



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL BANCO FALABELLA – AGENCIA
BELLAVISTA- CALLAO, PERIODO 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO

POR:

Bach. GRANDA SÁNCHEZ, GABRIEL

ASESORA:

Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES

HUACHO – PERÚ

2019

ASESOR Y JURADO DE TESIS

Dra. Viviana Inés Vellón Flores
ASESOR

Dr. Timoteo Solano Armas
PRESIDENTE

Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga
SECRETARIO

Mg. Elvis Richar Sánchez García
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha conducido por el sendero de la verdad y así poder llegar a este momento crucial de mi vida; además les dedico a mis padres quienes son los principales pilares de mí hogar, siempre con sus consejos sabios supieron guiarme y hacer realidad mis sueños de ser un profesional de bien.

Gabriel Granda

AGRADECIMIENTO

A mi familia que siempre confió en mí.

A mi asesora la Dr. Viviana Vellón Flores, por sus enseñanzas en la realización del presente estudio.

A mis profesores, de quienes aprendí los conocimientos de la carrera de Administración.

Gabriel Granda

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	14
1.2. Formulación del Problema	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problemas Específicos	15
1.3. Objetivos de la Investigación	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación de la Investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.2. Bases teóricas	22
2.2.1. Desempeño.....	34

2.3. Definiciones conceptuales	47
2.4. Formulación de hipótesis	48
2.4.1. Hipótesis general	48
2.4.2. Hipótesis Específicas	48
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	49
3.1. Diseño de la investigación	49
3.1.1. Tipo	49
3.1.2. Nivel.....	49
3.1.3. Diseño	49
3.2. Población y muestra	49
3.2.1. Población.....	49
3.2.2. Muestra	50
3.3. Operacionalización de las variables.....	50
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
3.4.1. Técnicas	50
3.4.2. Descripción Instrumentos	51
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	53
4.1. Análisis de resultados.....	53
4.2. Contrastación de hipótesis.....	57
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1. Discusión.....	60
5.2. Conclusiones	61
5.3. Recomendaciones.....	62
CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN	63
6.1. Fuentes bibliográficas	63

6.2. Fuentes documentales	64
6.3. Fuentes hemerográficas.....	65
6.4. Fuentes electrónicas	65
Anexos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	50
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos de motivación y desempeño laboral .	51
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de la motivación.....	51
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad del desempeño laboral	52
Tabla 5. Prueba de normalidad	52
Tabla 6. Frecuencia de la motivación intrínseca.....	53
Tabla 7. Frecuencia de la motivación extrínseca.....	54
Tabla 8. Frecuencia de la variable motivación	55
Tabla 9. Frecuencia del desempeño laboral.....	56
Tabla 10. Correlaciones entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral.....	57
Tabla 11. Correlaciones entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral	58
Tabla 12. Correlaciones entre la motivación y el desempeño laboral	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de motivación.....	23
Figura 2. Esquema de la motivación como variable intermedia.....	23
Figura 3. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.....	24
Figura 4. La jerarquía de necesidades de Maslow	27
Figura 5. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg	30
Figura 6. Modelo de motivación de Porter y Lawler	32
Figura 7. Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio	38
Figura 8. Frecuencia de la motivación intrínseca	54
Figura 9. Frecuencia de la motivación extrínseca.....	54
Figura 10. Frecuencia de la variable motivación	55
Figura 11. Frecuencia de la variable desempeño laboral.....	56

RESUMEN

Objetivo: Demostrar si existe influencia entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Métodos: La investigación fue de tipo aplicada, de nivel correlacional causal, de diseño no experimental. La población fue de 28 trabajadores del Banco Falabella-Agencia Callao-Bellavista, la muestra fue poblacional. Se realizó la prueba de normalidad para determinar el uso del estadístico para la contrastación de hipótesis, lo que permitió elegir Shapiro-wilk, por ser la muestra menor a 50.

Resultados: De los 28 encuestados respondieron el 28.57% (8) están indecisos respecto a su motivación, los trabajadores no tienen una actitud positiva lo que está influyendo en el progreso del banco, y el 71.43% (20) están de acuerdo con la motivación que les brinda la institución tanto intrínseca como extrínseca.

Conclusión: La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, con un coeficiente de correlación de 0.690, donde aún la motivación intrínseca y extrínseca no influyen contundentemente al desempeño laboral, y esto incide en la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: Motivación laboral, habilidades, comportamientos, resultados.

ABSTRACT

Objective: To demonstrate if there is an influence between the motivation and the work performance of the workers in Banco Falabella - Agencia Bellavista-Callao 2018. **Methods:** The research was of the applied type, of causal correlation level, of non-experimental design. The population was 28 workers of Banco Falabella-Callao-Bellavista Agency, the sample was population. The normality test was carried out to determine the use of the statistic for the hypothesis testing, which allowed choosing Shapiro-wilk, since the sample is less than 50. **Results:** Of the 28 respondents, 28.57% (8) are undecided. to their motivation, the workers do not have a positive attitude which is influencing the progress of the bank, and 71.43% (20) are in agreement with the motivation provided by the institution, both intrinsic and extrinsic. **Conclusion:** Motivation significantly influences the work performance of workers at Banco Falabella - Agencia Bellavista-Callao 2018, with a correlation coefficient of 0.690, where even intrinsic and extrinsic motivation do not strongly influence job performance, and this affects the profitability of the company

Keywords: Work motivation, skills, behaviors, results.

INTRODUCCIÓN

La motivación es lo que nos permite alcanzar algún objetivo; todas las personas tienen la capacidad de estar motivados. Además, podemos medirlo de acuerdo al objetivo que se desea alcanzar, por ejemplo, si algún empleado requiere de algún ascenso en su centro de labores, trabajará de tal manera que será considerado en los próximos ascensos que haya en la empresa.

Crear en uno mismo, es uno de las causantes primordiales de la motivación, además si nos aceptamos, estamos confiando en lo que podemos realizar sin miedo alguno, según (Perret, 2016), dice que:

Lograr la aceptación del ser amado o tan deseado provocando una alta, gigantesca motivación. Te conviertes en poeta, cantautor, mecánico, arquitecto, cocinero, chofer, psicólogo, masajista y hasta experto cuidador de perros. Los beneficios son muchos, no solamente salir con esa persona, compartir momentos de intimidad, celebrar con tus amigos lo logrado, sino concebir hijos cuyos genes estarán en ellos, asegurar tu futuro, anticipar una vida feliz y compartir sueños con alguien más. (pág. 48)

Por lo que en la empresa los trabajadores deben estar siempre motivados, y así poder alcanzar los objetivos de la empresa, y por ende elevar su rentabilidad y satisfacer a los usuarios que acuden a ella por algún servicio que requieran.

El presente estudio se desarrolla en seis capítulos, que a continuación se detalla:

Capítulo I, descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los términos básicos, formulación de hipótesis.

Capítulo III, se explica la metodología que comprende: Diseño, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información.

Capítulo IV, contiene la descripción de resultados y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, hemerográficas, documentales, electrónicas.

En los Anexos, se encuentra la información complementaría de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El Banco Falabella, es una entidad bancaria del grupo Solari, quienes son descendiente de italianos, y también son propietarios de las tiendas por departamentos Saga Falabella. Fue constituido el 10 de agosto de 1998 y actualmente tiene operaciones en Chile, Colombia, Perú y Argentina.

Esta entidad bancaria da servicios de préstamos y cuentas corrientes con tarjeta de crédito. En el 2001 en el Perú se abrió el primer centro Financiero en Piura y durante el 2007 se obtuvo la aprobación de la SBS para iniciar las operaciones como Banco Falabella, lanzando productos pasivos: ahorro clásico, ahorro programado y CTS. Actualmente cuenta con más de 1530000 clientes

Las entidades bancarias son exitosas cuando hace que sus trabajadores se sientan identificados y sus aspiraciones personales se relacionen con los objetivos de la entidad bancaria, generando seguridad en su trabajador lo cual repercute en su productividad.

