigación

Hernández, Fernández & Baptista (2014) Diseño de una investigación es un plan o estrategia que se explica y el cual nos impulsara a conseguir la información adecuada que se necesita para así comprobar si es o no cierto el efecto conseguido en la investigación, y este plan incluirá procedimientos y actividades dispuestas a responder la pregunta de investigación planteada.

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. **Kerlinger, F. (1983)**.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Motivación

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de Mi Banco Agencia Lima Este.

4.4 Población de estudio

Hernández, Fernández & Baptista (2014) definieron: “la población es un conjunto de personas que debe tener una ubicación clara en torno a sus características, de lugar y en el tiempo” (p. 174).

Se entiende que es un conjunto de casos que concuerdan con ciertas especificaciones, deben situarse claramente en torno a sus características. La población del presente estudio de investigación estará conformada por los colaboradores de la agencia Lima Este, San Juan de Lurigancho, constituido por 102 colaboradores, (ejecutivos comerciales, asistentes de créditos, asesores de negocios, ejecutivos de recuperaciones, ejecutivos de banca y servicios), se aplicará encuestas a fin de tener un resultado más exacto de las variables en estudio, detectar cuáles son las inquietudes de los colaboradores con respecto al tema y cuáles serán los aspectos a mejora en la organización.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de clientes, trabajadores y jefes con relación a la variable: Desempeño Laboral en Mi Banco agencia Lima Este.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 102).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 102 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1500)]}{[(0.05)^2 - (1500 - 1)] + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = 81 Tamaño de muestra será de 81 trabajadores.

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Hernández et al. (2014) definieron: “la técnica es un instrumento que consiste una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema que deseamos resolver” (P.439).

Para el vigente proyecto de investigación se utilizará como técnica la encuesta, el cual ayudará para conseguir la información al detalle de lo que se necesitará saber sobre la realidad problemática y sus dimensiones, esta encuesta se aplicará de una manera reservada a los 102 trabajadores de Mi Banco de la agencia Lima Este.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la agencia respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: desempeño y Motivación laboral de los colaboradores de la agencia.

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

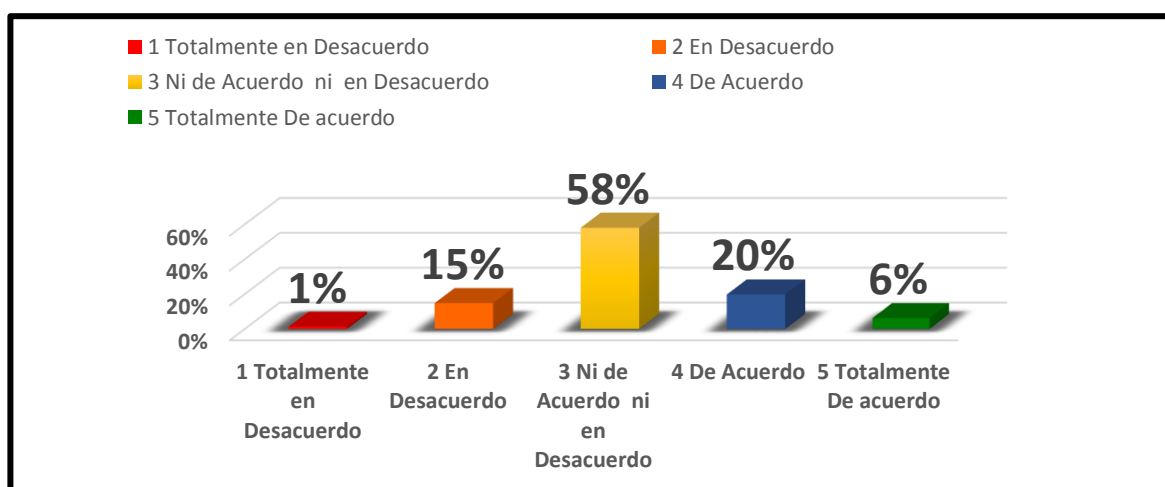
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Las empresas son justas respecto a la distribución de los beneficios, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	12	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	47	58%
4 De Acuerdo	16	20%
5 Totalmente De acuerdo	5	6%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

Las empresas son justas respecto a la distribución de los beneficios

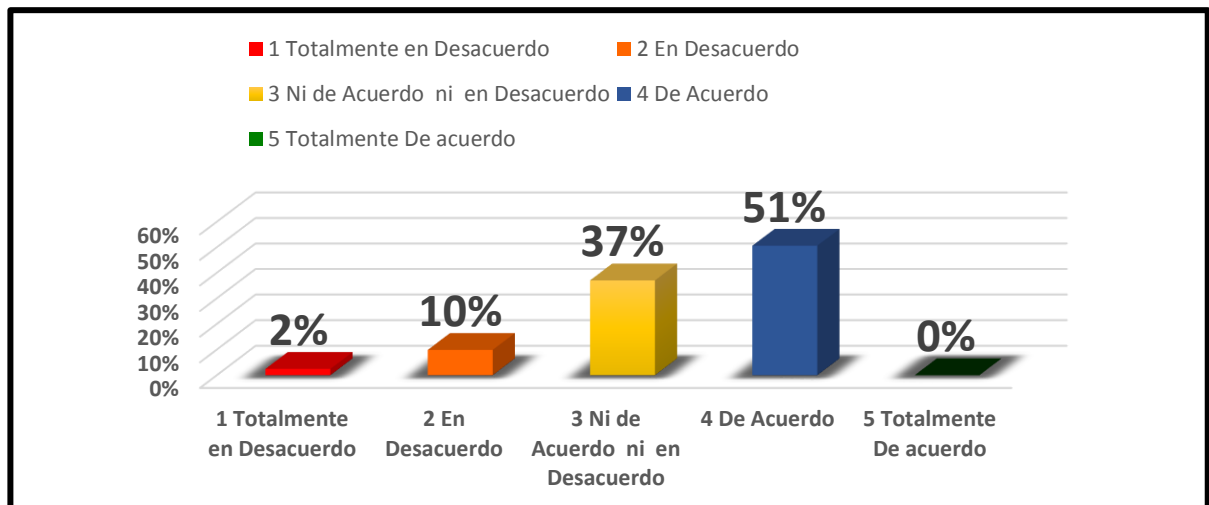
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% está totalmente de acuerdo la empresa no son justas respecto a la distribución de los beneficios, mientras que el 20% está de acuerdo igualmente el 58% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 15% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 2

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si La supervisión de las labores realizadas por los jefes le ayuda a mejorar, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	8	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	30	37%
4 De Acuerdo	41	51%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

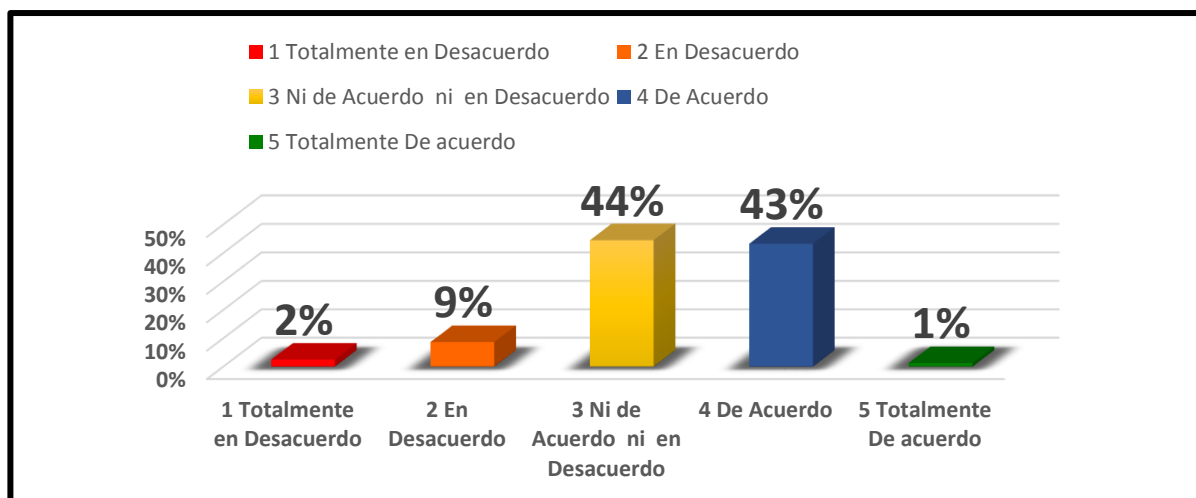
La supervisión de las labores realizadas por los jefes le ayuda a mejorar. En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente de acuerdo que la supervisión de las labores realizadas por los jefes ayuda a mejorar, mientras que el 51% está de acuerdo igualmente el 37% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 10% de la muestra está en desacuerdo y el 2% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si La empresa se interesa por contar con medidas de seguridad para los trabajadores, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	7	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	44%
4 De Acuerdo	35	43%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