Los trabajadores de las entidades financieras tienen una idea negativa de sus labores que realizan diariamente, estos están sometidos a trabajar a presión; motivo por el cual la desmotivación abunda entre ellos. El Banco Falabella Agencia Bellavista no es ajeno a esta realidad y busca alcanzar mayor rentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo, para ello el personal debe hallar motivación y pasión en el centro de labores, lo cual no se observa en todo el personal pues durante los primeros 6 meses del 2018 las ventas de productos financieros no han sido optimas y la agencia no ha alcanzado sus objetivos planteados por la gerencia.

En el Banco Falabella Agencia Bellavista, el personal que labora en ella no está satisfecho con sus expectativas, quienes no tienen capacitaciones constantes respecto a labor que realizan, su nivel salarial no esta de acorde con las funciones que desempeñan, no reciben reconocimientos, pero si son exigidos constantemente en las cuotas semanales que les encomiendan; esto viene contribuyendo a su motivación personal lo que implica un mal desempeño laboral y como consecuencia se da una alta rotación de personal

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Existirá influencia entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018?
- b) ¿Existirá influencia entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar si existe influencia entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar si existe influencia entre la motivación intrínseca influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018.

- b) Establecer si existe influencia entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao, periodo 2018.

1.4. Justificación de la Investigación

Se justifica porque se demostrará la influencia de la motivación sobre el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018

La importancia práctica permitirá generar conciencia en el banco, respecto a la motivación de los empleados para alcanzar un óptimo desempeño laboral.

Por su valor teórico la investigación contribuirá con información útil a los diferentes gerentes y funcionarios que laboran en los bancos de nuestro país, y así puedan alcanzar sus objetivos institucionales.

Se justifica por su aporte metodológico, porque se aplicará las técnicas respectivas que permitan recolectar datos, mediante un modelo sistémico.

Será de relevancia social porque se beneficiarán los usuarios en su atención, asimismo, el estudio servirá de base para otros estudios que estén relacionados con la motivación y desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Internacional

Castro Vázquez, (2016), elaboró la tesis “el papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de Pymes Potosinas, la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Contaduría y Administración. Su objetivo general fue: Determinar la influencia de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de PYMES potosinas para conocer el impacto que tienen los valores sobre los empleados y permitir que las empresas pueden entender el comportamiento humano. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativa. Su población fue de 100 trabajadores de Pymes Potosinas durante el 2016. Su muestra fue poblacional. Concluyó en general que: a) En el presente trabajo se muestra una relación positiva entre los valores y la motivación laboral. b) Los resultados obtenidos evidencian la relación entre los valores hacia el trabajo y el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas (hipótesis c) La evidencia recogida respalda la hipótesis 3 sobre el efecto positivo de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas. Al respecto numerosos estudios han destacado la influencia positiva de la motivación en el desempeño laboral”.

Espaderos Narciso, (2016), Elaboró la tesis “Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa. La cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Teniendo como objetivo general: Identificar si existe relación entre satisfacción y desempeño laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa

Lucia Cotzumalguapa. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo correlacional. Su población fue de 30 trabajadores del departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, la muestra fue poblacional. Concluyó en general que: a) Los colaboradores de la dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, manifestaron que no existe relación entre satisfacción y desempeño laboral b) El nivel de satisfacción laboral en los colaboradores se encuentra alto, es por ello que se caracterizan por tener actitudes tales como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo”.

Nacional

Ascate Narváez, (2018), en su investigación “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC – Sullana, El Porvenir 2018. Su objetivo general fue: La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC – Sullana, El Porvenir 2018. Metodología: la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, de tipo transversal. De diseño no experimental. Su Población fue de conformada por 50 trabajadores del área de asesor de negocios de la Caja de Ahorro y Crédito Sullana del área. La muestra para el presente estudio estuvo conformada por la totalidad del personal debido a que es necesario conocer la motivación y el desempeño de todos los trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito Sullana del área de agente de crédito. Concluyó en: 1. Existe una correlación positiva alta entre las variables motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC-Sullana, El Porvenir, 2018, con un coeficiente de correlación del 0.997 y un nivel de significancia ($p= 0.000 < 0.01$), lo cual evidencia que la motivación es un elemento esencial para sostener un desempeño laboral adecuado en los trabajadores dentro de la empresa, por lo que se puede demostrar que existe una relación positiva de causa – efecto entre ambas variables. 2. El nivel de motivación de los trabajadores corresponde a que la mayoría presentó un nivel medio (72%), seguido del nivel alto (18%) y el nivel bajo (10%). Respecto a la motivación intrínseca, la mayoría presentó un nivel medio (74%), seguido del nivel alto (16%) y el nivel bajo (10%) y según la motivación extrínseca, la

mayoría presentó un nivel medio (72%), seguido del nivel alto (20%) y el nivel bajo (8%). 3. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores determinó que la mayoría presenta un nivel alto (60%), seguido del nivel medio (32%) y el nivel bajo (8%). Además, según las dimensiones del desempeño se concluyó que, respecto a las dimensiones del desempeño tanto, eficacia, eficiencia laboral, calidad laboral y economía laboral la mayoría de los trabajadores presentaron un nivel medio – alto. 4. En la relación motivación intrínseca y desempeño laboral se encontró un coeficiente de correlación positivo alto del 0.879 y una relación estadística altamente significativa con la eficacia, eficiencia, la calidad laboral y la economía laboral ($p < 0.001$). 5. En la relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral se encontró un coeficiente de correlación positivo alto del 0.895 y una relación estadística altamente significativa con la eficacia laboral, eficiencia laboral y la economía laboral ($p < 0.01$); pero no se pudo demostrar una relación estadística significativa con la calidad laboral ($p > 0.05$)”.

Díaz Matos & Vega Echevarria, (2018), en su estudio “Motivación y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Santa 2018, su objetivo general fue: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial del Santa 2018. Metodología: Es de tipo El tipo de estudio es descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y transversal; su población fue 786 colaboradores que laboran en la Municipalidad Provincial del Santa, su muestra fue de 258 colaboradores. Concluyo en: 5.1 La prueba de hipótesis de independencia (Chi cuadrado) entre motivación y desempeño laboral, según el valor Chi cuadrado es = 46.619, con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000, menos que 0.05 indica que se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe relación entre las variables antes mencionadas. (Tabla N°1) 5.2 Se identificó el nivel de motivación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Santa, el cual se evidencia que el 44% (114) indicaron que el nivel de motivación es bueno, el 35% (91) indicaron que el nivel es malo y el 21% (53) indicaron que el nivel de motivación es regular. En los indicadores se pudo observar que el 38% de los colaboradores están en desacuerdo con la responsabilidad, el 40%

están en desacuerdo con la satisfacción dentro de su centro laboral, el 39% están de acuerdo con los valores dentro de la municipalidad, el 35% están de acuerdo con la seguridad que le brindan. Concluyendo que se tiene que mejorar todos estos indicadores. (Tabla 2, 4, y 6) 5.3 Se identificó el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Santa, el cual concluyo que el 45% (116) indicaron que el nivel de desempeño laboral es bueno, el 28% (72) indicaron que el nivel es regular y el 27% (70) indicaron que el nivel de desempeño laboral es malo. En los indicadores se puede observar que el 33% están en desacuerdo con su puntualidad, el 40% están en desacuerdo con la disciplina, el 37% están de acuerdo con su eficiencia, el 37% están en desacuerdo con su eficacia y el 41% están en desacuerdo con su productividad. Concluyendo que se tiene que mejorar todos estos indicadores. (Tabla 7, 9, 11 y 13) 5.4 Se determinó que de los 258 colaboradores encuestados, el 14.3% (37) de los colaboradores que tienen un mal nivel de motivación, tienen al mismo tiempo un nivel de desempeño laboral malo, luego el 11.6% (30) de los colaboradores encuestados que tienen un buen nivel de motivación, tienen un nivel de desempeño regular y el 24.4% (63) de los colaboradores que presentan un buen nivel de motivación, tienen al mismo tiempo un nivel de desempeño laboral bueno. En cuanto a la relación entre motivación y desempeño, se muestra que existe una alta relación entre las dos variables, es decir si existe un buen desempeño laboral es porque existe una buena motivación dentro del centro laboral”. (Tabla N°14) (p. 53)