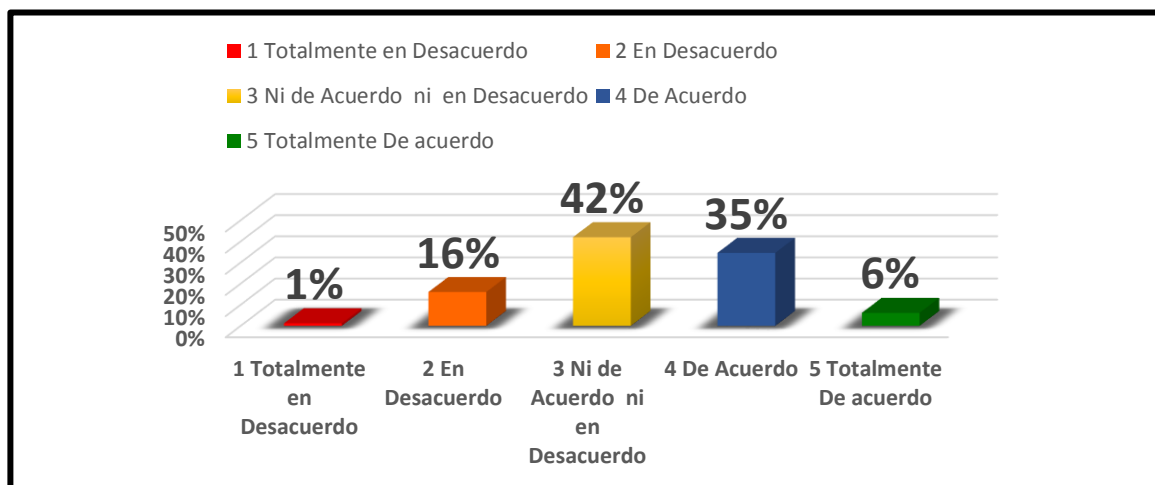
La empresa se interesa por contar con medidas de seguridad para los trabajadores. En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo que la empresa se interesa por contar con medidas de seguridad para los trabajadores, mientras que el 43% está de acuerdo igualmente el 44% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 9% de la muestra está en desacuerdo y el 2% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Los años de experiencia ayuda para delegar frecuentemente responsabilidad al personal, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	13	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	34	42%
4 De Acuerdo	28	35%
5 Totalmente De acuerdo	5	6%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

Los años de experiencia ayuda para delegar frecuentemente responsabilidad al personal

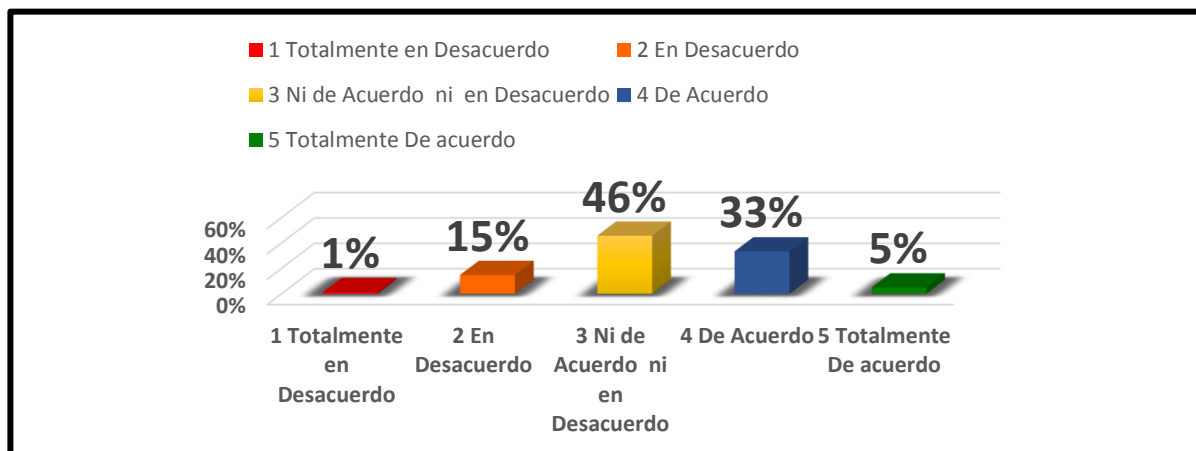
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% está totalmente de acuerdo que los años de experiencia ayuda para delegar frecuentemente responsabilidad al personal, mientras que el 35% está de acuerdo igualmente el 42% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 16% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Existe cultura organizacional en la empresa asignando tareas según el cargo que ocupas, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	12	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	37	46%
4 De Acuerdo	27	33%
5 Totalmente De acuerdo	4	5%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

Existe cultura organizacional en la empresa asignando tareas según el cargo que ocupas.

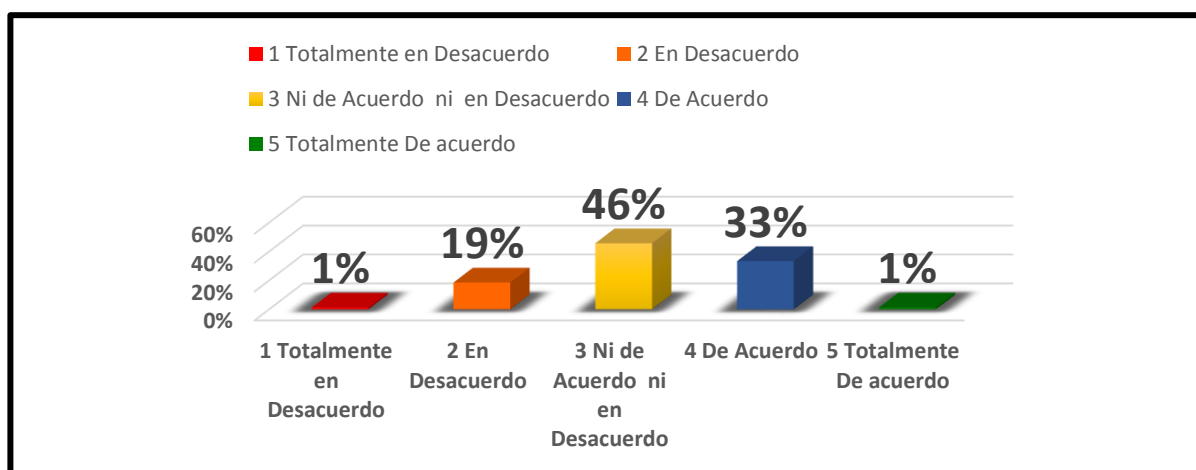
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que existe cultura organizacional en la empresa asignando tareas según el cargo que ocupas, mientras que el 33% está de acuerdo igualmente el 46% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 15% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 6

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si El programa de incentivos reconoce los logros obtenidos, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	15	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	37	46%
4 De Acuerdo	27	33%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

El programa de incentivos reconoce los logros obtenidos.

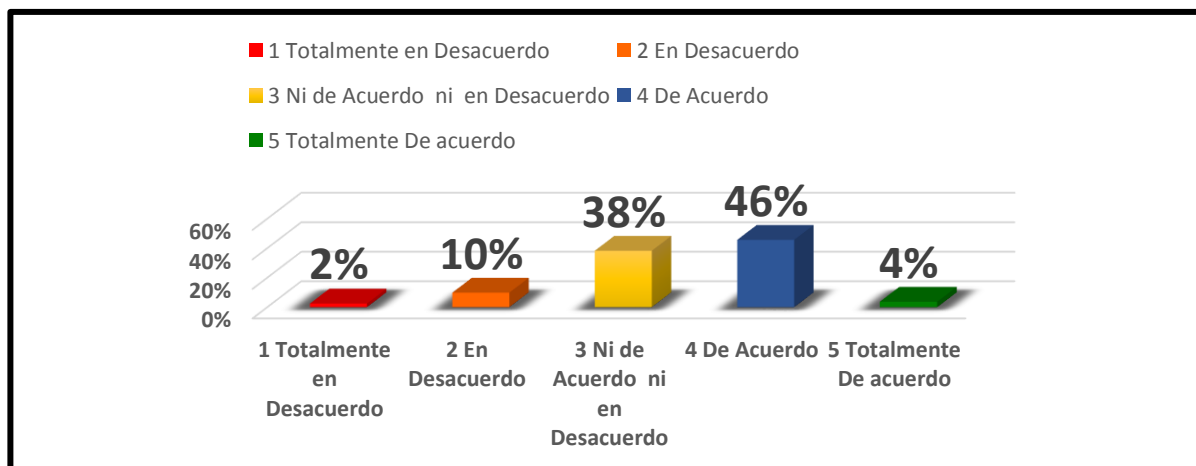
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo el programa de incentivos reconoce los logros obtenidos, mientras que el 33% está de acuerdo igualmente el 46% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 19% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Se brindan posibilidades de ascenso para el crecimiento profesional, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	8	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31	38%
4 De Acuerdo	37	46%
5 Totalmente De acuerdo	3	4%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

Se brindan posibilidades de ascenso para el crecimiento profesional

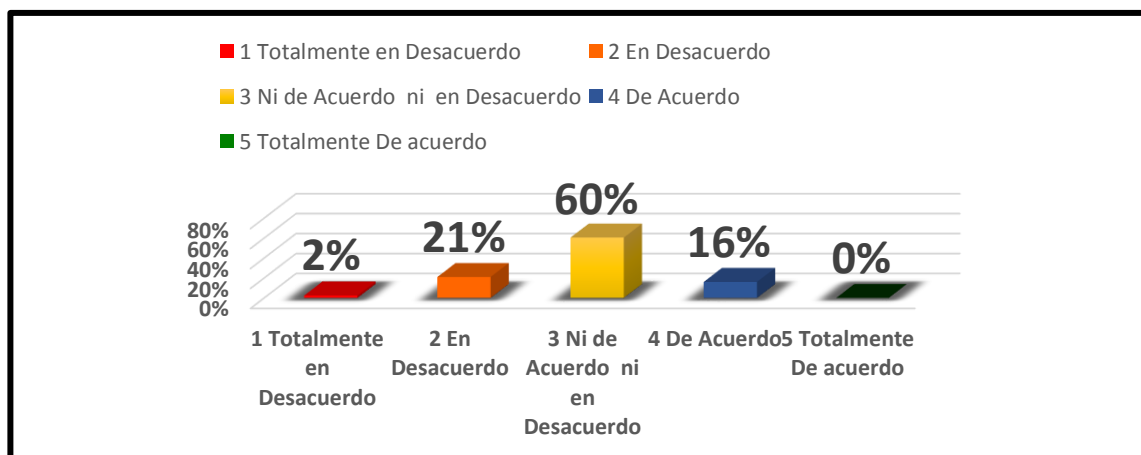
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que se brindan posibilidades de ascenso para el crecimiento profesional, mientras que el 46% está de acuerdo igualmente el 38% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 10% de la muestra está en desacuerdo y el 2% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 8

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Promueven a los que alcanzan mejores resultados en su evaluación de desempeño, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	17	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	49	60%
4 De Acuerdo	13	16%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

Promueven a los que alcanzan mejores resultados en su evaluación de desempeño

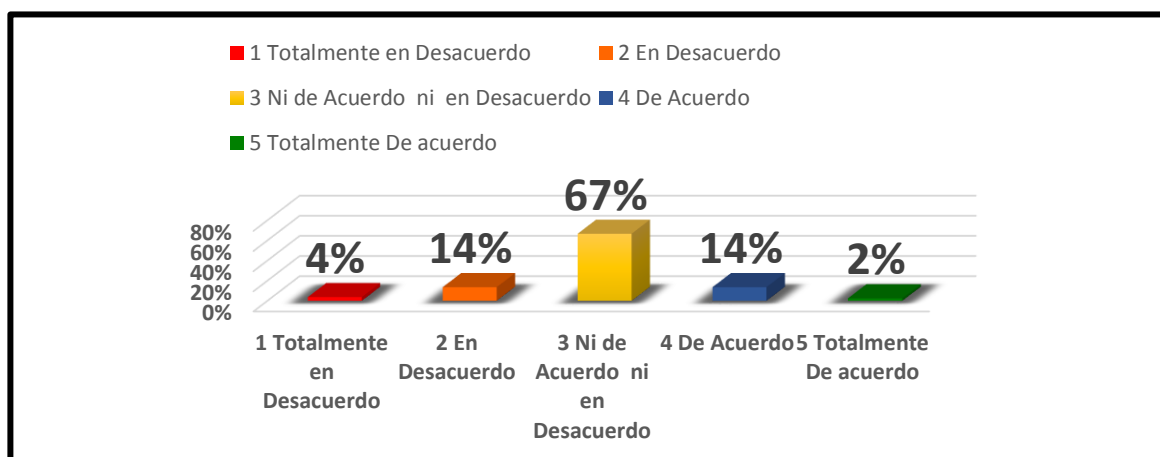
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente de acuerdo que promueven a los que alcanzan mejores resultados en su evaluación de desempeño, mientras que el 16% está de acuerdo igualmente el 60% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 21% de la muestra está en desacuerdo y el 2% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Son reconocidos las metas sobresalientes con ascenso dentro de la empresa, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	4%
2 En Desacuerdo	11	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	54	67%
4 De Acuerdo	11	14%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

Son reconocidos las metas sobresalientes con ascenso dentro de la empresa

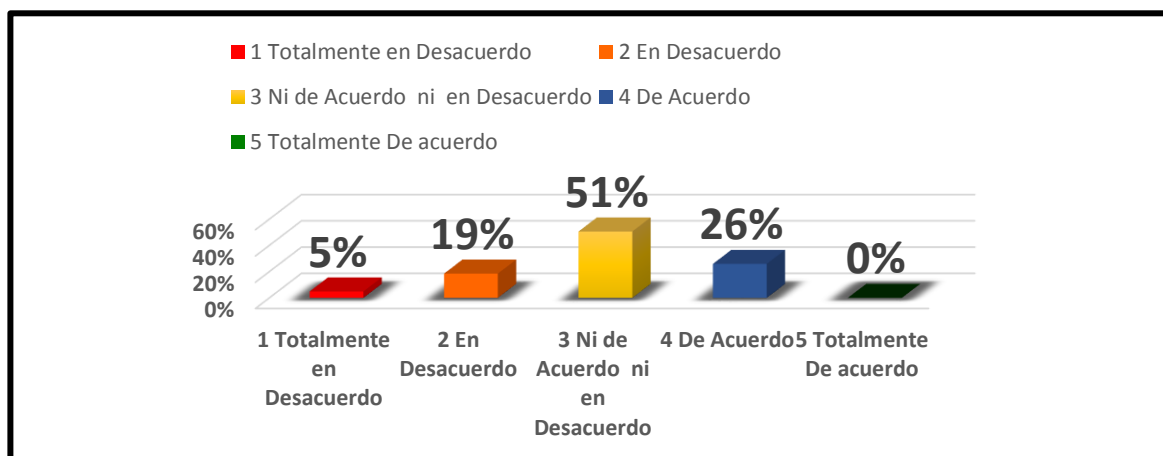
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que son reconocidos las metas sobresalientes con ascenso dentro de la empresa, mientras que el 14% está de acuerdo igualmente el 67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 14% de la muestra está en desacuerdo y el 4% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Se ofrece una remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	5%
2 En Desacuerdo	15	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	41	51%
4 De Acuerdo	21	26%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

Se ofrece una remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo.