Paz Jara, (2018), en su estudio “Incidencia de la Motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018. Su objetivo general fue Determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018. Metodología: Por su tipo, esta investigación es cuantitativa, aplicada, correlacional causal, no experimental, transversal. Población: 148 trabajadores del Banco de Crédito del Perú de Chimbote. La muestra fue de 62 trabajadores. Conclusión: 5.1. Se determinó que entre las variables motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018

existe una correlación positiva alta ($\rho = 0.740$), con una significancia bilateral de $0.000 < 0.05$. 5.2. Se identificó el nivel de motivación de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, donde se presenta un nivel regular con un porcentaje de 59%, lo que significa que en la dimensión motivación interna no está adecuadamente direccionada ya que arroja un nivel regular con 48.4%; sin embargo, la dimensión motivación externa presenta resultados positivos arrojando un nivel bueno con un 59.7%, esto nos demuestra que mientras las dimensiones de la motivación externa se encuentran bien direccionadas no ocurre lo mismo en el caso de la motivación interna por cuanto se necesita fortalecer la valoración del logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y capacidad de ascenso en los trabajadores de esta entidad (tablas 3, 11, 12). 5.4. Por último se identificó la relación entre las dimensiones de la motivación y las dimensiones del desempeño laboral de los trabajadores, donde se presenta una correlación positiva alta ($\rho = 0.831$) entre la motivación interna y habilidades (tabla 5), entre motivación interna y comportamientos (tabla 6) de los trabajadores existe correlación positiva moderada ($\rho = 0,681$); entre la motivación interna y resultados de los trabajadores existe una correlación positiva alta ($\rho = 0.729$) (tabla 7), entre la motivación externa y habilidades de los trabajadores existe una correlación positiva alta ($\rho = 0.737$) (tabla 8), entre la motivación externa y resultados de los trabajadores existe una correlación positiva moderada ($\rho = 0.550$) (tabla 9), y entre motivación externa y comportamientos de los trabajadores existe una correlación positiva moderada ($\rho = 0.627$) (tabla 10)". (p. 46 – 47)

Vargas Machuca Zevallos & Estrada Ricaldi, (2013), en su trabajo de investigación titulado: “La Motivación y el Desempeño laboral en la entidad financiera CrediScotia – Tarma. Su objetivo general fue Hallar la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral en la entidad financiera CrediScotia – Tarma. Metodología: El tipo es Aplicada. El nivel es descriptivo correlacional y el diseño es no experimental. Su población fue de 12 trabajadores. Su muestra será poblacional. Concluyeron en: La investigación no ha demostrado que los trabajadores de la financiera manifiestan una

motivación intrínseca aceptable □ Las estrategias de motivación son inadecuadas, aproximadamente el 66% de los encuestados están motivados, es decir que las estrategias de motivación e incentivos dados por la institución está teniendo efectos solo a ese porcentaje de colaboradores dejando de lados al otro porcentaje. □ Los resultados anotados nos permiten leer que la institución tiene que reformular sus programas de motivación e incentivos, es importante que ello llegue a todos en las mismas condiciones. □ Las conclusiones anteriores tienen relación con las Habilidades/Capacidades/Necesidades/Rasgos del personal, ellos manifiestan en un 66,7% han desarrollado alguna capacidad y/o habilidades en el trabajo”. (p. 59)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Motivación

a) Definición

(González Serra, 2008), lo define como: “Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento”. (Pág. 52)

Según Robbins & Judge, (2013), “define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (pág. 240)

b) Elementos de la motivación

(Carrasco, 2015), afirma que: “Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto se ponga en marcha para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia

para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto”

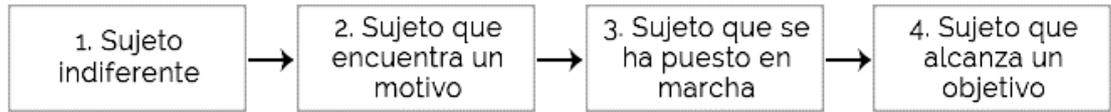


Figura 1. Proceso de motivación

Fuente: Carrasco (2015)

En la figura 2, se visualiza la relación de los antecedentes y el comportamiento consecuente de los trabajadores.

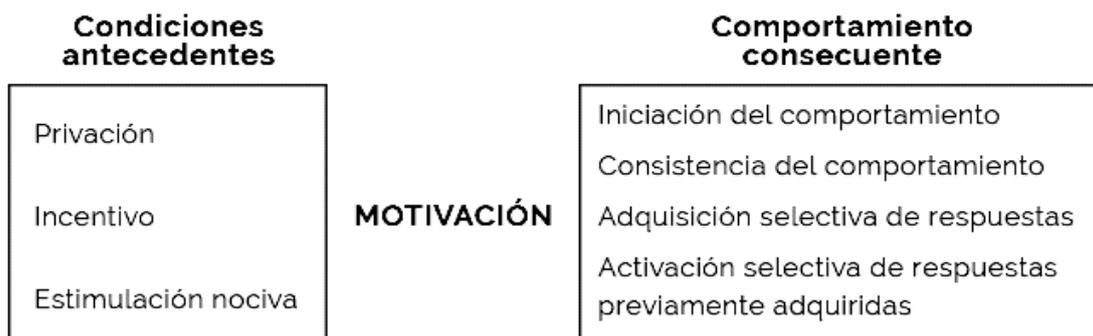


Figura 2. Esquema de la motivación como variable intermedia

Fuente: Carrasco (2015)

c) Ciclo Motivacional:

Chiavenato (2000), indica que “la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una a más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerza psicológicas, según Lewin), hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de

tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo, toda satisfacción es una liberación de tensión”.

(Chiavenato, 2000), dice que: “La motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

1. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aun), provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior”.

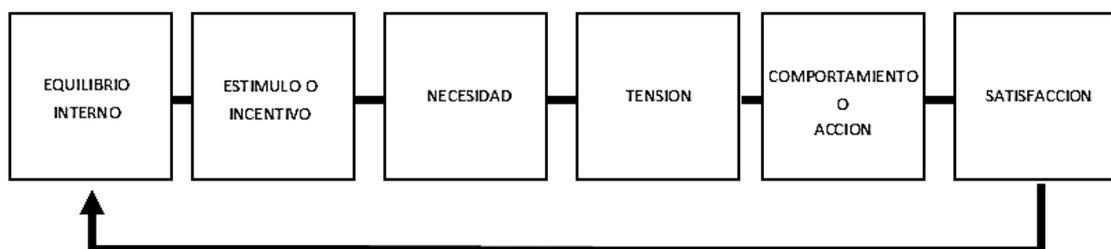


Figura 3. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Fuente: (Chiavenato, 2000)

d) La motivación es vital

Tschohl, (2011), dice que: “Lograr en los empleados un nivel de motivación capaz de inducirlos a ofrecer un buen servicio a la clientela es importante, sin lugar a dudas. Después de todo, no son el presidente o el vicepresidente quienes mantienen un contacto continuo con los clientes y quienes crean en ellos la impresión que se hacen de la empresa. Son los empleados quienes lidian directamente con los clientes; en consecuencia, en ellos recae la responsabilidad básica de lograr una impresión positiva del servicio. El eslogan el cliente siempre tiene la razón deja de ser útil si no existen empleados motivados que crean en ello y que demuestren su entusiasmo respecto a la satisfacción del cliente. Las empresas que no saben cómo motivar a sus empleados, o que no se preocupan por hacerlo, sobrevaloran el dinero como factor motivador y, usualmente, piensan que los reforzadores negativos y una supervisión muy estricta son grandes motivadores. Con toda seguridad, es posible obligar a los empleados a actuar de forma entusiasta, servicial y amistosa. Pero el servicio al cliente que se realiza por rutina, hace que los clientes dejen de hacer negocios con la empresa tanto como lo hace un mal servicio” (Pág. 177).

e) Los tres sistemas importantes de motivación humana según**David McClelland**

Según Alles (2005), dice que “Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”. (Pág. 43)

Los logros como motivación

“El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o n achievement. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un

interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de una ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo” (Alles, 2005, Pág. 43).