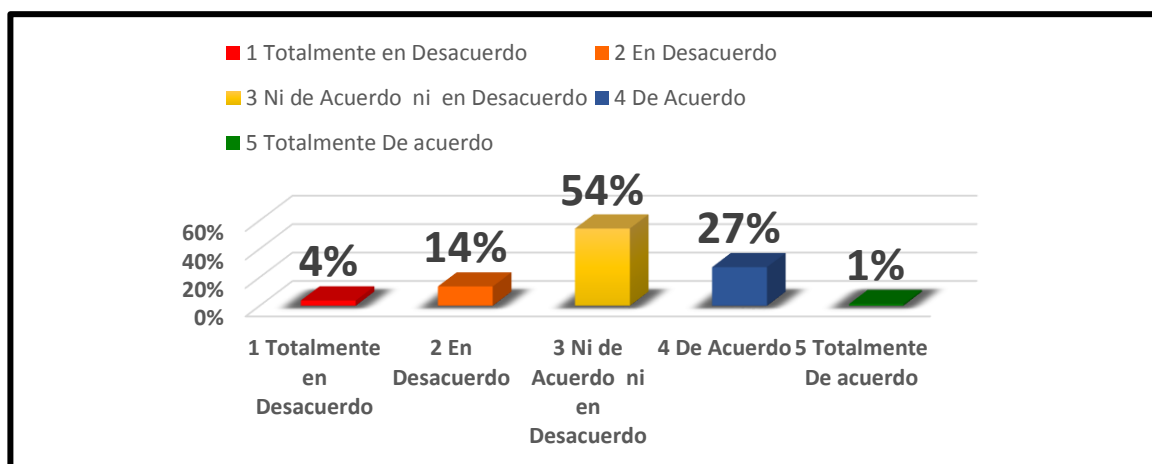
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente de acuerdo que se ofrece una remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo., mientras que el 26% está de acuerdo igualmente el 51% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 19% de la muestra está en desacuerdo y el 5% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 11

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Se informa de las nuevas políticas que involucran su trabajo, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	4%
2 En Desacuerdo	11	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	44	54%
4 De Acuerdo	22	27%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

Se informa de las nuevas políticas que involucran su trabajo

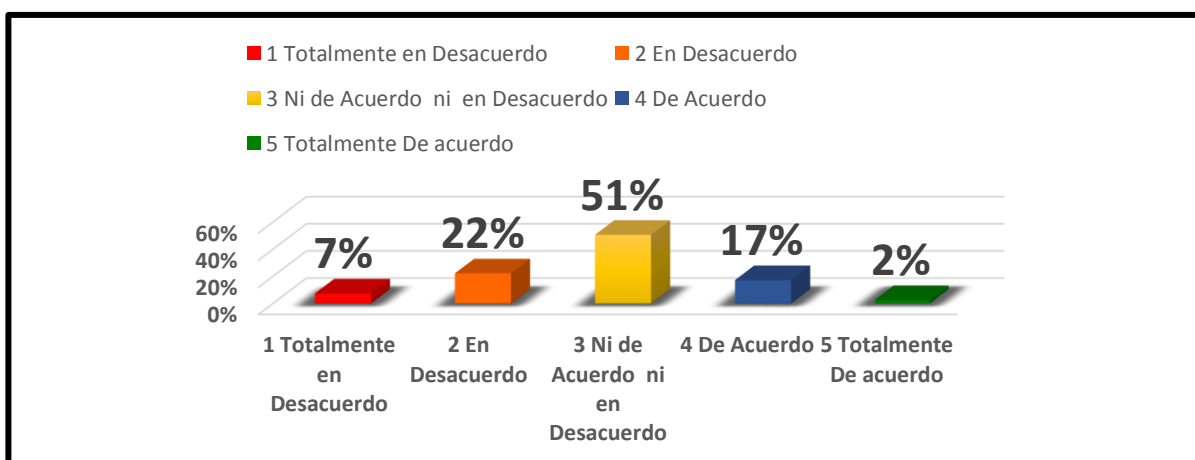
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo que se informa de las nuevas políticas que involucran su trabajo, mientras que el 27% está de acuerdo igualmente el 54% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 14% de la muestra está en desacuerdo y el 4% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Se comunica con anticipación la rotación de los trabajadores, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	7%
2 En Desacuerdo	18	22%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	41	51%
4 De Acuerdo	14	17%
5 Totalmente De acuerdo	2	2%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19

Se comunica con anticipación la rotación de los trabajadores.

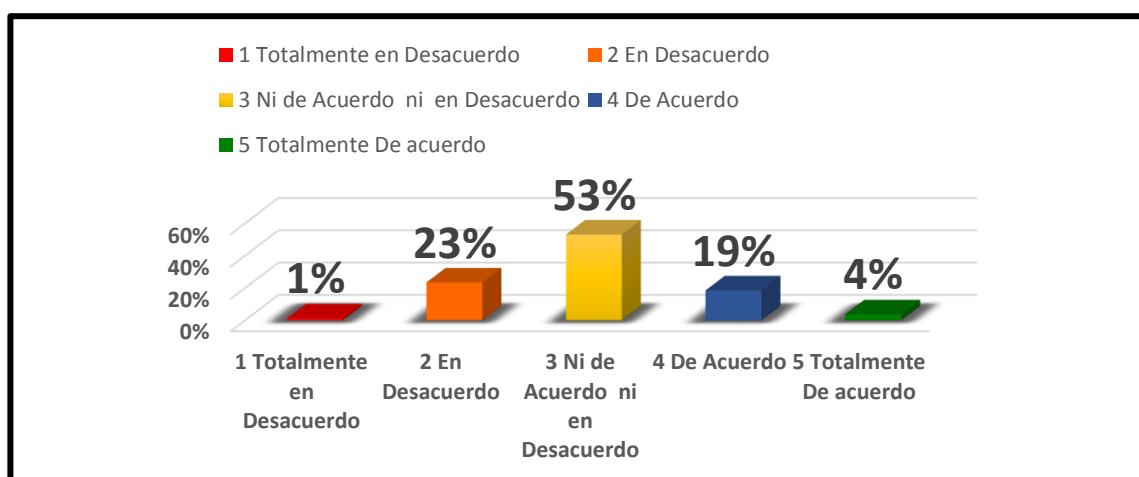
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que se comunica con anticipación la rotación de los trabajadores., mientras que el 17% está de acuerdo igualmente el 51% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 22% de la muestra está en desacuerdo y el 7% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	19	23%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	53%
4 De Acuerdo	15	19%
5 Totalmente De acuerdo	3	4%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20

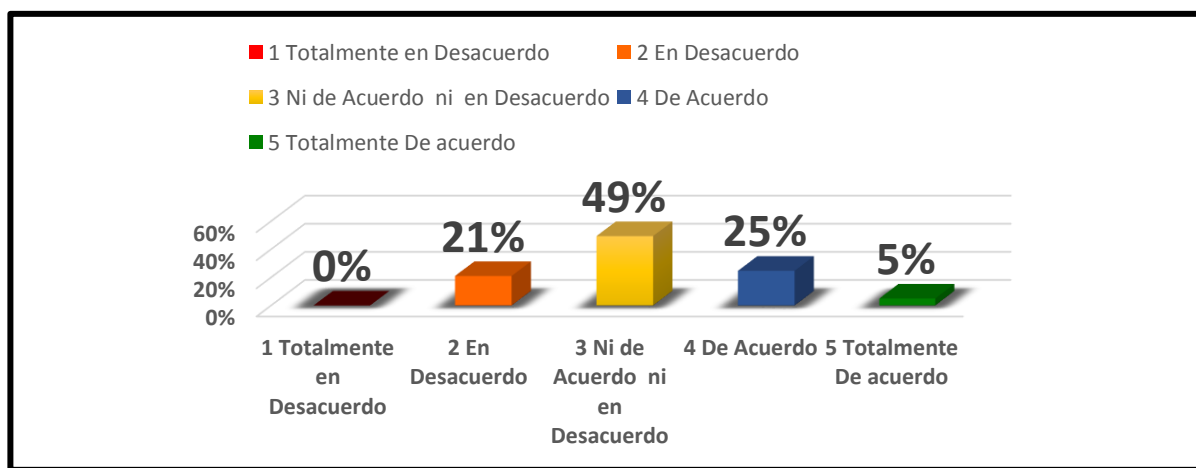
Los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente. En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente, mientras que el 19% está de acuerdo igualmente el 53% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 23% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Existe un trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre colegas, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	17	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	40	49%
4 De Acuerdo	20	25%
5 Totalmente De acuerdo	4	5%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21

Existe un trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre colegas

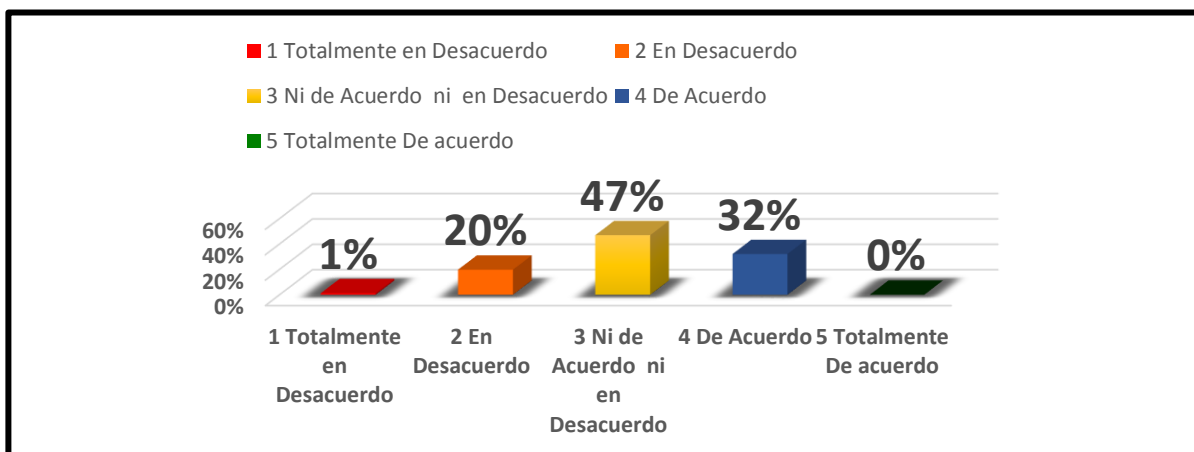
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que existe un trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre colegas, mientras que el 25% está de acuerdo igualmente el 49% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 21% de la muestra está en desacuerdo y el 0% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si Tu jefe está capacitado para dirigir el área correspondiente, cuenta con la experiencia para realizar su trabajo y establecer metas, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	16	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	47%
4 De Acuerdo	26	32%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 22

Tu jefe está capacitado para dirigir el área correspondiente, cuenta con la experiencia para realizar su trabajo y establecer metas.

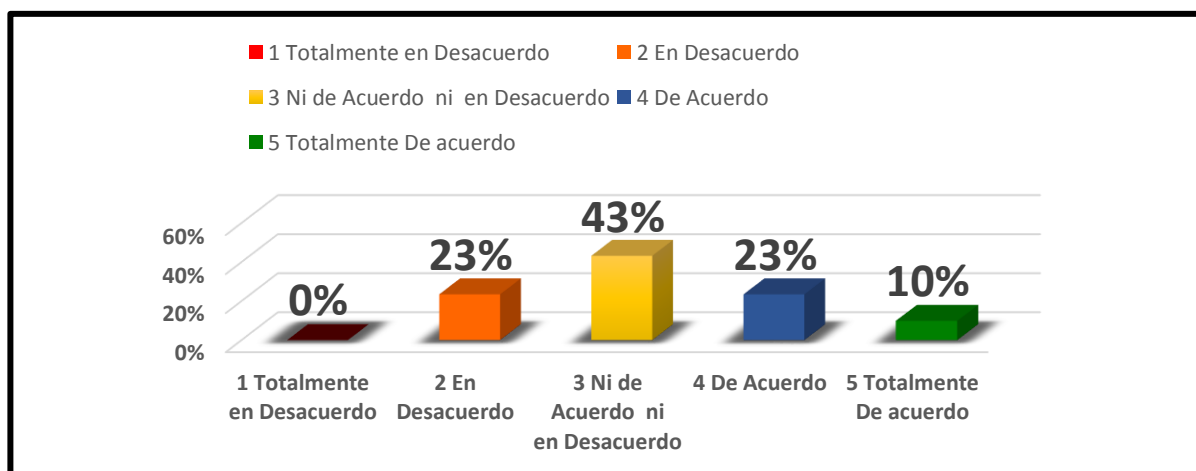
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente de acuerdo que tu jefe está capacitado para dirigir el área correspondiente, cuenta con la experiencia para realizar su trabajo, mientras que el 32% está de acuerdo igualmente el 47% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 20% de la muestra está en desacuerdo y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si El servicio brindado a los clientes es con eficiencia, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	19	23%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	43%
4 De Acuerdo	19	23%
5 Totalmente De acuerdo	8	10%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 23

El servicio brindado a los clientes es con eficiencia

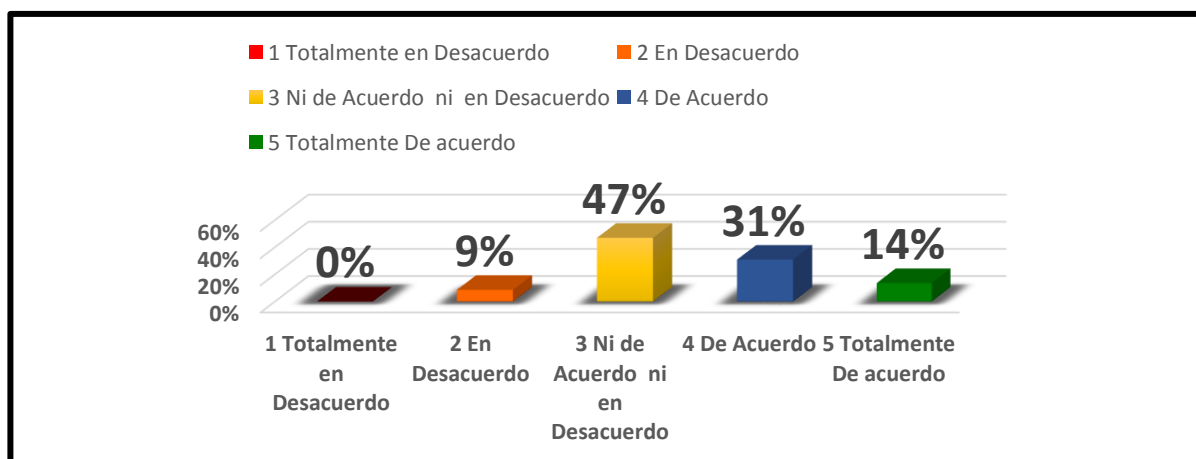
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que el servicio brindado a los clientes es con eficiencia, mientras que el 23% está de acuerdo igualmente el 43% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 23% de la muestra está en desacuerdo y el 0% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si El desempeño laboral genera rentabilidad a la empresa , Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	7	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	47%
4 De Acuerdo	25	31%
5 Totalmente De acuerdo	11	14%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24

El desempeño laboral genera rentabilidad a la empresa.