El poder como motivación

“La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta n power. Los elevados niveles de n power están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación” (Alles, 2005, Pág. 43).

La pertenencia como motivación

“Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación”. (Alles, 2005, Pág. 43).

f) La motivación con factor psicológico

Según Kotler & Armstrong (2013), comenta que: “Abraham Maslow trató de explicar por qué las personas son impulsadas por necesidades particulares en momentos determinados. ¿Por qué una persona gasta un montón de tiempo y energía en seguridad personal y otra persona lo hace en la obtención de la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están dispuestas jerárquicamente, como se muestra en la dejará de ser un motivador, y luego la persona tratará de satisfacer la siguiente necesidad más importante”. (Pág. 139-140)



Figura 4. La jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Kotler & Armstrong (2013),

Por ejemplo, las personas que mueren de hambre (necesidad fisiológica) no tendrán interés en las últimas noticias en el mundo del arte (necesidades de autorrealización) ni se interesarán en cómo los ven o estiman los demás (necesidades sociales o de estima), ni siquiera pensarán en si están respirando aire limpio (necesidades de seguridad). Pero a medida que cada necesidad importante sea satisfecha, la siguiente necesidad en importancia entrará en juego”. (Kotler & Armstrong, 2013, Pág. 139-140)

g) Importancia del estudio de la motivación

Según González Serra (2008), afirma que: “La motivación constituye un aspecto fundamental de la personalidad humana. El núcleo central de la persona está constituido por sus necesidades y motivos. El estudio de la motivación consiste en el análisis del porqué del comportamiento, de ahí su importancia fundamental para cualquiera de los campos de la psicología”. (pág. 59)

“Numerosas disciplinas psicológicas tratan el tema de la motivación. En la psicología infantil y pedagógica se tienen muy en cuenta determinados aspectos, como son la motivación del aprendizaje y la educación y el desarrollo de la voluntad, de las emociones y del carácter en el niño. En la psicología del trabajo resulta una cuestión de interés básico el problema de la motivación hacia el trabajo, de la satisfacción y la moral de trabajo”. (González Serra (2008, pág. 59)

h) Influencias sociales en la motivación

Hitt, M. y et al (2006), dice que: “Aunque a menudo se soslaya, entender la motivación implica algo más que tan sólo analizar la conducta individual. Si nuestra preocupación es sobre el comportamiento en escenarios laborales organizacionales, resulta fundamental identificar —como se indica en la figura 12.1 al principio del capítulo— la fuerte influencia del contexto social, en particular del grupo de trabajo del individuo, así como de supervisores y subalternos”. (Pág. 434)

Influencia del grupo de trabajo inmediato

“El grupo de trabajo inmediato afecta muchos aspectos del comportamiento de una persona; no obstante, uno de los efectos más significativos se da en la motivación. Esto es particularmente cierto en organizaciones que operan en culturas y países con fuertes tendencias y tradiciones colectivistas, como en Asia y América Latina”. (Hitt, M. y et al, 2006, pág. 434)

Influencia de supervisores y subalternos

“Los supervisores y los subalternos, y no tan sólo los compañeros del grupo de trabajo, también forman parte del ambiente social inmediato que afecta la motivación. La influencia de los supervisores o de los directivos en la motivación de sus empleados está relacionada con su control de las recompensas atractivas y de los castigos

potencialmente severos, como lo analizamos. Sin embargo, es importante destacar que la influencia motivacional de alguien que esté en una posición de supervisión no es igual para todos los subalternos”. (Hitt, M. y et al, 2006, pág. 435)

Influencia de la cultura de la organización

“No se debe pasar por alto la influencia que la cultura del contexto organizacional mayor (más allá del grupo de trabajo) tiene en la motivación de los empleados. Como señaló un experto en temas de administración: Desde la perspectiva gerencial [corporativa] la cultura como expectativa compartida puede considerarse un sistema de control social”. (Hitt, M. y et al, 2006, pág. 435)

i) Teoría Motivacionales

Higiene de Herzberg

“Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo” (Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M., 2012, pág. 393).

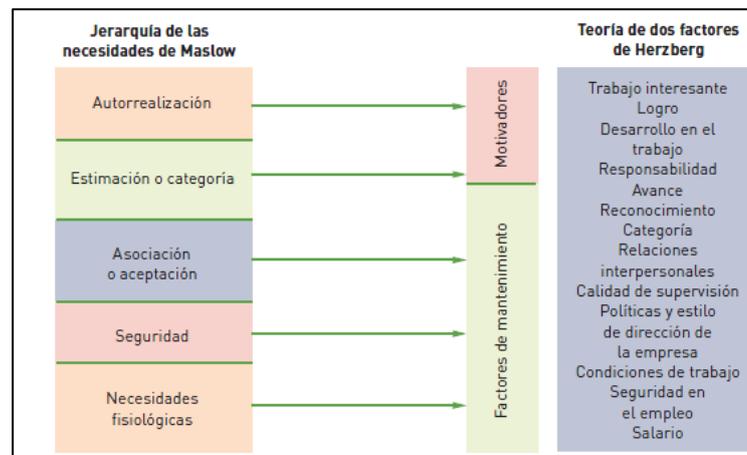


Figura 5. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M. (2012).

“En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la figura, los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow” (Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M., 2012, pág. 393).

Teoría de la expectativa de la motivación

Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M., (2012), dice que:

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de sus defensores es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla. En cierto sentido, ésta es una

expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: ...todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza.

La teoría de Vroom puede expresarse como:

$$Fuerza = valor \times expectativa$$

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado.

(Pág. 395)

Modelo de motivación de Porter y Lawler

“Lyman W. Porter y Edward E. Lawler obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron el modelo primordialmente a gerentes. Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que, si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa” (Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M., 2012, pág. 396).

Teoría del reforzamiento de Skinner

“Skinner, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento,¹⁵ 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” (Koontz, H.; Wehrich, H. & Cannice, M., 2012, pág. 396).

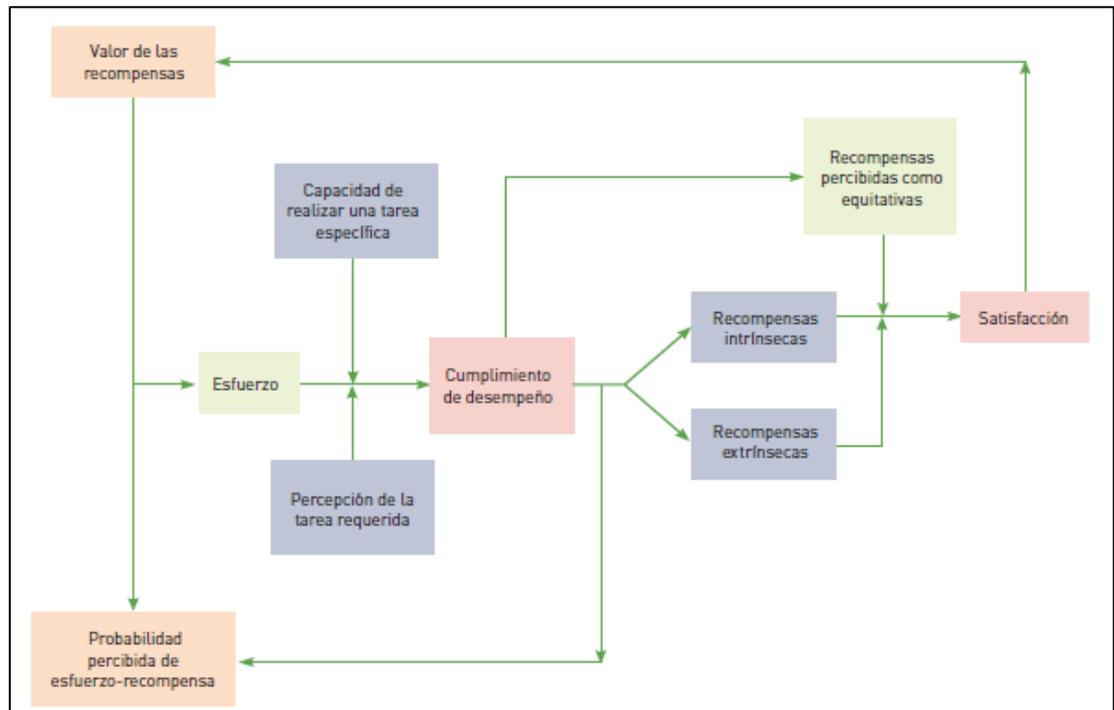


Figura 6. Modelo de motivación de Porter y Lawler

Fuente: Koontz, H.; Wehrich, H. & Cannice, M. (2012).