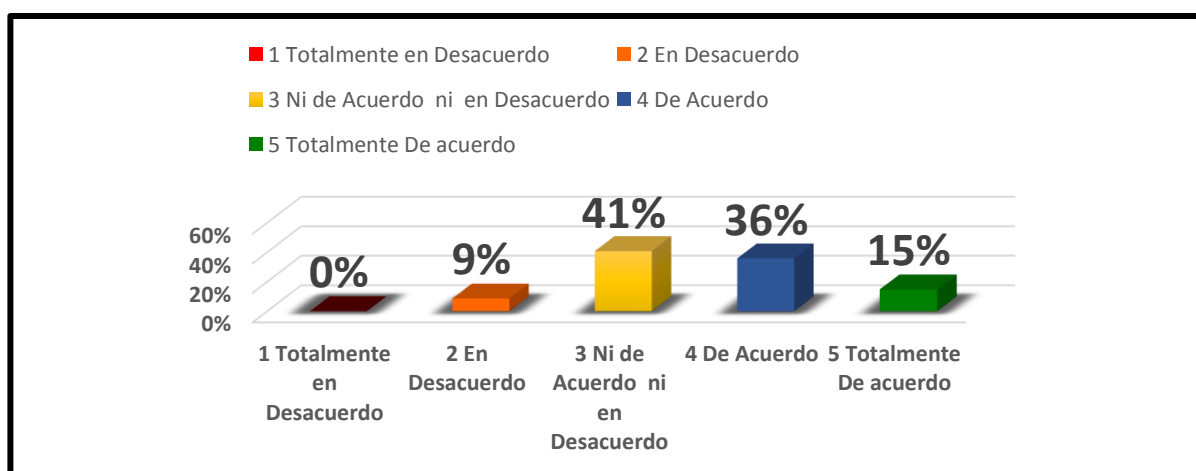
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 14% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral genera rentabilidad a la empresa, mientras que el 31% está de acuerdo igualmente el 47% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 9% de la muestra está en desacuerdo y el 0% está en totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

Número y porcentaje de trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, según su opinión sobre si El desempeño laboral genera productividad de la empresa, Lima 2018.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	7	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	41%
4 De Acuerdo	29	36%
5 Totalmente De acuerdo	12	15%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25

El desempeño laboral genera productividad de la empresa

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está totalmente de acuerdo que el desempeño laboral genera productividad de la empresa, mientras que el 36% está de acuerdo igualmente el 41% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 9% de la muestra está en desacuerdo y el 0% está en totalmente en desacuerdo.

5.2 Prueba de hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

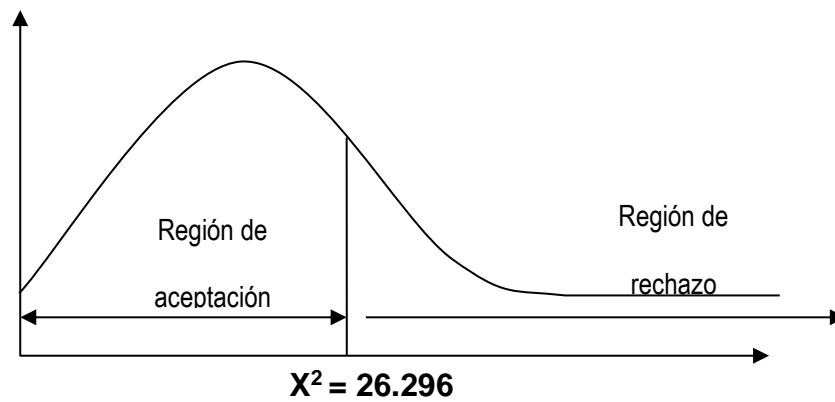
A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

a) **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H_1

Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.

Hipótesis Nula H_0

Las condiciones de trabajo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 19

Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)							
Pregunta 10: Se ofrece remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo acorde al puesto de trabajo							
Pregunta 1: Las empresas son justas respecto a la distribución de los beneficios		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	1	5	3	3	0	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	9	27	11	0	47
	De acuerdo	2	1	8	5	0	16
	totalmente de acuerdo	0	0	3	2	0	5
	Total	4	15	41	21	0	81

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

Pregunta 10: Se ofrece remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo acorde al puesto de trabajo							
Pregunta 1: Las empresas son justas respecto a la distribución de los beneficios		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.049382716	0.18518519	0.50617284	0.25925926	0	1
	En desacuerdo	0.592592593	2.22222222	6.07407407	3.11111111	0	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.320987654	8.7037037	23.7901235	12.1851852	0	47
	De acuerdo	0.790123457	2.96296296	8.09876543	4.14814815	0	16
	totalmente de acuerdo	0.24691358	0.92592593	2.5308642	1.2962963	0	5
	Total	4	15	41	21	0	81

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 21

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe	
1	1	0.05	0.95	0.90	18.30	
2	0	0.19	-0.19	0.03	0.19	
3	0	0.51	-0.51	0.26	0.51	
4	0	0.26	-0.26	0.07	0.26	
5	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
6	1	0.59	0.41	0.17	0.28	
7	5	2.22	2.78	7.72	3.47	
8	3	6.07	-3.07	9.45	1.56	
9	3	3.11	-0.11	0.01	0.00	
10	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
11	0	2.32	-2.32	5.39	2.32	
12	9	8.70	0.30	0.09	0.01	
13	27	23.79	3.21	10.30	0.43	
14	11	12.19	-1.19	1.40	0.12	
15	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
16	2	0.79	1.21	1.46	1.85	
17	1	2.96	-1.96	3.85	1.30	
18	8	8.10	-0.10	0.01	0.00	
19	5	4.15	0.85	0.73	0.17	
20	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
21	0	0.25	-0.25	0.06	0.25	
22	0	0.93	-0.93	0.86	0.93	
23	3	2.53	0.47	0.22	0.09	
24	2	1.30	0.70	0.50	0.38	
25	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
					32.41	F

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

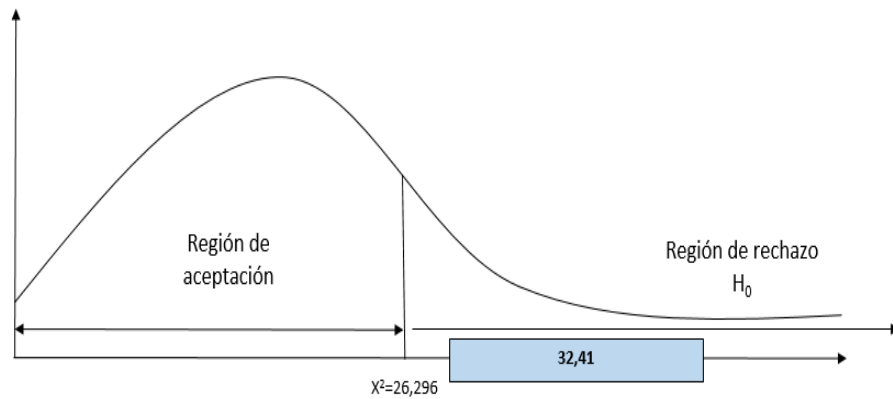
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 32.41, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Las condiciones de trabajo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las condiciones de trabajo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

Los factores motivacionales influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

Hipótesis Nula H₀

Los factores motivacionales no influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 22

Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)							
Pregunta 13: Los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente							
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
Pregunta 4: Los años de experiencia ayuda a delegar frecuentemente responsabilidad al personal	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	5	7	1	0	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7	19	6	1	34
	De acuerdo	0	6	14	8	0	28
	totalmente de acuerdo	0	0	3	0	2	5
	Total	1	19	43	15	3	81

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 23

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

		Pregunta 13: Los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente					
Pregunta 4: Los años de experiencia ayuda a delegar frecuentemente responsabilidad al personal		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.01234568	0.2345679	0.5308642	0.18518519	0.03703704	1
	En desacuerdo	0.16049383	3.04938272	6.90123457	2.40740741	0.48148148	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.41975309	7.97530864	18.0493827	6.2962963	1.25925926	34
	De acuerdo	0.34567901	6.56790123	14.8641975	5.18518519	1.03703704	28
	totalmente de acuerdo	0.0617284	1.17283951	2.65432099	0.92592593	0.18518519	5
	Total	1	19	43	15	3	81

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 24

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	1	0.23	0.77	0.59	2.50
3	0	0.53	-0.53	0.28	0.53
4	0	0.19	-0.19	0.03	0.19
5	0	0.04	-0.04	0.00	0.04
6	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
7	5	3.05	1.95	3.80	1.25
8	7	6.90	0.10	0.01	0.00
9	1	2.41	-1.41	1.98	0.82
10	0	0.48	-0.48	0.23	0.48
11	1	0.42	0.58	0.34	0.80
12	7	7.98	-0.98	0.95	0.12
13	19	18.05	0.95	0.90	0.05
14	6	6.30	-0.30	0.09	0.01
15	1	1.26	-0.26	0.07	0.05
16	0	0.35	-0.35	0.12	0.35
17	6	6.57	-0.57	0.32	0.05
18	14	14.86	-0.86	0.75	0.05
19	8	5.19	2.81	7.92	1.53
20	0	1.04	-1.04	1.08	1.04
21	0	0.06	-0.06	0.00	0.06
22	0	1.17	-1.17	1.38	1.17
23	3	2.65	0.35	0.12	0.05
24	0	0.93	-0.93	0.86	0.93
25	2	0.19	1.81	3.29	17.79
					30.02

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

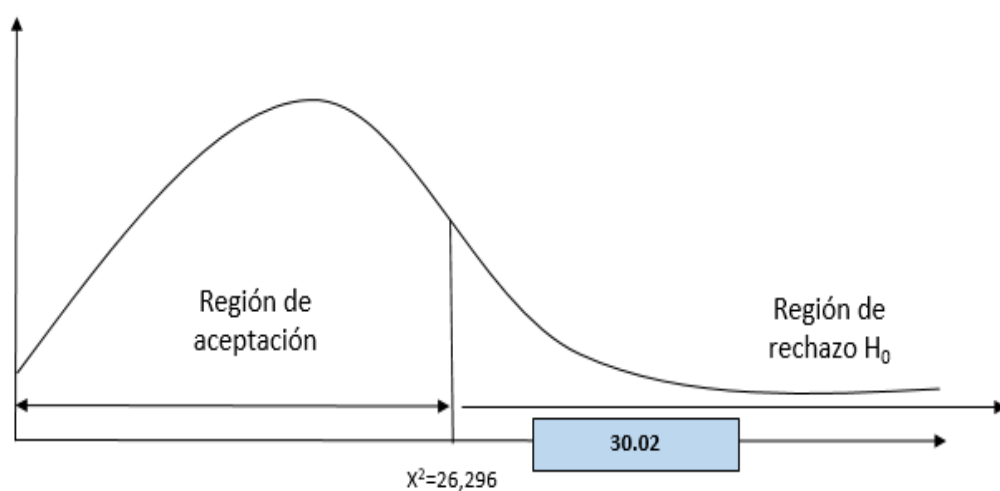
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 30.02, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Los factores motivacionales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Los factores motivacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.”

Tercera Hipótesis específica.**Hipótesis Alternativa H1**

Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

Hipótesis Nula H0

Los reconocimientos no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla N° 25

Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (Fo)							
Pregunta 18: El desempeño laboral genera productividad de la empresa							
Pregunta 7 : Se brindan posibilidades de ascenso para el crecimiento profesional		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	0	5	2	1	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	12	14	3	31
	De acuerdo totalmente de acuerdo	0	3	16	13	5	37
		0	0	0	0	3	3
	Total	0	7	33	29	12	81

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 26

Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica

Pregunta 18: El desempeño laboral genera productividad de la empresa							
Pregunta 7 : Se brindan posibilidades de ascenso incentivando para el crecimiento profesional		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0.17283951	0.81481481	0.71604938	0.2962963	2
	En desacuerdo	0	0.69135802	3.25925926	2.86419753	1.18518519	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2.67901235	12.6296296	11.0987654	4.59259259	31
	De acuerdo totalmente de acuerdo	0	3.19753086	15.0740741	13.2469136	5.48148148	37
		0	0.25925926	1.22222222	1.07407407	0.44444444	3
	Total	0	7	33	29	12	81

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 27

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	2	0.17	1.83	3.34	19.32
3	0	0.81	-0.81	0.66	0.81
4	0	0.72	-0.72	0.51	0.72
5	0	0.30	-0.30	0.09	0.30
6	0	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0	0.69	-0.69	0.48	0.69
8	5	3.26	1.74	3.03	0.93
9	2	2.86	-0.86	0.75	0.26
10	1	1.19	-0.19	0.03	0.03
11	0	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2	2.68	-0.68	0.46	0.17
13	12	12.63	-0.63	0.40	0.03
14	14	11.10	2.90	8.42	0.76
15	3	4.59	-1.59	2.54	0.55
16	0	0.00	0.00	0.00	0.00
17	3	3.20	-0.20	0.04	0.01
18	16	15.07	0.93	0.86	0.06
19	13	13.25	-0.25	0.06	0.00
20	5	5.48	-0.48	0.23	0.04
21	0	0.00	0.00	0.00	0.00
22	0	0.26	-0.26	0.07	0.26
23	0	1.22	-1.22	1.49	1.22
24	0	1.07	-1.07	1.15	1.07
25	3	0.44	2.56	6.53	14.69
					41.93

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

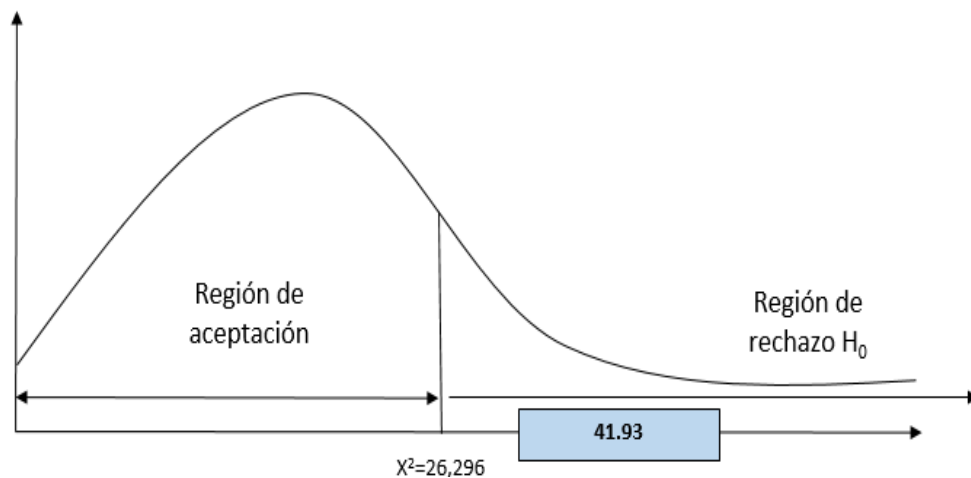
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 41.93 , resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Los reconocimientos no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018..” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.”

b) Hipótesis General.

Hipótesis Alternativa H₁

La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018.

Hipótesis Nula H₀

La motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 28

Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1	12	47	16	5	81
Pregunta 10	4	15	41	21	0	81
Pregunta 4	1	13	34	28	5	81
Pregunta 13	1	19	43	15	3	81
Pregunta 7	2	8	31	37	3	81
Pregunt1 18	0	7	33	29	12	81
Total	9	74	229	146	28	486

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 29

Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Pregunta 10	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Pregunta 4	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Pregunta 13	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Pregunta 7	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Pregunt1 18	1.50	12.33	38.17	24.33	4.67	81.00
Total	9	74	229	146	28	486

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla N° 30

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
2	12	12.33	-0.33	0.11	0.01
3	47	38.17	8.83	78.03	2.04
4	16	24.33	-8.33	69.44	2.85
5	5	4.67	0.33	0.11	0.02
6	4	1.50	2.50	6.25	4.17
7	15	12.33	2.67	7.11	0.58
8	41	38.17	2.83	8.03	0.21
9	21	24.33	-3.33	11.11	0.46
10	0	4.67	-4.67	21.78	4.67
11	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
12	13	12.33	0.67	0.44	0.04
13	34	38.17	-4.17	17.36	0.45
14	28	24.33	3.67	13.44	0.55
15	5	4.67	0.33	0.11	0.02
16	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
17	19	12.33	6.67	44.44	3.60
18	43	38.17	4.83	23.36	0.61
19	15	24.33	-9.33	87.11	3.58
20	3	4.67	-1.67	2.78	0.60
21	2	1.50	0.50	0.25	0.17
22	8	12.33	-4.33	18.78	1.52
23	31	38.17	-7.17	51.36	1.35
24	37	24.33	12.67	160.44	6.59
25	3	4.67	-1.67	2.78	0.60
26	0	1.50	-1.50	2.25	1.50
27	7	12.33	-5.33	28.44	2.31
28	33	38.17	-5.17	26.69	0.70
29	29	24.33	4.67	21.78	0.89
30	12	4.67	7.33	53.78	11.52
				52.11	