j) Dimensiones

Después de tener varias definiciones de diferentes autores acerca de la Motivación y entender su importancia en la conducta humana mediante los elementos descritos, vamos a ver los siguientes tipos (Woolfolk, 1999)

- **Motivación intrínseca:**

“La motivación intrínseca es la que nos impulsa a hacer cosas por el simple gusto de hacerlas. La propia ejecución de la tarea es la recompensa. A diferencia de la motivación extrínseca, basada en recibir dinero, recompensas y castigos, o presiones externas, la motivación intrínseca nace en el propio individuo”. (Woolfolk, 1999)

“Aunque todo nuestro sistema laboral se basa en que la motivación es un mecanismo totalmente racional, seremos más productivos si obtenemos un mayor beneficio a cambio. La motivación extrínseca solo funciona hasta que conseguimos cubrir un nivel de vida que consideramos aceptable. Cuando nuestras necesidades básicas están cubiertas, un incremento en los ingresos ya no produce un aumento de felicidad en la misma medida”. (Woolfolk, 1999)

- **Motivación extrínseca:**

“Es aquella motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos. Cuando hacemos algo para obtener una calificación, evitar un castigo, complacer al maestro o por alguna otra razón que tiene poco que ver con la tarea”. (Woolfolk, 1999)

“La motivación extrínseca, al contrario de la motivación intrínseca, no nace del interior de la persona, sino que se trata de todos aquellos estímulos o recompensas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad o poner mayor interés y empeño. En el ámbito estrictamente laboral, la motivación extrínseca serían todos aquellos factores o estímulos que proceden de fuera, es decir, externos. El ejemplo más común de motivación extrínseca serían los incentivos económicos, pero, como veremos a continuación, existen otros muchos factores y ámbitos de influencia en la motivación extrínseca y que, por lo tanto, no se deben descuidar”. (Woolfolk, 1999)

- **Motivación Trascendente:**

“La motivación trascendente es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al

máximo de acuerdo a las posibilidades de cada uno”. (Woolfolk, 1999)

“La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo. Valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Estos valores dan sentido a la tarea que el grupo y los equipos de trabajo vayan a desempeñar”. (Woolfolk, 1999)

2.2.1. Desempeño

a) Definiciones

“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”. (García, 2001).

Hernández y Rosales (2015), afirman que: “el desempeño laboral consiste en las actividades realizadas por los trabajadores que contribuyen a que la empresa crezca y se desarrolle”.

Chiavenato (2011), nos da a conocer que “el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él”.

b) Características del desempeño laboral

(Chiavenato, 2000) define que “hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir. Sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño

del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo”; de acuerdo a Milkovich y Boudrea (1994, p. 14) consideran que “las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación”.

c) Responsabilidades en la evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2007), dice que: “de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción”. (pág. 244)

- **El gerente**

“En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación”. (Chiavenato, 2007, pág. 244)

- **La propia persona**

“En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización”. (Chiavenato, 2007, pág. 244)

- **El individuo y el gerente**

“Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño”. (Chiavenato, 2007, pág. 244)

- **El equipo de trabajo**

“Otra alternativa sería 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 irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas”. (Chiavenato, 2007, pág. 245)

- **El área de recursos humanos**

“Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático”. (Chiavenato, 2007, pág. 245)

- **La comisión de evaluación**

“En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas”. (Chiavenato, 2007, pág. 245),

d) Administración del Desempeño

Sanabria (2015), refirió que “existe aspectos de trascendencia o estratégicos en la institución, uno de los más importantes es del capital humano, por ello la gestión de este capital humano debe enfocarse a conseguir su máxima productividad pero considerándolo como parte o socio de la entidad; asimismo enfocarse a políticas que direccionen al desempeño laboran alineados a los objetivos organizacionales; y

finalmente debe enfocarse también a mantener un equilibrio en los intereses del personal, que incluya las recompensas, la motivación para laborar y comprometerse con la organización y un nivel de seguridad que se le pueda brindar para su retención en la organización”.

(Chiavenato, 2009) mencionó que “la gestión de talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (p. 47).

Werther y Davis (2008) refirió que “la administración o la gestión de personas, o más propiamente dicho del capital humano, es buscar que las personas se alinean a los objetivos estratégicos organizacionales a través de sus acciones efectivas y eficaces; para conseguir estas características del personal, la organización debe realizar esfuerzos conducentes a la identificación, a la captación o reclutamiento, al desarrollo y a la retención del talento o capital humano”.

Alles (2007) refirió que “la gestión del talento humano involucra aspectos relacionados a sus capacidades o competencias laborales, al compromiso que pone en su labor y a la acción de ejecutar actividades; asimismo refiere que, cuando se habla de talento debe cumplirse con los tres aspectos mencionados y que dicha persona demuestra su talento expresado en su desempeño laboral, que es superior al promedio o al estándar de evaluación”.



Figura 7. Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio

Fuente: (Stoner & Wankel, 1990)

e) Evaluación del desempeño Laboral

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado” (Chiavenato, 1988. Pág. 104).

Werther y Davis (2000), dicen que: “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

(Arias, 2000), “Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

1. Permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva

participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales”. (pág. 172)

Chiavenato, (2009) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”. (p. 580)

“Los resultados de la evaluación del desempeño empujan a la organización a la mejora continua en los procedimientos diseñados tanto desde el lado particular del empleado y de los directivos, pues existirá un conocimiento mutuo entre quienes dirigen y quienes accionan. Los directivos observando los resultados pueden tomar planes de acción para capacitar a los empleados a través de programas inductivos y seminarios, ante esto el empleado puede optar por el aprendizaje y formación que recibirá de la organización”. (Chiavenato, 2009)

f) Pasos de una evaluación de desempeño

Según Alles, (2005), dice que: “• Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido. • Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente. • Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado”. (Pág. 38)

g) Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales

“En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado)”. (Dessler, 2009, pág. 298)

Dessler, (2009), dice que: “Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de: • las evaluaciones de desempeño; • los datos de desempeño relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes); • las observaciones de los supervisores o de otros especialistas; • las entrevistas con el empleado o su supervisor, • la evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia; • las encuestas de actitudes; • las bitácoras individuales de los empleados; • los resultados del centro de evaluación” (pág. 298).

h) Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

Chiavenato, (2007), dice que “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (Pág. 248)

• **Beneficios para el gerente**

- ✓ “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con

un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- ✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño”. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

- **Beneficios para el subordinado**

- ✓ “Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- ✓ Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales”. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

- **Beneficios para la organización**

- ✓ “Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora

de las relaciones humanas en el trabajo”. (Chiavenato, 2007, pág. 249)

i) Contexto moderno de la evaluación de desempeño:

Dessler (2009) explica que “las actividades que realizan los gerentes están más llenas de riesgos que la de evaluar el desempeño de sus subordinados. Los empleados, en general, tienden a sentirse demasiado gratificante respecto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, progreso profesional y tranquilidad mental podrían depender de su evaluación. Tal hecho por si solo dificulta la evaluación del desempeño. Sin embargo, aún son más preocupantes las dificultades técnicas que pueden causar dudas sobre la equidad de todo proceso”.

(Chiavenato, 2009) refiere que “la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados”.

j) Métodos de evaluación de desempeño

Alles (2005) afirma que: “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados”.

- **Métodos basados en características**

“Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la

realidad y puede dar una opinión subjetiva”. (Alles, 2005, pág. 32)

Escalas gráficas de calificación

“Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características”. (Alles, 2005, p. 32)

Método de escalas mixtas

“El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior”. (Alles, 2005, p. 32)

Método de distribución forzada

“El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso”. (Alles, 2005, p. 32)

Método de formas narrativas

“El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible”. (Alles, 2005, p. 32)

- **Métodos basados en el comportamiento**

“Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo”. (Alles, 2005, pág. 33)

Método de incidente crítico

“Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo”. (Alles, 2005, pág. 33)

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

“Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral”. (Alles, 2005, pág. 33)

Escala de observación de comportamiento

“Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas”. (Alles, 2005, pág. 34)

- **Métodos basados en resultados**

“Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores”. (Alles, 2005, pág. 34)

Mediciones de productividad

“Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas”. (Alles, 2005, p. 34)

Administración por objetivos

“Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable”. (Alles, 2005, pág. 35)

k) Estándares de desempeño y condiciones laborales

Dessler, (2009), dice que: “Algunas descripciones de puestos contienen una sección de estándares del desempeño, donde se establecen los estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto”. (Pág. 145)

“Nunca es fácil establecer estándares. Sin embargo, la mayoría de los gerentes aprenden muy pronto que el simple hecho de pedir a sus subordinados que hagan su mejor esfuerzo no es suficiente para garantizar un buen desempeño”. (Dessler, 2009, pág. 145), por ejemplo:

- **Obligación: asentar debidamente las cuentas por pagar**
 1. “Asentar todas las facturas recibidas el mismo día hábil.
 2. Dirigir todas las facturas a los gerentes de los departamentos correspondientes para su aprobación a más tardar al día siguiente a su recepción.
 3. Se acepta un promedio no mayor a tres errores de asentamiento por mes”. (Dessler, 2009, pág. 146)

- **Obligación: cumplir el programa diario de producción**
 1. “Se producen no menos de 426 unidades por día hábil.
 2. La siguiente estación de trabajo rechaza como máximo un promedio del 2% de unidades.
 3. El tiempo extra semanal no excede un promedio del 5%”. (Dessler, 2009, pág. 147)

“La descripción del puesto también puede enumerar las condiciones laborales que se requieren, las cuales pueden incluir aspectos como el nivel del ruido o de calor, así como condiciones riesgosas”. (Dessler, 2009, pág. 147)

1) Dimensiones

- **Dimensión Habilidades**

(Robbins & Judge, 2013), afirman que “la facilidad de aprendizaje es cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia prima facie de que el aprendizaje ha tenido lugar” (p. 65).

Amorós, (2007), nos dice que “la capacidad de realización es la “Habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre” (p. 13).

- **Dimensión Comportamientos**

“Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones”. (Amorós, 2007)

- **Dimensión Resultados.**

Como nos manifiesta Garro citado por (García M. , 2001) “Cuando se nombra el concepto de rendimiento laboral se hace referencia a los resultados. No se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo”.

2.3. Definiciones conceptuales

Administración del desempeño

Se define como “el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa”. (Dessler, 2009, Pág. 336)

Compromiso

Se define como “El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa”. (Robbins & Judge, 2013)

Compromiso del empleado

Se define como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza”- (Robbins, S. y Judge, T. , 2013).

Desempeño de la tarea.

Se refiere “al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos”- (Robbins, S. y Judge, T. , 2013)

Eficacia

El concepto de eficacia se refiere “al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello”. (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

Eficiencia

El concepto de eficiencia “describe la relación entre dos magnitudes físicas: la

producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto”. (Cristóbal, J. & Armijo, A., 2005)

Investigación de la motivación

Se define como “la investigación cualitativa diseñada para explorar las motivaciones ocultas e inconscientes de los consumidores”. (Kotler & Armstrong, 2013)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a) La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.
- b) La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Tipo

Según Carrasco, (2006), dice que “Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad”. Entonces la investigación es Aplicada

3.1.2. Nivel

Es de nivel correlacional causal, según Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, (2019), menciona que “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto” (pág. 179)

3.1.3. Diseño

No experimental, Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, (2019), lo define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (pág. 174)

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

La población es de 28 trabajadores del Banco Falabella-Agencia Callao-Bellavista

3.2.2. Muestra

La muestra será poblacional, la cual es 28 trabajadores.

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable X Motivación	Motivación Intrínseca	Responsabilidad
		Satisfacción Laboral
		Realización
		Reconocimiento
		Sueldo
	Motivación extrínseca	Condición laboral
		Identificación con el personal
		Seguridad laboral
		Puntualidad
		Honestidad
Variable Y Desempeño laboral	Habilidades	Facilidad de aprendizaje
		Capacidad de realización
		Desempeño de la tarea
	Comportamientos	Creatividad
		Liderazgo
		Responsabilidad
		Calidad de trabajo
	Resultados	Atención al cliente
		Satisfacción del cliente
		Rapidez en las soluciones

Nota: Adaptado de (Ascate Narváez, 2018) y (Paz Jara, 2018)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

La información se obtuvo con la encuesta de (Ascate Narváez, 2018) de motivación la cual tiene 16 preguntas, y de 28 preguntas para el desempeño laboral de (Paz Jara, 2018).

3.4.2. Descripción Instrumentos

Para el recojo de información se utilizó dos cuestionarios estructurados uno de 16 preguntas para motivación la cual se divide en 02 dimensiones: Motivación intrínseca y extrínseca y otro de 28 preguntas con tres dimensiones: conformados por habilidades, comportamientos y resultados

Ambos cuestionarios usan la siguiente escala de valoración:

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 = Indeciso
4 = De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

Las cuales fueron validadas con el alfa de Cronbach, obteniendo:

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos de motivación y desempeño laboral

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

En la tabla 2, resumen de procesamiento de casos, se aprecia que se ha procesado 10 encuestas de los trabajadores del Banco Falabella-Agencia Callao-Bellavista.

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de la motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	16

En la tabla 3, estadísticas de fiabilidad, el alfa de Cronbach alcanza el 0.785 que corresponde al cuestionario de motivación.

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad del desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	28

En la tabla 4, estadísticas de fiabilidad, al alfa de Cronbach alcanza el 0.943 que corresponde al cuestionario del desempeño laboral

Por lo tanto, comparando con la tabla de George & Mallery (Ver anexo 3), nuestro resultado de 0.785 y 0.943 que se ubican en el rango de aceptable y excelente, aceptando la fiabilidad de las encuestas, por lo tanto, se aplicaran en nuestra muestra.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para la elección del tipo de estadístico de la prueba de hipótesis, se realizó la prueba de normalidad, Tablas de frecuencias y porcentajes, Elaboración de figuras., Análisis inferencial de la contrastación de la hipótesis.

Tabla 5. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación intrínseca	,468	28	,000	,515	28	,000
Motivación extrínseca	,337	28	,000	,639	28	,000
Motivación	,447	28	,000	,568	28	,000
Desempeño laboral	,513	28	,000	,419	28	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la tabla 5, al tener 28 encuestados usamos la prueba de Shapiro-wilk, donde la sig bilateral es 0.00, por lo tanto, los datos no son normales, entonces usamos la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

De los 28 encuestados respondieron el 85.72% (24) están de acuerdo y el 10.71% (3) están totalmente de acuerdo en la responsabilidad que tiene en su centro de labores, satisfechos laboralmente, con los reconocimientos y los sueldos.

Tabla 6. Frecuencia de la motivación intrínseca

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indeciso	1	3,57
	De acuerdo	24	85,72
	Totalmente de acuerdo	3	10,71
	Total	28	100,00

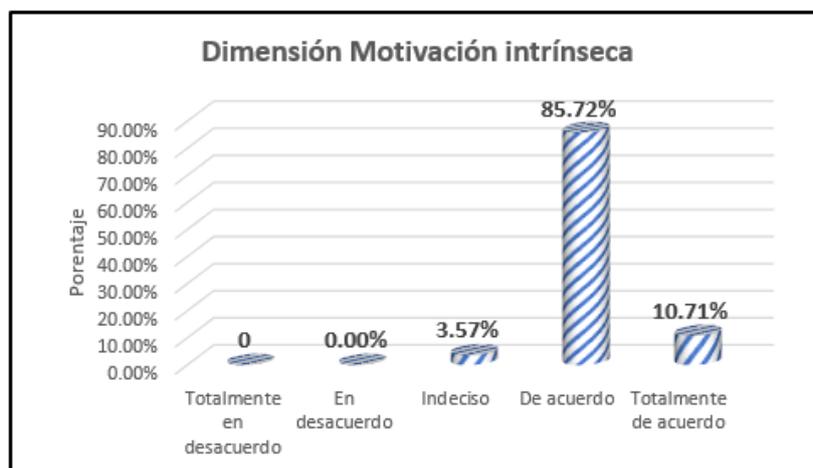


Figura 8. Frecuencia de la motivación intrínseca

De los 28 encuestados respondieron el 50% (14) están indecisos respecto a su condición laboral, seguridad, puntualidad y a la identificación con su institución, y el 50% (14) están de acuerdo con ello.