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

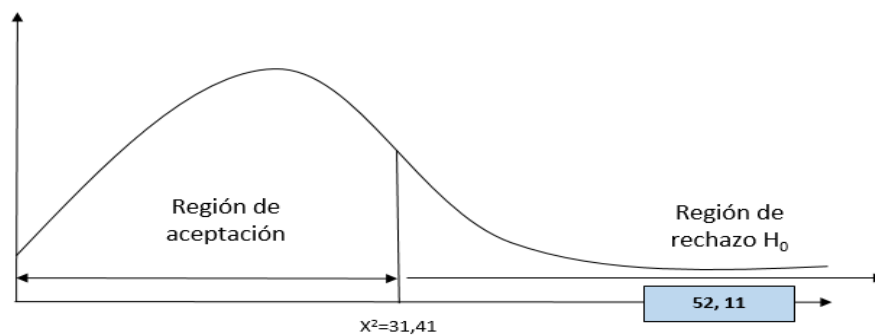
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31,41$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 52,11, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la primera hipótesis general nula (H_0): “La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis general alternativa (H_1): “La motivación no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018”

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la motivación influye positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Lima 2018 lo cual implica que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 25).
2. Se ha demostrado que las condiciones de trabajo influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018, lo cual implica que las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 19).
3. Se ha demostrado que los factores motivacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018, lo cual implica que los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21).

4. Se ha demostrado que los reconocimientos influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, Lima 2018, lo cual implica que los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 23)

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la motivación de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, haciendo que la institución aplique nuevas y mejoradas técnicas de motivación para que sus colaboradores cumplan de manera efectiva y eficaz las metas, objetivos establecidos por esta.
2. Fortalecer las condiciones laborales de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, propiciar ambientes físicos adecuados al personal que les permita un mejor desenvolvimiento laboral, con comodidad, ofrecerles iluminación, ventilación, accesibilidad y una limpieza adecuada es su espacio laboral, Tener en cuenta que la seguridad es importante para el trabajador y que deben informar a su jefe inmediato de cualquier incomodidad o peligro en el ambiente de trabajo.
3. Fortalecer los factores motivacionales de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, motivar al personal por sus logros, resultados alcanzados basándose a la evaluación de desempeño realizada por los jefes, ofreciéndoles programas de reconocimiento, promociones de puestos, capacitaciones y otros beneficios.

4. Fortalecer los reconocimientos de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, Mantener los incentivos que practican en esta institución, y que sigan implementando nuevos programas de incentivos económicos y no económicos

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). *Direcció estratègica de recursos humans- gestió per competències (2a ed.)*. Mèxic: Ediciones Granica S.A.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT- Escuela de Economía.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional Interna*. España: Netbiblo S.I.
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis para maestría) Universidad de Chile, Chile.
- Belcher, J. (1992). *Productividad Total*. Argentina: Granica.
- Bermúdez, G., & Mendoza, A. (2015). *Análisis del sistema de compensación en base a compensación en base a desempeño en una empresa del sector textil ubicada en Valencia EstadoCarabobo*. (Tesis para título profesional) Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica, (10ma ed.)*. Perú: San Marcos.

- Castillo, D. (2016). *Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Agro Química Silva, Los Olivos, 2016.* (Tesis para obtener el título profesional) Universidad César Vallejo, Perú.
- Castope, J., & Arribasplata, M. (2017). *Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los asociados de la financiera Credinka S.A de Cajamarca, 2017.* (Tesis para título profesional) Universidad Privada del Norte, Perú.
- Cayetano, P. (2015). *Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar Chimbote, 2014.* (Tesis para título profesional) Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Chirito, E., & Raymundo, S. (2015). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014.* (Tesis para título profesional) Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión, Perú.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración (10a ed.).* México: Pearson Educación.
- Cuenca, J. (2011). *Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza.* (Tesis para título profesional) Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

- Cutz, P. (2013). *La motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis para título profesional) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Vértice.
- Gareth, J., & George, J. (2006). *Administración contemporánea (6ta ed.)*. México: McGrill-Hill/ Interamericana Editores.
- Gonzales, M. (2014). *Habilidades directivas*. España: Innova.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2011). *Administración, un enfoque basado en competencia (11a ed.)*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de metodología de la Investigación (3era ed.)*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. México D.F: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson educación.

- Illescas, A. (2008). *Proceso para la determinación de un plan de evaluación de desempeño de los trabajadores en la empresa Propraxis Marketing*. (Tesis para título profesional) Universidad del Azuay, Ecuador.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del comportamiento técnicas y metodología (2da ed.)*. México: Interamericana Editores, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14a ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- La calidad en el servicio al cliente*. (2008). España: Vertice.
- Mead, G. (1934). *Espiritù, persona y sociedad: desde el punto de vista del conductivismo social*. Argentina: Paidós Iberica.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo (13a ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Reig, E. (2007). *competividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. España: Atlántida grupo editor.
- Robbins, S. (2004). *Gestión del talento humano (10a ed.)*. España: Pearson pentice hall.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administraciòn (8va ed.)*. Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administraciòn dècima ediciòn*. Mèxico: Pearson educaciòn.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administraciòn*. Mèxico: Prentice hall hispoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mèxico: Pearson.
- Sac, S. (2013). *Motivaciòn del recurso humano para mejorar el servicio al cliente en importadoras de electrodomèsticos en la ciudad Quetzaltenango*. (Tesis para título profesional) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sànchez, A. (2008). *Los contenidos de los medios de comunicaciòn calidad, competencia y rentabilidad*. España: EdIDE S.L.
- Sanchez, J. (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*. (Tesis para maestría) Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.
- Vizcaíno , I., & Jurado, M. (2013). *Desempeño profesional de graduados de la Carrera de Enfermería, Facultad Ciencias de la Salud, universidad*

Técnica del Norte en unidades operativas del ministerio de Salud pública, provincia de Imbabura 2012. (Tesis para título profesional) Universidad Técnica del Norte, Ecuador.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos gestión del capital humano* (7a ed.). México: Mac Graw-Hill.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 Motivación

N°	INDICADORES DE ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Condiciones Laborales						
1	Las empresas son justas respecto a la distribución de los beneficios	1	2	3	4	5
2	La supervisión de las labores realizadas por los jefes le ayuda a mejorar	1	2	3	4	5
3	La empresa se interesa por contar con medidas de seguridad para los trabajadores.	1	2	3	4	5
Factores Motivacionales						
4	Los años de experiencia ayuda para delegar frecuentemente responsabilidad al personal	1	2	3	4	5
5	Existe cultura organizacional en la empresa asignando tareas según el cargo que ocupas.	1	2	3	4	5
6	El programa de incentivos reconoce los logros obtenidos.	1	2	3	4	5
Reconocimientos						
7	Se brindan posibilidades de ascenso para el crecimiento profesional	1	2	3	4	5
8	Promueven a los que alcanzan mejores resultados en su evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
9	Son reconocidos las metas sobresalientes con ascenso dentro de la empresa	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DE ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Satisfacción laboral						
10	Se ofrece una remuneración equilibrada acorde al puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Se informa de las nuevas políticas que involucran su trabajo	1	2	3	4	5
12	Se comunica con anticipación la rotación de los trabajadores.	1	2	3	4	5
Clima Laboral						
13	Los jefes son personas con quienes se puede comunicar oportunamente	1	2	3	4	5
14	Existe trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre colegas.	1	2	3	4	5
15	Tu jefe está capacitado para dirigir el área correspondiente, cuenta con la experiencia para realizar su trabajo y establecer metas.	1	2	3	4	5
Eficiencia						
16	El servicio brindado a los clientes es con eficiencia.	1	2	3	4	5
17	El desempeño laboral genera rentabilidad a la empresa.	1	2	3	4	5
18	El desempeño laboral genera productividad de la empresa.	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5