Tabla 7. Frecuencia de la motivación extrínseca

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indeciso	14	50,00
	De acuerdo	14	50,00
	Totalmente de acuerdo	0	0,00
	Total	28	100,00



Figura 9. Frecuencia de la motivación extrínseca

De los 28 encuestados respondieron el 28.57% (8) están indecisos respecto a su motivación, los trabajadores no tienen una actitud positiva lo que esta influyendo en el progreso del banco, y el 71.43% (20) están de acuerdo con la motivación que les brinda la institución.

Tabla 8. Frecuencia de la variable motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indeciso	8	28,57
	De acuerdo	20	71,43
	Totalmente de acuerdo	0	0,00
	Total	28	100,00



Figura 10. Frecuencia de la variable motivación

De los 28 encuestados respondieron que el 85.71% (24) están de acuerdo y el 14.29% (4) están totalmente de acuerdo con su honestidad, facilidad en su aprendizaje, capacidad de realizarse, tienen creatividad liderazgo, atiende de un amañera adecuada a los clientes.

Tabla 9. Frecuencia del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indeciso	0	0,00
	De acuerdo	24	85,71
	Totalmente de acuerdo	4	14,29
	Total	28	100,00

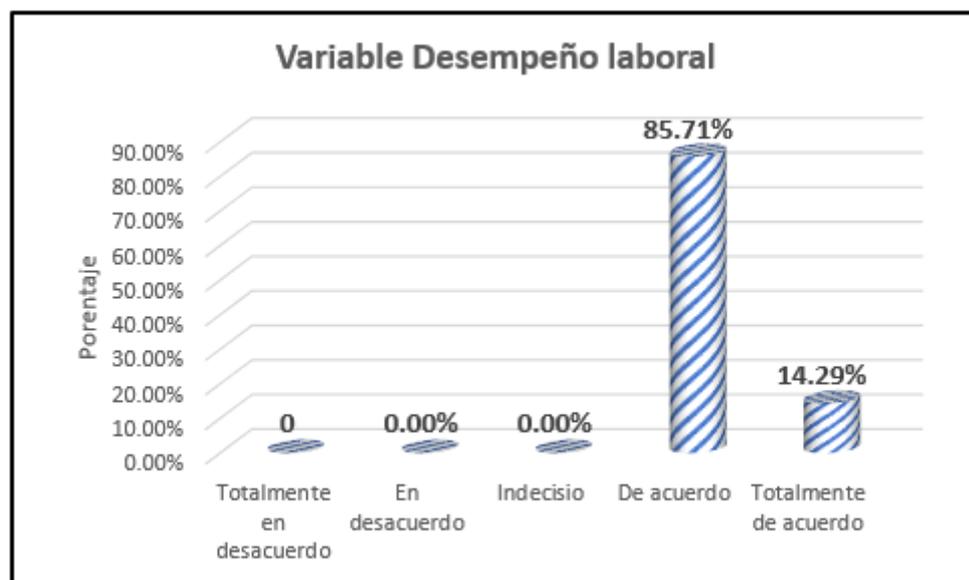


Figura 11. Frecuencia de la variable desempeño laboral

4.2. Contrastación de hipótesis

a) Hipótesis específica 1

La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Hipótesis estadísticas:

H_0 : La motivación intrínseca no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

H_a : La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Entonces se tiene la premisa, si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 10, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de p (Sig. Bilateral) de 0.002, y con un coeficiente de correlación de 0.564.

Tabla 10. Correlaciones entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral

			Motivación intrínseca	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	28	28
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	28	28

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

b) Hipótesis específica 2

La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Hipótesis estadísticas:

H₀: La motivación extrínseca no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

H_a: La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Entonces se tiene la premisa, si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 11, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de p (Sig. Bilateral) de 0.004, y con un coeficiente de correlación de 0.522

Tabla 11. Correlaciones entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral

			Motivación extrínseca	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación extrínseca	Coefficiente de correlación	1,000	,522**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	28	28
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,522**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	28	28

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

c) Hipótesis general

La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Hipótesis estadísticas:

H₀: La motivación no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

H_a: La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.

Entonces se tiene la premisa, si la Significación bilateral es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 12, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de p (Sig. Bilateral) de 0.000, y con un coeficiente de correlación de 0.690

Tabla 12. Correlaciones entre la motivación y el desempeño laboral

			Motivación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,690**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,690**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Según **Castro Vázquez, (2016)**, concluye que “el efecto es positivo de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores de pymes potosinas”, **Ascate Narváez, (2018)**, concluye que “existe una correlación positiva alta entre las variables motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC-Sullana, El Porvenir, 2018, con un coeficiente de correlación del 0.997”, **Díaz Matos & Vega Echevarria, (2018)**, concluye que “existe relación entre motivación y desempeño laboral, según el valor Chi cuadrado es = 46.619, con 16 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000” y **Paz Jara, (2018)**, concluye que “determinó que entre las variables motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018 existe una correlación positiva alta ($\rho = 0.740$), con una significancia bilateral de $0.000 < 0.05$ ”, además **Vargas Machuca Zevallos & Estrada Ricaldi, (2013)**, concluye que “las estrategias de motivación son inadecuadas, aproximadamente el 66% de los encuestados están motivados, es decir que las estrategias de motivación e incentivos dados por la institución está teniendo efectos solo a ese porcentaje de colaboradores dejando de lados al otro porcentaje”.

Estamos de acuerdo con los autores anteriormente mencionados, porque el valor encontrado (Sig. Bilateral) es igual a 0.000, demostrando que si hay influencia significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, aun nivel de significancia de al 99% de eficiencia, y con un coeficiente de correlación de 0.690

Según **Ascate Narváez, (2018)**, en su trabajo titulado “Motivación y desempeño

laboral de los trabajadores de la CMAC – Sullana, El Porvenir 2018. Concluye que existe relación entre la motivación intrínseca y desempeño laboral con un coeficiente de correlación positivo alto del 0.879”, **Vargas Machuca Zevallos & Estrada Ricaldi, (2013)**, concluyeron que “han demostrado que los trabajadores de la financiera manifiestan una motivación intrínseca aceptable”. Estamos de acuerdo con (**Ascate Narváez, 2018**) y (**Vargas Machuca Zevallos & Estrada Ricaldi, 2013**), porque hemos demostrado que la motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018., con un coeficiente de correlación de 0.564.

Respecto a la motivación extrínseca, **Ascate Narváez, (2018)**, concluye que “existe relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación positivo alto del 0.895”.

Estamos de acuerdo con (**Ascate Narváez, 2018**), porque hemos demostrado que la motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, con un coeficiente de correlación de 0.522

5.2. Conclusiones

- a) La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, con un coeficiente de correlación de 0.564, se tiene que mejorar en las responsabilidades, satisfacción laboral, realización, reconocimiento de los trabajadores, y así tendremos trabajadores motivados que puedan cumplir los objetivos institucionales.
- b) La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, con un coeficiente de correlación de 0.522, se está demostrando que el estado laboral, identificación con el personal, seguridad laboral, puntualidad, aún es muy baja la influencia por lo que se tiene que usar estrategias adecuadas

para motivar a los trabajadores y se encuentren contentos con su centro laboral.

- c) La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018, con un coeficiente de correlación de 0.690, donde aún la motivación intrínseca y extrínseca no influyen contundentemente al desempeño laboral, y esto incide en la rentabilidad de la empresa

5.3. Recomendaciones

- a) Capacitar al trabajador, financiándoles los cursos para que puedan obtener nuevo conocimiento, la cual permitirá aplicarlos en la empresa.
- b) Permitir que los trabajadores realicen voluntariado en los diferentes programas sociales, que tiene el banco hacia la comunidad
- c) Los trabajadores que alcancen sus metas propuestas por la empresa, deben ser reconocidos como un talento importante dentro de la empresa.
- d) La empresa debe implementar el sistema de recompensas
- e) Realizar talleres de motivación donde los trabajadores estén comprometidos con Banco Falabella.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: USAT.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de I*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, Gary (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- González Serra, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Hernández, R & Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hitt, M. y et al, (2006), *Administración*. . México: Pearson Educación.
- Kotler, P.; & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill./Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación* . México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Stoner, J., & Wankel, C. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Tschohl, J., (2011). *Servicio al cliente. Técnicas estratégicas y una verdadera cultura para generar beneficios*.México: Service Quality Institute Latin America
- Wiemann, O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. . España: Editorial Aresta y UOC.

6.2. Fuentes documentales

- Ascate Narváez, W. (2018). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC – Sullana, El Porvenir 2018. Trujillo. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27321/ascate_nw.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro Vázquez, P. M. (2016). *El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas*. San Luis Potosí - México. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/4070/1/MAD1PVH01016.pdf>
- Díaz Matos, L. J., & Vega Echevarria, A. (2018). “Motivación y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Santa 2018. Chimbote – Perú. Recuperado el 15 de enero de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28964/Diaz_MLJ-Vega_EA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espaderos Narciso, A. R. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad*

de Santa Lucía Cotzumalguapa. Escuintla - Guatemala. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>

Paz Jara, A. O. (2018). Incidencia de la Motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018. Chimbote. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28667/Paz_JAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas Machuca Zevallos, M., & Estrada Ricaldi, M. (2013). La Motivación y el Desempeño laboral en la entidad financiera CrediScotia - Tarma. Tarma. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1995/Machuca%20Zevallos%20-%20Estrada%20Ricaldi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6.3. Fuentes hemerográficas

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones.*, 2(9), 3.

6.4. Fuentes electrónicas

Cristóbal, J. & Armijo, A. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

García, J. (2017). Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de <http://www.waribo.es/blog/diferencias-entre-rendimiento-y-desempeno-laboral/>

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO FALABELLA – AGENCIA BELLAVISTA – CALLAO, PERIODO 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;">Problema General</p> <p>¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Demostrar si existe influencia entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis General</p> <p>La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.</p>	<p style="text-align: center;">Variable X Motivación</p> <p>a) Motivación intrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Satisfacción • Laboral • Realización • Reconocimiento <p>b) Motivación extrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo • Condición laboral • Identificación con el personal • Seguridad laboral 	<p style="text-align: center;">Tipo de Investigación Aplicada</p> <p style="text-align: center;">Diseño de Investigación No experimental de tipo transeccional, correlacional</p> <p style="text-align: center;">Técnicas Encuesta</p> <p style="text-align: center;">Población 28 trabajadores del Banco Falabella-Agencia Callao-Bellavista</p> <p style="text-align: center;">Muestra 28 trabajadores del Banco Falabella-Agencia Callao-Bellavista</p>
<p style="text-align: center;">Problemas Específicos</p> <p>a) ¿Cómo la motivación intrínseca influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos Específicos</p> <p>a) Analizar si existe influencia entre la motivación intrínseca influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis Específicas</p> <p>a) La motivación intrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.</p>		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problemas Específicos</p> <p>b) ¿Cómo la motivación extrínseca influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>b) Establecer si existe influencia entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>b) La motivación extrínseca influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Falabella – Agencia Bellavista-Callao 2018.</p>	<p>Variable Y Desempeño</p> <p>a) Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Honestidad • Facilidad de aprendizaje • Capacidad de realización <p>b) Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la tarea • Creatividad • Liderazgo • Responsabilidad <p>c) Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Atención al cliente • Satisfacción del cliente • Rapidez en las soluciones 	<p>Estadístico de prueba</p> <p>Alfa de Cronbach Prueba de normalidad Rho de Spearman</p>

ANEXO N° 02

Encuesta

Estimado Cliente:

Le invito a usted se sirva responder las siguientes preguntas, la cual permitirá saber sobre la motivación laboral que Ud. tiene en el Banco Falabella. Le agradezco anticipadamente por el tiempo que Ud. brinda para responder la encuesta.

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 = Indeciso

4 = De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1.	¿Mantiene actualizado el expediente de crédito de sus clientes?					
2.	¿Llega puntual a su centro de trabajo?					
3.	¿Me siento a gusto en mi lugar de trabajo?					
4.	¿Estoy conforme en cómo está llevando a cabo mi jefe inmediato la gestión?					
5.	¿La empresa brinda capacitaciones para el desarrollo de mis funciones?					
6.	¿Las funciones que realizo me permite demostrar mis capacidades?					
7.	¿He recibido algún reconocimiento por mi buen desenvolvimiento en mi labor?					
8.	¿He recibido algún tipo de elogio por el desarrollo de un buen trabajo?					
9.	¿La remuneración que percibo va de acorde con mis funciones?					
10.	¿Existe algún incentivo económico por alguna labor adicional a la labor?					
11.	¿El lugar físico donde realizo mis funciones reúne las condiciones adecuadas para el mismo?					
12.	¿Poseo un ambiente físico necesario para la realización de mis funciones?					
13.	¿La empresa no me descuenta por días no laborados por situaciones personales graves?					
14.	¿En mi onomástico la empresa me otorga un día libre?					
15.	¿Me reconocen todos los beneficios que la ley me otorga?					
16.	¿Son puntuales en el pago de mi CTS, Reparto de utilidades y otros?					

Fuente: (Ascate Narváez, 2018)

Encuesta de desempeño laboral

Sr. trabajador, tenga Ud. un buen día, le solicito a Ud. se sirva responder la siguiente encuesta sobre desempeño laboral, por lo que le pido sinceridad a responderla.

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 = Indeciso

4 = De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1.	Considero que es importante ser puntual.					
2.	Yo creo que puedo obtener algún beneficio siendo puntual.					
3.	Soy confiable con el trabajo que realiza.					
4.	Reporto cualquier acto fraudulento en mi trabajo.					
5.	Me siento capacitado para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
6.	La capacitación que me proporcionan en el trabajo es suficiente para mi desempeño.					
7.	Tengo oportunidad de crecimiento profesional.					
8.	Me adapto al cambio de una manera rápida y adecuada.					
9.	Tengo la capacidad para realizar las actividades del puesto asignado.					
10.	Programo mi trabajo para realizarlo eficientemente.					
11.	Tengo una productividad alta en la empresa.					
12.	Fácilmente puedo producir ideas en beneficio de la empresa.					
13.	Desarrollo alternativas de acción.					
14.	Influyo en mis compañeros de trabajo.					
15.	Ante algún error por parte de mis compañeros los ayudo a solucionarlos.					
16.	Aprovecho los recursos que me brinda la empresa.					
17.	Soy responsable del resultado del trabajo que realizo.					
18.	Permanezco en mi lugar de trabajo cuando me corresponde.					
19.	Cumplo con las labores asignadas en mi trabajo.					
20.	Se lo importante que es mi puesto de trabajo.					
21.	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.					
22.	Tengo un trato cordial con el cliente.					
23.	Mi tiempo de espera hacia el cliente es bajo.					
24.	Resuelvo satisfactoriamente las dudas al cliente					
25.	Satisfago la necesidad inicial del cliente.					
26.	Brindo con transparencia la información al cliente.					
27.	Brindo soluciones sin necesitar ayuda de mis superiores.					
28.	Ante los problemas propongo soluciones.					

Fuente: (Paz Jara, 2018)

ANEXO N° 03

Escala de valoración para el Alfa de Cronbach

Según el criterio general, (George, D., & Mallery, P., 2003), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable