



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

**Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración**

**Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima
Norte, 2023**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Olger Elvis Soto Tapia

Asesor

Dr. Timoteo Solano Armas

Huacho – Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

INFORMACIÓN

| DATOS DEL AUTOR (ES): | | |
|---|------------|------------------------------|
| NOMBRES Y APELLIDOS | DNI | FECHA DE SUSTENTACIÓN |
| Olger Elvis Soto Tapia | 47983305 | 19/06/24 |
| | | |
| DATOS DEL ASESOR: | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS | DNI | CÓDIGO ORCID |
| Dr. Timoteo Solano Armas | 15605375 | 0000-0003-4380-4909 |
| DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO: | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS | DNI | CÓDIGO ORCID |
| Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera | 15697556 | 0000-0003-3674-0302 |
| M(o). Ider Walter Alor Bellon | 15737214 | 0000-0001-8355-7960 |
| M(o). Sixto Samanamud Malca | 46807619 | 0000-0002-6916-8288 |
| | | |

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE ALFIN BANCO S.A., AGENCIAS LIMA NORTE, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

4%

★ repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

**Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima
Norte, 2023**

Bach. Olger Elvis Soto Tapia

Tesis Pregrado

Asesor

Dr. Timoteo Solano Armas

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela Profesional de Administración

Huacho – Perú

2024

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y mi mayor refugio durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional y su constante aliento.

A mi amada esposa Mirtha y mi hija Alondra por ser fuente de inspiración, fortaleza y el mayor motivo para salir adelante.

Olger Elvis Soto Tapia

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser guía de mi vida, darme salud y por permitirme llegar hasta este momento.

A mis padres por sus consejos e inculcarme a ser una persona de bien y alentarme siempre.

A mi esposa y mi adorada hija, por ser el soporte y mi mayor motivación para seguir alcanzando mis sueños.

A mis hermanos que siempre me alientan, me apoyan y comparten conmigo cada logro obtenido.

A mi asesor el Dr. Timoteo Solano Armas, como reconocimiento a su paciencia, aliento y asesoría durante el desarrollo de este trabajo.

A mi Facultad de Ciencias Empresariales y docentes por impartir sus conocimientos siempre con la mejor predisposición a lo largo de esta investigación.

Olger Elvis Soto Tapia

ÍNDICE

| | |
|-----------------------|-------------|
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| ÍNDICE | viii |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xv |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|---|
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 1 |
| 1.2. Formulación del problema | 3 |
| 1.2.1. Problema general. | 3 |
| 1.2.2. Problemas específicos. | 3 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 4 |
| 1.3.1. Objetivo general. | 4 |
| 1.3.2. Objetivos específicos. | 4 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 4 |
| 1.5. Delimitación del estudio | 6 |
| 1.6. Viabilidad del estudio | 7 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|---|
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 8 |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales. | 8 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2. Investigaciones nacionales. | 10 |
| 2.2. Bases teóricas | 12 |
| 2.2.1. Bases teóricas de la variable motivación. | 12 |
| 2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral. | 42 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 54 |
| 2.4. Hipótesis de la investigación | 57 |
| 2.4.1 Hipótesis general. | 57 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas. | 57 |
| 2.5. Operacionalización de las variables | 57 |

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 3.1. Diseño metodológico | 60 |
| 3.1.1. Tipo de investigación. | 60 |
| 3.1.2. Nivel de Investigación. | 60 |
| 3.1.3. Diseño. | 60 |
| 3.1.4. Enfoque. | 61 |
| 3.2. Población y muestra | 62 |
| 3.2.1. Población. | 62 |
| 3.2.2. Muestra. | 62 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos | 63 |
| 3.4. Técnica para el procesamiento de la información | 64 |

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Análisis de resultados | 65 |
| 4.1.1. Análisis de resultados en los datos generales. | 66 |
| 4.1.2. Análisis de los resultados de la variable motivación. | 69 |
| 4.1.3. Análisis de los resultados de la variable desempeño laboral. | 72 |
| 4.2. Prueba de normalidad | 76 |
| 4.3. Contrastación de hipótesis | 77 |
| 4.3.1. Contrastación de hipótesis general. | 77 |
| 4.3.2. Contrastación de hipótesis específica 1. | 78 |
| 4.3.3. Contrastación de hipótesis específica 2. | 80 |
| CAPÍTULO V | |
| DISCUSIÓN | |
| 5.1 Discusión de resultados | 83 |
| CAPÍTULO VI | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 6.1. Conclusiones | 86 |
| 6.2. Recomendaciones | 87 |
| REFERENCIAS | 90 |
| 7.1. Fuentes documentales | 90 |
| 7.1. Fuentes bibliográficas | 91 |
| 7.2. Fuentes hemerográficas | 93 |
| ANEXOS | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Modelos de desempeño laboral individual | 50 |
| Tabla 2. | Operacionalización de la variable motivación. | 58 |
| Tabla 3. | Operacionalización de la variable desempeño laboral | 59 |
| Tabla 4. | Colaboradores de Alfin Banco S.A., en las agencias Lima Norte, 2023. | 62 |
| Tabla 5. | Agrupación de ítems por dimensión e indicadores de variable motivación | 63 |
| Tabla 6. | Agrupación de ítems por dimensión e indicadores de variable desempeño laboral. | 64 |
| Tabla 7. | Frecuencia y porcentaje del género de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | 66 |
| Tabla 8. | Frecuencia y porcentaje de las edades de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte. | 67 |
| Tabla 9. | Grado de instrucción | 68 |
| Tabla 10. | Frecuencia y porcentaje de la variable motivación | 69 |
| Tabla 11. | Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores extrínsecos | 70 |
| Tabla 12. | Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores intrínsecos | 71 |
| Tabla 13. | Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral. | 72 |
| Tabla 14. | Frecuencia de la dimensión desempeño de tareas | 73 |
| Tabla 15. | Frecuencia de la dimensión desempeño contextual | 74 |
| Tabla 16. | Frecuencia de la dimensión comportamientos contraproducentes | 75 |
| Tabla 17. | Prueba o supuesto de normalidad de ambas variables | 76 |
| Tabla 18. | Correlación de la variable motivación y desempeño laboral | 78 |
| Tabla 19. | Correlación de la dimensión factores extrínsecos y la variable desempeño laboral | 80 |
| Tabla 20. | Correlación de la dimensión factores intrínsecos y la variable desempeño laboral. | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1. | Modelo simple del proceso de motivación | 15 |
| Figura 2. | Comparación de factores extrínsecos e intrínsecos de F. Herzberg. | 16 |
| Figura 3. | Teoría bifactorial de Herzberg | 19 |
| Figura 4. | Comparación de los modelos de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. | 24 |
| Figura 5. | La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones. | 28 |
| Figura 6. | Teoría de las expectativas. | 36 |
| Figura 7. | Género de los colaboradores de Alfin Banco S.A. en Agencias Lima Norte, 2023. | 66 |
| Figura 8. | Frecuencia y porcentaje de las edades | 67 |
| Figura 9. | Frecuencia y porcentaje de grado de instrucción. | 68 |
| Figura 10. | Niveles de la variable Motivación. | 69 |
| Figura 11. | Niveles de la dimensión factores extrínsecos. | 70 |
| Figura 12. | Niveles de la dimensión factores intrínsecos. | 71 |
| Figura 13. | Niveles de la variable desempeño laboral. | 72 |
| Figura 14. | Niveles de la dimensión desempeño de tareas. | 73 |
| Figura 15. | Niveles del desempeño contextual | 74 |
| Figura 16. | Niveles de comportamientos contraproducentes. | 75 |

RESUMEN

La presente investigación se realizó teniendo como objetivo principal determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con el total de la población por lo que la muestra lo conformaron los 60 colaboradores de la empresa Alfin Banco S.A., en sus agencias Lima Norte, 2023, divididos entre 6 gerentes financieros, 36 asesores financieros y 18 cajeros de la empresa. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable, como el “Cuestionario de motivación según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg” y el “Cuestionario de desempeño laboral individual de Koopmans (IWPQ)” ambos aplicados bajo una escala de tipo Likert. La información fue procesada y codificada mediante la aplicación de Excel y el software estadístico SPSS versión 27; y para comprobar las hipótesis y determinar la relación de las variables se usó el estadístico Rho de Spearman, donde se obtuvo $P=0,047$ y $\rho = -0,257$. Se concluye que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño de los colaboradores, pero dicha correlación es negativa y baja. La motivación bifactorial es regular en el 73,3% de trabajadores, que responden con un desempeño también de nivel regular en el 98.3% de colaboradores, evaluados en base a su desempeño de tareas, desempeño contextual y sus comportamientos contraproducentes.

Palabras clave: Motivación, Desempeño laboral individual, Factores extrínsecos, Factores intrínsecos.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between motivation and work performance of employees of Alfin Banco S.A., agencies Lima Norte, 2023.

The research has a quantitative approach, basic type, correlational level, non-experimental cross-sectional design. We worked with the total population, so the sample consisted of 60 employees of the company Alfin Banco S.A. in its branches in Lima Norte, 2023, divided into 6 financial managers, 36 financial advisors and 18 cashiers of the company. For the collection of information, the survey technique was used and two questionnaires were used as instruments, one for each variable, such as the "Motivation Questionnaire according to Frederick Herzberg's Bifactor Theory" and the "Koopmans Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)", both applied under a Likert-type scale. The information was processed and coded using Excel and SPSS version 27 statistical software, and to test the hypotheses and determine the relationship between the variables, Spearman's Rho statistic was used, where $P=0.047$ and $\rho=-0.257$ were obtained. It is concluded that there is a significant relationship between the motivation and work performance of the collaborators, but this correlation is negative and low. The bifactor motivation is regular in 73.3% of workers, who respond with a performance also of regular level in 98.3% of collaborators, evaluated on the basis of their task performance, contextual performance and their counterproductive behaviors.

Key words: Motivation, Individual work performance, Extrinsic factors, Intrinsic factors.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y competitivo, las empresas se enfrentan a desafíos constantes para mantenerse a la vanguardia y alcanzar sus objetivos estratégicos; es por ello, que la motivación y el desempeño o rendimiento individual son dos aspectos cruciales que convergen en el núcleo principal de la gestión del talento humano y la psicología organizacional de cualquier empresa. Entonces, la comprensión de que es lo que motiva a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial y como ese impulso se relaciona e influye en su desempeño laboral individual es fundamental para la gestión eficaz del talento humano.

Dos autores destacados en investigaciones relacionadas son: Frederick Herzberg con su teoría de los dos factores de la motivación, quien plantea que existen dos tipos de factores en el entorno laboral y son: los factores extrínsecos o higiénicos y los factores intrínsecos o motivadores; y por otro lado esta, Koopmans et al. con su enfoque en el desempeño laboral individual, quien desarrolló un instrumento tridimensional para medirlo, empleando el desempeño de tareas, desempeño contextual y los comportamientos contraproducentes, los cuales están centrados en las características individuales, competencias y las habilidades del colaborador.

El presente estudio tiene como principal objetivo, determinar la relación entre la motivación sustentada en la Teoría Bifactorial propuesta por Herzberg y el Desempeño Laboral según lo estudiado por Koopmans et al. (2013); mediante la motivación los gerentes y colaboradores podrán determinar los aspectos extrínsecos e intrínsecos importantes en la motivación personal o propia, así como la de sus trabajadores, considerando que cada colaborador es distinto y único con diferentes creencias y deseos; posteriormente plantear las estrategias de motivación más favorables a fin de impulsar su desempeño laboral individual, que según Koopmans (2014), están íntimamente ligadas a la competitividad y productividad de las empresas en su entorno.

Por consiguiente, a fin de confirmar las presunciones, corroborar los indicios y los análisis producto de la investigación realizada, el presente estudio se estructuró en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I. Elementos del planteamiento del problema, es decir, descripción de la realidad problemática, formulación del problema, planteamientos de objetivos, justificaciones o fundamentación de la investigación, las delimitaciones y la viabilidad del estudio.

En el Capítulo II. Se desarrolló el marco teórico o conceptual del estudio, donde se presentan los estudios previos y antecedentes de la investigación, las bases teóricas, definición de términos básicos, el planteamiento de las hipótesis del estudio y las operacionalizaciones de cada una de las variables del estudio.

El Capítulo III. Describe la metodología usada en la investigación, específicamente se precisa el tamaño de la población, así como de la muestra investigada, la técnica, como también el instrumento para la recopilación de información, así también el método para el procesamiento de dicha información.

En el Capítulo IV. El análisis de los resultados mediante estadística descriptiva, presentados en tablas y gráficos respectivos para ambas variables y sus dimensiones; también la contrastación de las hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman.

El Capítulo V. Se efectuó la discusión de los resultados considerando los hallazgos del presente estudio en comparación con otras investigaciones establecidas en la misma investigación.

Y finalmente el Capítulo VI. Como resultado del estudio realizado y los capítulos anteriores se alcanzaron las conclusiones y recomendaciones.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el mundo empresarial actual, cada vez es más importante conocer y comprender aquellos factores que determinan e influyen de manera evidente en el comportamiento de las personas que forman parte de una empresa, porque de ellos depende el logro de la misión y visión, así como del cumplimiento de estrategias y lineamientos en general de la misma. Según Chiavenato (2009), los mayores desafíos de las empresas están en motivar a las personas para que obtengan e incluso superen altos estándares de desempeño, esenciales para que una organización perdure en este competitivo mundo de negocios. Así mismo, enfatizó que la competitividad externa de la empresa depende básicamente del compromiso y de la cooperación en su interior.

La motivación es fundamental en el desempeño individual del empleado y se manifiesta en su productividad, logro de metas y objetivos propuestos por la empresa. Simultáneamente, Singh (2020), refiere que cuando hablamos de la motivación que concibe una persona en su trabajo, la misma puede ser extrínseca, intrínseca o ambas a la vez. En tanto, Koopmans et al. (2014), resumen que el desempeño laboral son los comportamientos controlados por los trabajadores y que son relevantes para el crecimiento de la empresa.

En tanto, Gallup (2022), manifiesta a través de sus investigaciones que un 79% de los trabajadores en el mundo, no se sienten motivados y comprometidos con su trabajo, y que solo un 21% lo está; así mismo, dice que solo un 33% de los trabajadores en Estados Unidos y Canadá están motivados y comprometidos en su trabajo. Según, la misma firma norteamericana sugiere que “las empresas también deben hacer prevalecer el bienestar de los colaboradores como parte de su promesa de marca como empleador, cuando los líderes asumen la responsabilidad de sus trabajadores, el

resultado no son solo empresas productivas, sino también personas, familias y comunidades mas prósperas.”

En el Perú según el INEI (2022), el 98,3% de empresas son Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), siendo el sector con mayor informalidad y el de mayor empleabilidad al mismo tiempo; evidenciando un gran porcentaje de empresas en el país que consideran lo económico o solamente los beneficios según ley como factor motivador, pero la motivación laboral va más allá de lo económico y el ambiente de trabajo. Por ende, Gallup (2022), señala que en “el Perú solo un 19% de trabajadores estan motivados y comprometidos con su trabajo”, resultado que demuestra que aún hay mucho por mejorar en la aplicación de la motivación en las empresas, y sobre todo en cuanto al desarrollo, bienestar y la gestión del talento humano en general.

En este contexto siguiendo la línea de estudio a realizar en una entidad bancaria llamada Alfin Banco S.A., empresa nacional que se mantiene a la vanguardia de los cambios financieros y tecnológicos, brindando soluciones financieras a emprendedores del país. La empresa tiene como que uno de sus retos importantes, mantener motivados a sus colaboradores en este mercado financiero muy competitivo, a fin de alcanzar sus objetivos.

No obstante, actualmente en las agencias Lima Norte de la empresa Alfin Banco S.A. se han evidenciado en cuanto a motivación y desempeño laboral lo siguiente: rotación constante del personal, regular compromiso con los intereses de la empresa, mínimo esfuerzo por alcanzar crecimiento en el cargo y desconfianza en las oportunidades de ascenso o promoción, colaboración distante entre pares, estrés y cansancio por la presión de productividad, descontento por la remuneración, comisiones e incentivos para generar iniciativa.

Frente a las consecuencias antes señaladas que configuran un posible escenario futuro para Alfin Banco S.A., y sus agencias en Lima Norte, a efectos de evitar que ocurran, se debe adoptar e

implementar como mínimo mejoras y alinear los planes estratégicamente a solucionar los inconvenientes señalados; se podrían delegar a gerentes de cada agencia aplicar evaluaciones de desempeño por agencia para conocer necesidades motivacionales, expectativas y metas personales, para luego reconocer y establecer programas de incentivos y de desarrollo profesional para favorecer sobre todo la motivación intrínseca y extrínseca en la empresa. Por las razones detalladas, se presentó esta investigación tomando en cuenta encontrar o determinar la relación de las variables de estudio como motivación y desempeño laboral.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General.

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023?

1.2.2. Problemas Específicos.

- a. ¿Qué relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023?

- b. ¿Qué relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Determinar qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- a. Determinar qué relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

- b. Determinar qué relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

En lo teórico la presente investigación aporta fundamentos y evidencias de las variables de estudio basados en la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg; referidos concretamente a los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación del colaborador, así como de los indicadores establecidos por Koopmans et al. (2013), y citados por Gabini y Salessi (2016), para medir el nivel de desempeño individual del colaborador y sus características; por cuanto se plantea conocimientos sustentados en base a teorías de ambas variables, tomando como fuentes a libros, revistas y artículos académicos.

Conocer qué motiva a un colaborador y hasta qué punto la motivación es determinante en su desarrollo competitivo y su desempeño laboral, es vital para impulsar su compromiso, esfuerzo,

creatividad y talento; entonces, alcanzar un equipo motivado, competitivamente puede ayudar a marcar la diferencia entre una empresa y otra; por lo tanto, la motivación como el desempeño laboral, ambos son elementos universalmente imprescindibles en el ámbito empresarial y la gestión del talento humano.

Justificación práctica

En lo práctico, la presente investigación se orientó a determinar o hallar la relación entre motivación y el desempeño de los colaboradores de Alfin Banco S.A., en sus agencias de Lima Norte, 2023, en este sentido este proyecto es una herramienta de referencia para establecer y materializar mejoras, a fin de fortalecer la motivación y el rendimiento, así como la eficiencia y productividad, impulsando el desarrollo mutuo entre la empresa y sus colaboradores.

La investigación se realizó para contribuir en las empresas en general proponiendo un alcance sobre los factores de motivación más valorados e influyentes en los colaboradores y como estos se manifiestan en el desempeño laboral con el fin de que gerentes y empleados mismos, puedan tomar mejores decisiones impulsando eficientemente la productividad en las actividades de su organización.

Justificación metodológica

Toda investigación de carácter científico hace uso de una metodología pertinente; esta se elige después de buscar, almacenar y analizar información en libros, revistas y otros estudios. La validez metodológica de esta investigación se encontró en el desarrollo de herramientas científicas de recolección de información para afirmar y validar estudios posteriores que determinen la

motivación y su relación con el desempeño en los colaboradores de Alfin Banco en sus agencias Lima Norte.

1.5. Delimitación del estudio

El presente trabajo de investigación se diseñó en las siguientes delimitaciones:

Delimitación temporal

El presente estudio se desarrolló en el año 2023, el cual pretende determinar la relación de la variable motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte.

Delimitación geográfica

El estudio se llevó a cabo en la empresa Alfin Banco S.A., específicamente en sus agencias de Lima Norte que lo conforman las agencias de Los Olivos, Puente Piedra, Ventanilla, Emancipación, Huaral y Huacho, así mismo dichas agencias están ubicadas en tres provincias, como Lima, Huaral y Huaura en el departamento de Lima.

Delimitación social

La delimitación social de este estudio lo conformaron colaboradores de las agencias Lima Norte de Alfin Banco S.A., donde se tomó en cuenta aquellos que ocupan los puestos de Gerentes financieros, Asesores financieros y Cajeros.

Delimitación teórica

El marco teórico de la investigación se fundamenta y sustenta en las teorías de la motivación y desempeño laboral para determinar la relación de ambas variables de estudio.

Motivación: Son estímulos que provienen de necesidades internas y externas que influyen en el comportamiento de una persona.

Desempeño laboral: Son los comportamientos, conocimientos y habilidades que demuestra un empleado y que son relevantes para el logro de objetivos organizacionales.

1.6. Viabilidad del estudio

La presente investigación es viable porque contiene los elementos necesarios para su desarrollo, como los conocimientos teóricos, medios técnicos, económicos, disponibilidad de tiempo y la autorización de la empresa, que facultó realizar el trabajo de campo correspondiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El presente proyecto de investigación se sustenta en estudios previos, plasmados en tesis y artículos científicos a nivel nacional e internacional afines con las variables de estudio. A continuación, se presentan un breve resumen de los diversos estudios encontrados por autores con la finalidad de conocer experiencias que impulsen la motivación en base a los factores de motivación de Frederick Herzberg y mejoren el desempeño laboral de las personas en la organización.

2.1.1. Investigaciones internacionales.

De acuerdo con **Rubiano et al. (2022)**, mediante su investigación “*Factores de motivación laboral del área de fidelización de una empresa de servicios tecnológicos en la ciudad de Bogotá*” aprobado por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá – Colombia. El propósito del estudio fue determinar de qué manera la remuneración, la flexibilidad horaria y el clima laboral constituyen factores de motivación laboral para consultores del área de fidelización al cliente de la empresa en mención ubicada en la ciudad de Bogotá. Su estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo transversal, en el que tuvo una muestra poblacional de 16 colaboradores y se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de información. Lograron comprobar un bajo nivel motivacional en los trabajadores, considerando sus opiniones con relación a aspectos importantes del trabajo, detallando que un 37,5% de ellos creen que recibirían una mejor compensación en otra empresa por su trabajo. Los autores concluyen que los factores como la remuneración, la flexibilidad y el clima laboral son factores relevantes a la hora

de motivar al talento humano de la empresa, pero se deben considerar nuevas estrategias para consolidarlo y fortalecerlo.

Según **Madero (2020)**, con su estudio denominado “*Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*”, estudio que se realizó en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Universidad de Guanajuato - México. El propósito de esta investigación fue comprender la preferencia y el impacto que tienen los factores de la Teoría de Herzberg sobre la satisfacción de los trabajadores. Su estudio fue cuantitativo, con nivel descriptivo y correlacional, donde el autor utilizó como instrumento un cuestionario con 25 ítems y una muestra por conveniencia de 423 personas que trabajan en la ciudad de Monterrey. El estudio encontró que los programas de reconocimiento del desempeño y la autonomía en la toma de decisiones eran los aspectos no económicos más importantes para los trabajadores, mientras que la gratificación era el aspecto monetario más importante.

Tomando en cuenta a **Jefferson (2018)**, en su trabajo de investigación titulado “*Motivadores laborales intrínsecos y extrínsecos que predicen la probabilidad de que los empleados intenten irse, 2018*” para la obtención del grado de doctor en Administración de Empresas, en Walden University, Minneapolis – EE.UU. El propósito de este estudio fue examinar la probabilidad de que los colaboradores intenten dejar su empleo, en base a sus percepciones sobre la experiencia laboral, las prácticas de liderazgo y las relaciones supervisor-empleado y predecir sus intenciones. En cuanto a la investigación es correlacional y causal, con enfoque cuantitativo. El estudio utilizó 297 empleados como muestra. El autor concluyó que dos variables predictivas como las percepciones de los empleados sobre la experiencia laboral y las prácticas de liderazgo, hicieron

contribuciones estadísticamente significativas al modelo. Sin embargo, las percepciones de los empleados sobre las relaciones del supervisor-empleado no fueron significativas.

2.1.2. Investigaciones nacionales.

Como dice **Ydrogo (2019)**, quien realizó la investigación titulada *“Factores de motivación y desempeño laboral de los empleados en la empresa de transportes San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, año 2018”* para obtener el grado el grado de maestro en Administración Estratégica, aprobada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Perú. El propósito del estudio fue determinar el impacto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados en la empresa de transportes, ubicada en la ciudad de Huacho. Este fue un estudio correlacional causal, con diseño no experimental de corte transversal. La muestra que usó fueron 124 empleados. Esta investigación utilizó los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos y el método estadístico Rho de Spearman para determinar su objetivo. El autor concluyó que no es significativo el impacto de los factores de motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y que entre ambas variables existe una correlación negativa moderada ($\rho = -0,500$). Es decir, que el 50% de trabajadores tienen un desempeño de nivel medio, a pesar de que el 95.97% de empleados ratifican tener una motivación de nivel medio hacia abajo.

De acuerdo con **Moreno (2021)**, en su trabajo de investigación *“Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la comisaría PNP La Ensenada en el año 2021”* previo a la obtención del título de licenciado en Administración, aprobado por la Universidad Ricardo Palma – Perú. El propósito de la investigación fue precisar

los elementos de la teoría bifactorial de Herzberg y en qué medida se relacionan con el desempeño laboral del personal policial de la comisaría en mención. Planteando un estudio explicativo cuantitativo, no experimental, de corte transversal; donde contó con 35 efectivos policiales como muestra de los cuales fueron 33 suboficiales y 2 oficiales. Utilizando el método estadístico Rho de Spearman el autor encontró que existe relación directa entre las variables de estudio ($P = 0,042$) y finalmente concluyó que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables ($\rho = 0,67$), puntualizando que en dicha comisaría se debe estimular principalmente la motivación intrínseca porque es determinante en el desempeño de los efectivos policiales.

Teniendo en cuenta a **Aguilar y Cabanillas (2021)**, en su investigación titulada “*Factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral en la empresa Transportes R&D EIRL, en la ciudad de Piura, 2021*”, para obtener el título de licenciadas en Administración, aprobado por la Universidad Privada del Norte – Perú. El propósito de su estudio fue determinar la relación entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los colaboradores de la mencionada empresa de transportes ubicada en la ciudad de Piura. Se trata de un estudio correlacional descriptivo que utilizó métodos cuantitativos y un diseño no experimental y tuvo como muestra a 15 colaboradores. Donde se empleó el cuestionario como instrumento de recopilación de información y se usó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables de estudio. Finalmente, las autoras concluyen su investigación ratificando la presencia de una correlación positiva alta ($\rho = 0,874$) entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Bases teóricas de la variable motivación.

2.2.1.1. Definiciones.

Chiavenato (2009), sostiene que la palabra motivación procede del latín “moveré” que significa mover. Asimismo, sostiene que “la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y perseverancia de los esfuerzos que hace una persona para lograr una meta”. *El curso* es direccionar el comportamiento hacia un objetivo. *La intensidad* es el esfuerzo, vigor o energía que elige una persona, una vez que ha definido el direccionamiento de su comportamiento. *La persistencia* es la duración de tiempo en el cual la persona mantiene un esfuerzo, es decir, el nivel de constancia, firmeza o perseverancia (p.236).

Jones y George (2010), agregan que la motivación se puede definir como una fuerza psicológica que determinan la dirección del comportamiento de una persona en la organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante las dificultades. *El curso de acción de una persona* se refiere a una de las muchas posibles conductas que una persona podría tomar o elegir para lograr un objetivo (p. 463).

Newstrom (2011), cita a Frederick Herzberg quien desarrolló un modelo bifactorial de la motivación, concluyendo que existen dos conjuntos autónomos de factores que influyen en la motivación a los cuales llamó factores intrínsecos o motivadores y factores extrínsecos o higiénicos. Los motivadores se centran sobre todo en el trabajo; se relacionan con el contenido del trabajo y los factores extrínsecos se refieren fundamentalmente con el contexto del trabajo, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea (p. 114).

Herzberg afirma que las personas en realidad se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío que este les genera, por el aumento de responsabilidad y logros dentro de este. Estos elementos intrínsecos responden a la sólida necesidad de crecimiento y realización que tienen las personas. Además, señala que la propia naturaleza de los factores motivadores, en oposición a los factores de higiene o extrínsecos, es que tienen un efecto de largo plazo en las actitudes y satisfacción de los empleados (Harvard Business Review, 2003).

2.2.1.2. Elementos de la motivación.

Desde la posición de Chiavenato (2009), afirma que la motivación consta de tres elementos interdependientes que trabajan juntos entre sí:

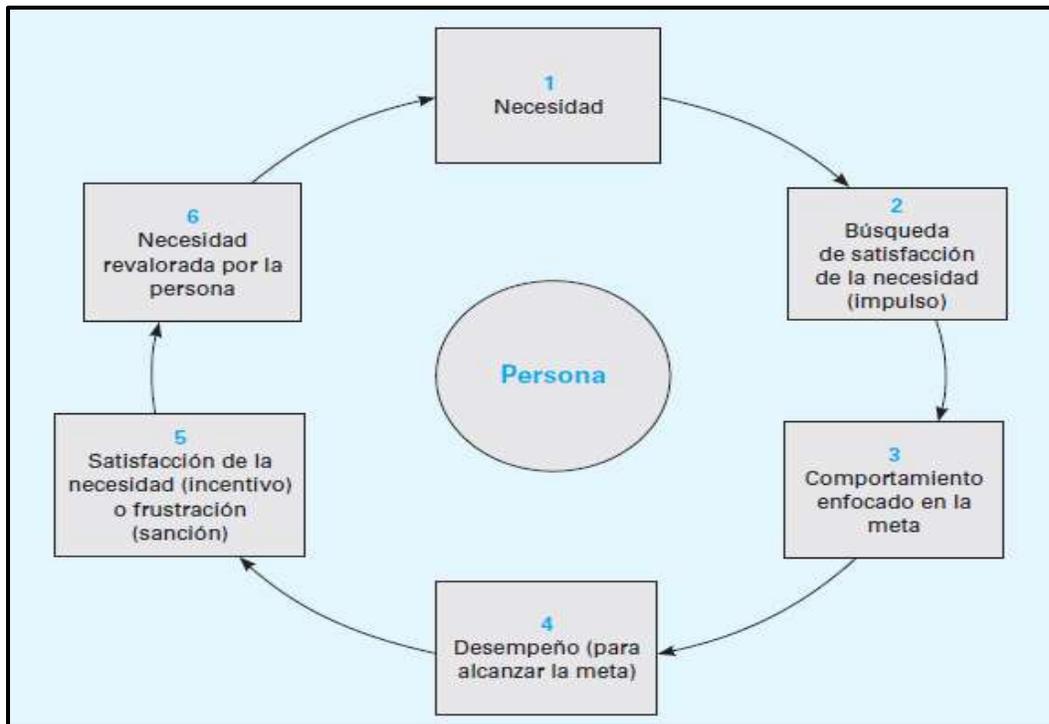
- Necesidades: son carencias o deficiencias percibidas por un individuo en un periodo de tiempo. Las necesidades pueden ser fisiológicas, psicológicas, sociológicas, entre otras más.
- Impulsos: también se les llama motivos, el impulso genera una conducta de búsqueda e investigación para satisfacer las necesidades; se dirigen hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para lograr un objetivo.
- Incentivos o satisfacción: son las gratificaciones que alivian las necesidades o reducen impulsos. Lograr satisfacer una necesidad puede devolver el equilibrio psicológico y puede reducir temporalmente o eliminar el impulso. Por ejemplo, el alimentarse puede satisfacer la necesidad de hambre en el individuo.

2.2.1.3. Proceso de motivación.

El proceso de motivación es cambiante y complicado porque las necesidades fisiológicas, psicológicas, sociales o cualquier otra necesidad en una persona cambian constantemente. El proceso de motivación desarrollado por Chiavenato (2009), se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias crean tensión y malestar en una persona, lo que genera intentos de disminuir o eliminar dicha incertidumbre que se genera internamente.
- La persona elige un camino de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y se produce el comportamiento orientado a alcanzar esa meta (impulso).
- Si la necesidad es satisfecha por la persona, entonces, el proceso de motivación habrá sido exitoso. La satisfacción elimina o reduce la carencia o la necesidad. No obstante, si por algún inconveniente la persona no logra la satisfacción, surgen el conflicto, frustración o estrés en la misma.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción, es decir la persona analiza sus aciertos y desaciertos en el proceso.
- Se inicia un nuevo proceso de motivación y por lo tanto, se inicia otro ciclo (p.238).

Figura 1. Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato (2009, p.239).

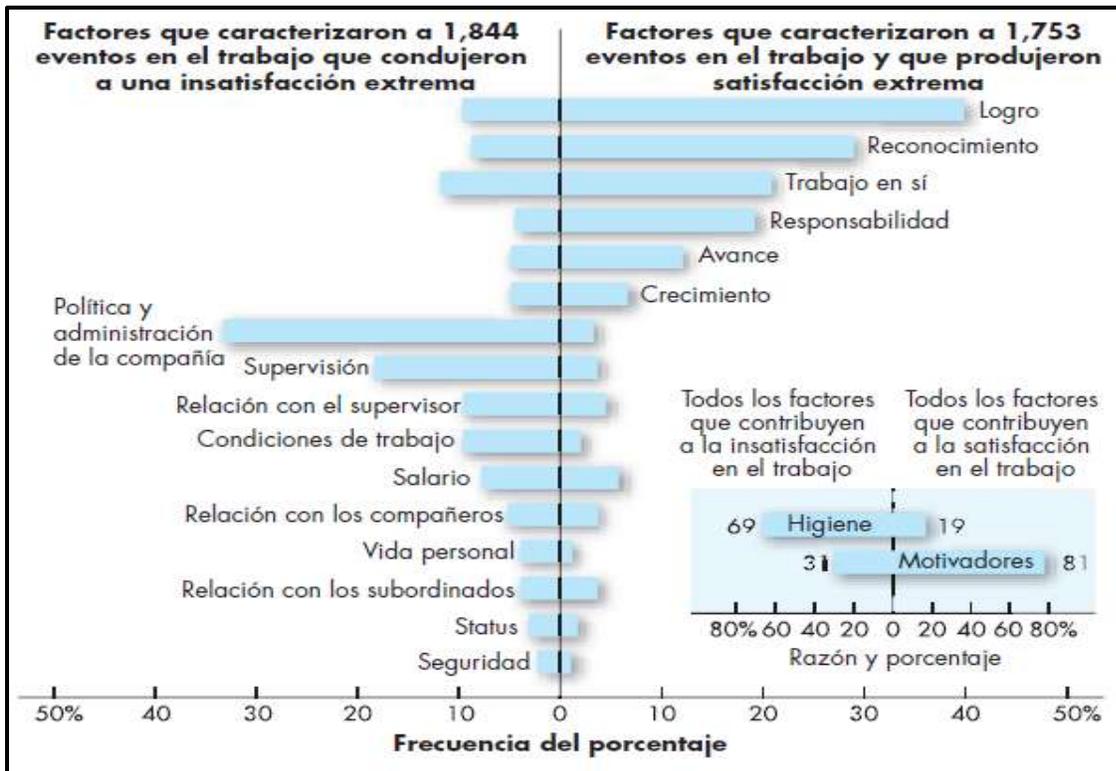
2.2.1.4. Dimensiones.

Citando a Singh (2020), destacó que en su obra “La Motivación para Trabajar” Frederick Herzberg difundió su “Teoría bifactorial”, también conocida como “Teoría de la Motivación e Higiene”.

Según esta teoría, los colaboradores en su ámbito laboral se ven influenciados por dos factores:

- *Factores de motivación o intrínsecos:* la presencia de estos factores aportan una alta satisfacción en el individuo, así mismo en su ausencia tienen muy poco impacto sobre la insatisfacción del empleado.
- *Factores de higiene o extrínsecos:* la aplicación de estos factores tiene un mínimo impacto en la satisfacción, sin embargo; el no aplicarlos o su inadecuada aplicación de los mismos pueden conducir a altos niveles de insatisfacción laboral en el individuo (p. 2).

Figura 2. Comparación de factores extrínsecos e intrínsecos de F. Herzberg.



Fuente: Robbins y Judge (2009, p. 179).

La teoría de los dos factores se formula con la premisa de que la relación de una persona con su trabajo es vital, es decir, la actitud hacia el puesto de trabajo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso del individuo dentro de este. Es decir, Herzberg destaca que es importante que al colaborador le guste su trabajo, tenga compromiso y pasión por lo que hace, porque se reflejará en el día a día en el desarrollo de sus funciones (Robbins y Judge, 2009 p. 178).

1. Factores extrínsecos, higiénicos o preventivos

Según Arana (2018), estos factores son aquellos que son proporcionados y controlados por los directivos de la empresa, dichos factores no dependen de los propios colaboradores, porque son condiciones externas que los rodean en su ámbito laboral. Estos factores extrínsecos son:

- Políticas y administración de la empresa: Son los procesos de administración internos y los reglamentos de trabajo establecidos por los directivos y gerentes del área para gestionar el talento humano.
- Supervisión: Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de administración, así como del trabajo o productividad del personal.
- Relaciones interpersonales: Son las relaciones laborales entre compañeros, así como con sus gerentes y viceversa.
- Condiciones físicas y psicológicas del trabajo: Hacen referencia al clima laboral, infraestructura, equipos, software o sistema operativo, muebles, entre otros
- Salario y beneficios: Remuneraciones, gratificaciones y prestaciones que corresponden según ley laboral vigente.
- Status: Imagen o renombre de la empresa y del trabajador en el mercado.
- Seguridad: Para este estudio se hizo referencia a la seguridad con la estabilidad del trabajador en su puesto.

La función de estos factores es impedir que se produzca la insatisfacción entre los colaboradores. Sin embargo, la estimulación o la presencia de estos factores externos en la empresa no estimulan la motivación duradera según la concepción de Herzberg. Desde el punto de vista de Chiavenato (2009), “los factores extrínsecos están relacionados con las necesidades primarias de una persona” enfatizando así, que los planteamientos de Abraham Maslow y Herzberg guardan coincidencia en sus planteamientos.

En suma, los gerentes que quieran eliminar la insatisfacción y lograr motivación y satisfacción; aplicando los factores extrínsecos tal vez obtengan conformidad, pero no necesariamente motivación. Es decir, apaciguan y mantienen a su equipo de trabajo, mas no los han motivado. Por lo tanto, estos factores son la base que contribuirán a lograr la motivación en combinación con los otros factores de motivación que son los intrínsecos o motivadores. Para Herzberg (1966), prevenir la insatisfacción de los colaboradores es tan importante como impulsar su motivación.

2. Factores intrínsecos o motivadores.

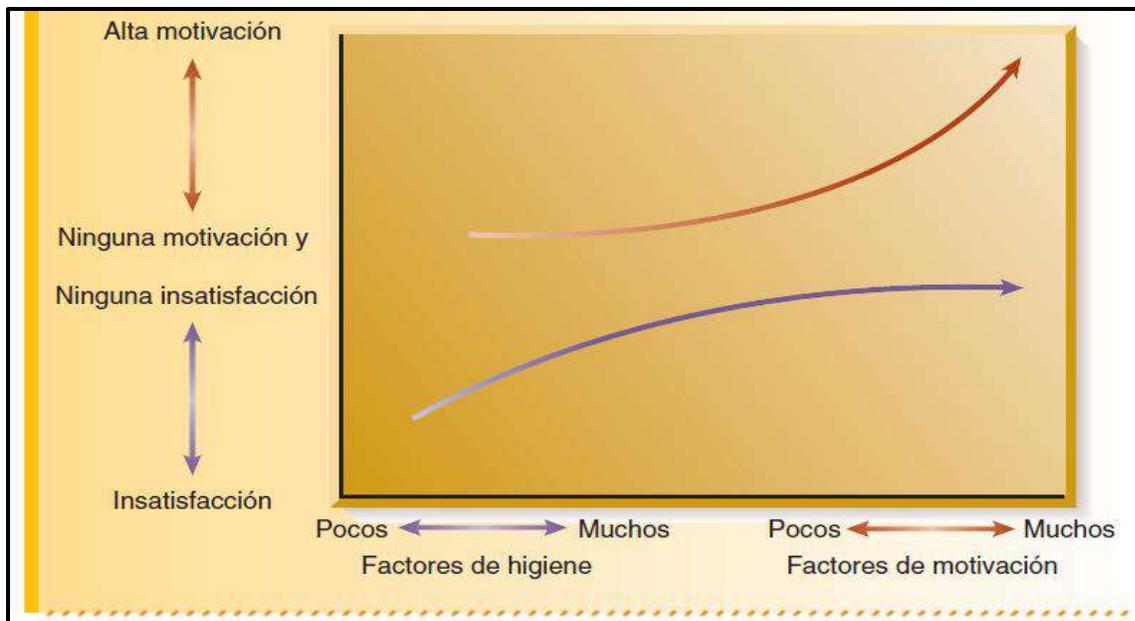
Según Arana (2018), los factores intrínsecos están directamente relacionados con el quehacer del trabajador, es el contenido del puesto de trabajo; es decir, dependen directamente de la actitud y compromiso del trabajador frente a las tareas que ejecuta. Estos factores son:

- Logro: La sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo.
- Reconocimiento: El reconocimiento al desempeño laboral y constancia.
- El trabajo mismo: Lo interesante y trascendente de la tarea o labor que se realiza.
- Responsabilidad: La mayor responsabilidad asignada por los superiores en el trabajo.
- Desarrollo profesional: Las oportunidades de ascenso y de crecimiento profesional en el trabajo.
- Crecimiento personal: El crecimiento personal que se obtiene en el trabajo.

Estos factores son motivadores y generan satisfacción en el colaborador, estos se producen por la labor que se realiza en el propio trabajo. Entonces, un empleado debidamente motivado estará satisfecho y se esforzará por optimizar su productividad. Chiavenato (2009), señala que “los factores intrínsecos están relacionados con las necesidades secundarias de una persona, según lo

establece Maslow en su pirámide de necesidades, son condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal”. Es decir que estas dimensiones están relacionadas con las necesidades de estima y autorrealización que mantiene un individuo.

Figura 3. *Teoría bifactorial de Herzberg*



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2009 p. 478).

Según Herzberg los factores intrínsecos responden a las necesidades interiormente arraigadas de crecimiento y logros que tienen los colaboradores, y que estas contribuyen a crear sentimientos positivos hacia el trabajo como mayor compromiso y satisfacción, sin embargo, es también indispensable la presencia de los factores base o extrínsecos en simultáneo para evitar la insatisfacción que producen su deficiente aplicación o la ausencia de estos en el trabajo.

2.2.1.5. Importancia de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

De acuerdo con Manso (2002), el resultado más importante de la teoría bifactorial fue facultar a Herzberg presentar dos innovadoras ideas al mundo empresarial:

La primera es que, dado que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son dos constructos diferentes e independientes, las estrategias motivacionales que se venían empleando hasta entonces, tales como mejorar las relaciones interpersonales, aumentar los incentivos salariales e implementar condiciones de trabajo adecuadas eran incorrectas según Herzberg; tales elementos no incrementan la motivación, solo previenen o eliminan la insatisfacción. En criterio de Jones y George (2010), la teoría bifactorial ayudó a investigadores y gerentes en la distinción de motivación intrínseca con la motivación extrínseca; la primera relacionada con las necesidades de motivación de la persona y la segunda con las necesidades extrínsecas o de higiene.

El segundo punto es que, si la gerencia no se interesa por las condiciones en que se realizan las tareas, los aumentos de salarios por sí solos no motivan. Herzberg afirma que en la medida en que el dinero se convierta en un factor estándar en el trabajo, este irá perdiendo su capacidad motivadora pudiendo generar en los empleados altas expectativas en cuanto a ajustes salariales, volviéndose un proceso reiterativo. Asimismo, Jones y George (2010), destacan que la teoría bifactorial impulsó a gerentes e investigadores a analizar la manera de diseñar y rediseñar los puestos para hacerlos intrínsecamente más motivadores y atractivos para el trabajador.

Herzberg en una de sus mejores obras titulada “Una vez más: ¿Cómo usted motiva a sus empleados?”, expuso su “Teoría del Enriquecimiento del Trabajo” aquí el autor introduce conceptos como “*Carga de trabajo horizontal y Carga de trabajo vertical*” implica agregar factores de

motivación o enriquecer verticalmente al lugar de trabajo a fin de que el colaborador perciba su trabajo como una forma de satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional y personal como también se pueden designar tareas similares o enriquecer horizontalmente el trabajo forjando un colaborador multifacético (Manso, 2002 p.83).

Carga o desarrollo de trabajo Horizontal: Herzberg refiere a la carga de trabajo horizontal al empleado, son aquellas tareas que el autor llama “de suma cero” debido a que no agregan mejoras para el trabajador y su trabajo, sin embargo, amplían el conocimiento de la persona (Singh, 2020 p.14). Entre las mismas se incluyen:

- La ampliación del rol de la persona con tareas rutinarias o paralelas y parecidas a las que viene realizando.
- El agregado de tareas de poco valor, que no significan un desafío.
- Sustitución de una tarea repetitiva por otra tarea distinta con las mismas características alimentando la multifuncionalidad.
- La remoción o quitarle las tareas más complejas al empleado para que este tenga más tiempo y energía para completar tareas menos desafiantes.

Carga o desarrollo de trabajo vertical: refiere a la carga de trabajo al empleado con tareas que involucren un mayor nivel de responsabilidad, autonomía y posibilidad de agregar un verdadero sentido de logro y realización. Este es el proceso que Herzberg denominó como enriquecimiento del trabajo, porque profundizan el conocimiento del individuo, especializándolo en su rubro (Singh, 2020 p. 15). Se incluyen las propuestas siguientes:

- Reducir gradualmente la supervisión en el trabajo del empleado, manteniendo la responsabilidad de valerse por sí mismo en el desarrollo de sus funciones.
- Conceder más autoridad y autonomía en sus funciones según su aprendizaje.
- Asignar gradualmente actividades más complejas de las que venía realizando.
- Medir el desempeño periódicamente a fin de retroalimentar y mejorar continuamente.
- Desarrollo de un colaborador facilitando actividades que le apasionen, con la finalidad de que se vuelva competente en dicha actividad, tarea o área.

El desarrollo vertical de trabajo, consiste en hacer que el trabajo sea más interesante mediante nuevos desafíos y motivación intrínseca, con la finalidad de desarrollar psicológica y profesionalmente al colaborador. Por lo tanto, el enriquecimiento de un puesto de trabajo debe ser gradual al desarrollo del colaborador, así mismo no puede ser una propuesta momentánea, sino una función de continua aplicación por los gerentes hasta lograr que el trabajo y compromiso tengan un nivel equiparable a la capacidad que se requiera en la empresa (López, 2005 p. 31). La carga horizontal hace al trabajador multifuncional, mientras la carga vertical lo hace competitivo y comprometido a su trabajo.

Además, Herzberg estableció ideas relevantes para enriquecer las tareas y estimular la motivación en el trabajo de la siguiente manera:

- Nuevo aprendizaje: Todos los empleados deben tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas, así como de crecer íntegramente (Novedad y aprendizaje).

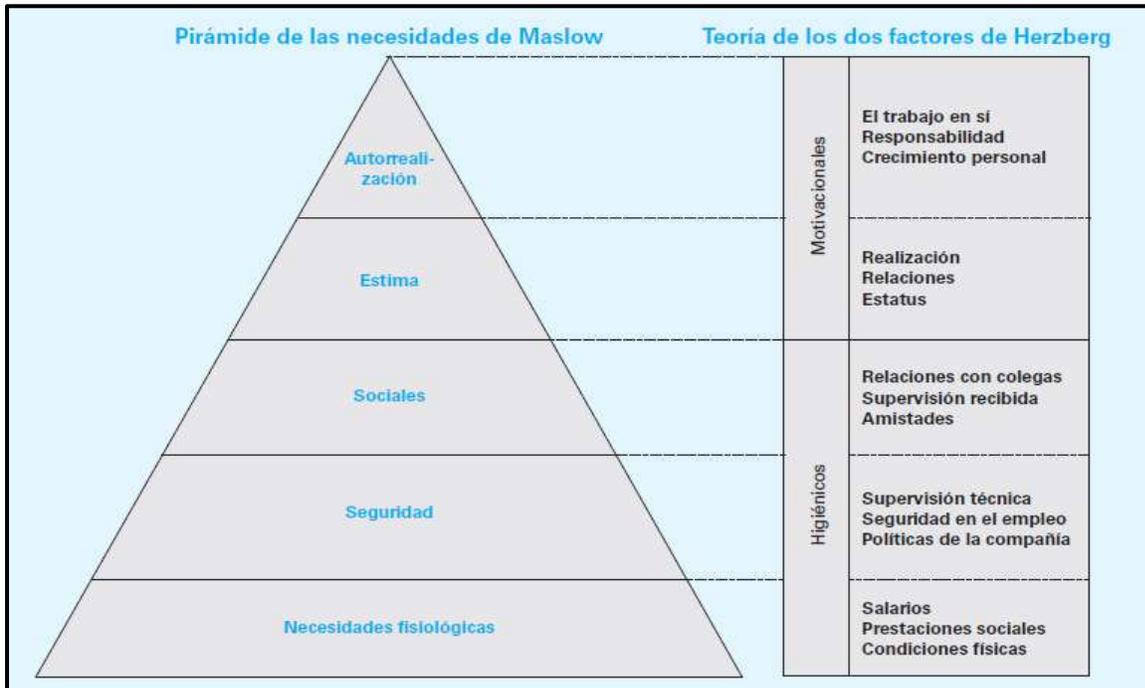
- Retroalimentación directa: Las tareas deben proporcionar al trabajador información directa sobre su rendimiento, por ende la retroalimentación es muy importante para mejorar continuamente en el logro de objetivos (Aprendizaje y crecimiento).
- Planeación: El colaborador debe tener la oportunidad de programar su propio trabajo a fin de adaptarlo y mejorarlo conforme su crecimiento (Autonomía y sentido de competencia).
- Control de recursos: El empleado debe tener el control de lo que hace y de los recursos que necesita para lograr los objetivos conforme los resultados y avance (Autonomía y sentido de competencia).
- Responsabilidad personal: El colaborador debe ser capaz de responder por lo que hace y por los resultados que alcanza (Autonomía).
- Singularidad: El trabajo debe tener características únicas, acordes y deben ser gratificantes y desafiantes para el trabajador (Novedad). (Chiavenato, 2009, p. 262).

El enriquecimiento del trabajo tiene como objetivo crear puestos que sean funcionales, estimulantes y significativos para el crecimiento del colaborador, mediante la aplicación de factores intrínsecos de motivación tales como la implementación de continuos desafíos o retos, el reconocimiento oportuno, autonomía, sentido de logro y la realización asignados al colaborador, manteniendo vigentes siempre los factores preventivos o extrínsecos.

Por otro lado, cabe destacar también que las teorías de Maslow y Herzberg coinciden y brindan una perspectiva más profunda sobre la motivación para el trabajo; por ejemplo, los factores extrínsecos son comparables a las necesidades primarias de Maslow, es decir las necesidades fisiológicas y de seguridad incluidas algunas necesidades sociales, mientras que los factores

intrínsecos son semejantes a las necesidades secundarias como las de estima y autorrealización (Chiavenato, 2009, p. 246).

Figura 4. Comparación de los modelos de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.



Fuente: Chiavenato (2009 p. 247).

Un trabajador puede estar motivado extrínsecamente, motivado intrínsecamente o al mismo tiempo tener ambas motivaciones: cuando el trabajador considera su trabajo como una forma de obtener una retribución económica está extrínsecamente motivado, mientras que la motivación intrínseca, hace referencia a la complacencia, pasión y lo gratificante que es para el mismo colaborador realizar el trabajo mismo. (Singh, 2020 p. 7).

Al desarrollar los programas de motivación, es necesario tener en cuenta que cada persona es diferente, que percibe objetivos y metas únicos de acuerdo a sus necesidades, por lo que identificar

aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que realmente motivan a cada colaborador es vital, por ende la participación de todos los trabajadores mediante encuestas de opinión, entrevistas, reportes y evaluaciones de motivación que faciliten desarrollar programas estratégicos que generen satisfacción y calidad de vida en los trabajadores, asimismo, estos permitirán alcanzar los objetivos de la empresa. En la empresa encontraremos trabajadores motivados extrínsecamente; así como, motivados intrínsecamente o aquellos que tengan ambas motivaciones al mismo tiempo.

Finalmente Fischman y Matos (2014), refieren que la motivación extrínseca puede predecir la cantidad del desempeño; sin embargo, la motivación intrínseca evidencia la calidad del desempeño. La primera es controlada; en tanto la segunda es autónoma. Las personas motivadas extrínsecamente miran a sus trabajos como medios para conseguir un fin y trabajan por una remuneración, una comisión, reconocimientos, prestigio, poder, etc, más que disfrutar la actividad o trabajo en sí mismo, por ejemplo a mayor comisión mayor será el esfuerzo o empeño; pero en caso de no haber incentivo requieren mayor supervisión. Sin embargo, las personas motivadas intrínsecamente, disfrutan la actividad misma y actúan por voluntad propia; por lo tanto, valoran la autonomía y requieren de menor supervisión en sus funciones.

2.2.1.6. Otras teorías relevantes de la motivación.

Según López (2005), argumenta que las teorías de la motivación se diferencian de acuerdo al factor que consideran tiene mayor relevancia a la hora de motivar a una persona, y en base a este factor se realizan los análisis y pronósticos correspondientes. Las teorías son complementarias porque cada una de ellas se enfoca en un aspecto algo diferente de la motivación, que pueden aplicarse en

la administración del talento humano de una organización. Existen diversas teorías que explican la motivación y se detallan las siguientes:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow
- Teorías X & Y de D. MacGregor
- Teoría ERC de C. Alderfer
- Teoría de las necesidades adquiridas de D. McClelland
- Teoría de la equidad y justicia organizacional de J. Adams
- Teoría de las expectativas de V. Vroom
- Teoría del establecimiento de metas de E. Locke
- Teoría del reforzamiento B. Skinner

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades

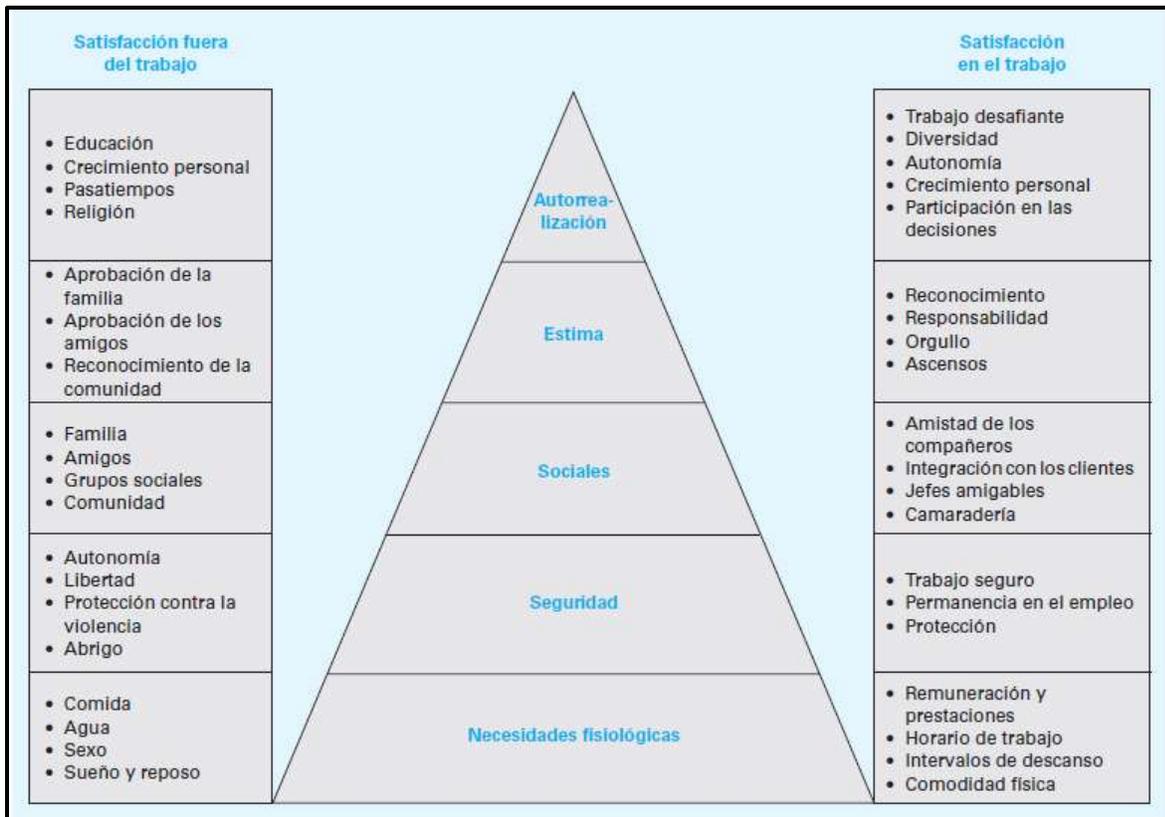
La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades propuesta por Abraham Maslow, quien señala que cada persona se motiva al satisfacer sus propias necesidades, y estas están establecidas en una jerarquía de cinco necesidades; en su base se encuentran las necesidades más básicas y esenciales y en la cúspide las más trascendentes. Estas necesidades son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: estas necesidades son las más básicas y comprenden la alimentación, respiración, refugio, protección contra el dolor o el sufrimiento, sexo, descanso, entre otras necesidades.
2. Necesidades de seguridad: se trata de prevenir los peligros y evitar las amenazas del entorno, es decir sentirse física y emocionalmente seguros. Están muy relacionadas a la búsqueda de supervivencia innata que tiene la persona.

3. Necesidades sociales: incluyen la amistad, participación, aceptación en grupos, el recibir afecto, es decir, que la persona busca desarrollarse en sociedad, a fin de dar y recibir afecto; es por ello que las relaciones interpersonales entre trabajadores o con sus supervisores o superiores es muy importante dentro de una organización y fuera de ella.
4. Necesidades de estima: se trata de la forma en que una persona se percibe y autocalifica, destacando por su autoestima, amor propio y autoconfianza, así mismo también de cómo es percibido por los demás y la estima que recibe, así como el estatus y reconocimiento.
5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades más altas del ser humano; aquí la persona busca su crecimiento y desarrollo personal, impulsándose a lo que cree que es capaz de lograr adaptando sus aptitudes y capacidades para lograr con éxito sus objetivos (Padovan 2020 p. 14).

Según Robbins y Judge (2009), “conforme se satisface una necesidad de la pirámide, la siguiente se vuelve dominante, aquella necesidad cubierta o satisfecha en lo sustancial deja de ser motivante”. De acuerdo con Maslow si usted desea motivar una persona necesita darse cuenta o encontrar en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra su motivación y enfocarse en satisfacerlas acorde al nivel o centrarse en las de nivel superior. Para Maslow las cinco necesidades se pueden resumir en dos. Las llamadas “de orden inferior” que comprenden a las categorías fisiológicas y de seguridad y, por otro lado, las “de orden superior” que se componen de las necesidades restantes como sociales, estima y autorrealización (p. 176).

Figura 5. La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.



Fuente: Chiavenato (2009 p.243).

b. Teorías X & Y

Según Robbins y Judge (2009), esta teoría fue propuesta por Douglas McGregor quien definió dos perspectivas diferentes y opuestas para definir a los trabajadores en su entorno laboral. Una negativa llamada Teoría X, y la otra positiva llamada Teoría Y. Al estudiar McGregor la relación de los gerentes con sus subordinados resumió que las perspectivas que estos tenían de las personas se fundamentaban en presunciones, y asimilaban sus comportamientos al de sus colaboradores de acuerdo a las presunciones.

Como afirman Robbins y Judge, la teoría X & Y se resumen en las siguientes premisas:

- En la Teoría X, los gerentes creen que a los colaboradores no les gusta el trabajo, por lo que deben ser encaminados incluso exigidos para trabajar, evitan las responsabilidades por lo que la persona no ambiciona mejorar ni crecer en sus tareas. Por lo tanto, los gerentes aquí en la teoría X, recurren a un estilo de gestión autoritario, centrándose en la supervisión cercana y el control para motivar a los empleados. Esta perspectiva puede impulsar un ambiente de trabajo desmotivador y relaciones tensas entre los gerentes y colaboradores.
- En cambio, en la Teoría Y, los gerentes atribuyen que el colaborador considera su trabajo como algo natural como jugar o descansar, es decir que el colaborador está comprometido con los objetivos de la empresa y buscan las responsabilidades y los desafíos, tiene iniciativa para tomar decisiones, buscando siempre crecer en sus tareas. Por lo tanto, los gerentes que adoptan la teoría Y, fomentan un entorno laboral que valora la autonomía, creatividad y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esta perspectiva tiene como objetivo liberar el potencial de los empleados y promover la motivación intrínseca a través de un liderazgo más participativo y empoderador.

c. Teoría ERC

Esta teoría desarrollada por Clayton Alderfer quien utilizó la pirámide de necesidades de Maslow, para sintetizar las cinco necesidades iniciales en solo tres: que son las *necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento*. Para Chiavenato (2009), estas necesidades se definen de la siguiente manera:

1. Las necesidades de existencia: hacen referencia a la salud física, considerando existir, adaptarse y sobrevivir. Estas incluyen a las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad que plantea inicialmente Abraham Maslow en la base de la pirámide.
2. Las necesidades de relaciones: refiere el interactuar con los demás, es decir, las relaciones interpersonales o sociales. Aquí se incluyen las necesidades sociales y también las de estima ubicadas en el medio de la pirámide de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento: evocan al deseo de desarrollo personal y de crecimiento que tiene el individuo. En estas se consideran a las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización ambas trazadas por Maslow en la cúspide de la pirámide (p. 243).

Diferencias entre los planteamientos de Maslow y los de Alderfer:

- Alderfer plantea que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo. Por ejemplo, una persona podría estar buscando su evolución profesional, preservar su existencia y relacionarse para hacer conexiones al mismo tiempo, en cualquier orden según lo establezca, dichas necesidades pueden variar y actuar en simultaneo.
- Si una necesidad de orden más alto no logra satisfacerse, el deseo por satisfacer otra de menor orden aumentará. Por ejemplo, si una persona no ha satisfecho su necesidad de relacionarse, intentará ganar más dinero o mejorar su trabajo.
- Cuanto más se satisface una necesidad, más se desea satisfacer una necesidad de mayor orden.

Ampliando lo expuesto por Alderfer quien señala que para que se active una necesidad de orden superior en una persona, no se necesita satisfacer una de orden inferior, lo que indica que varias

necesidades se pueden presentar en una persona de manera de simultanea y complementaria, en proporción con las situaciones y estados emocionales que atraviesa. El autor también enfatizó que si las necesidades de nivel superior no se satisfacen adecuadamente, los individuos pueden entrar en un estado de frustración y hasta depresión, que lo conducen seguidamente a buscar la satisfacer necesidades de un orden jerárquico menor.

d. Teoría de las necesidades adquiridas

Esta teoría fue propuesta por David McClelland y sus colegas. Se concentran en tres necesidades básicas, que son: logro, poder y afiliación que se resumen así:

1. Necesidades de logro (nLog): es la necesidad de sobresalir, perseguir la excelencia, alcanzando logros en base a estándares impuestos por uno mismo, comprometerse con las metas y esforzarse por lograr el éxito.
2. Necesidad de poder (nPod): es la necesidad de influir en los demás, es decir, hacer que otros se comporten de una manera distinta e influir en su comportamientos y cambiar sus perspectivas de ver y de hacer las cosas.
3. Necesidad de afiliación (nAfi): aspiración de una persona por relacionarse con los demás, es decir es el deseo de obtener amistades cercanas para sentirse valorado socialmente.

Con base en Chiavenato (2009), estas tres necesidades se aprenden y se obtienen a lo largo de la vida como consecuencia de la experiencia de cada individuo. Por lo tanto, los comportamientos que logran recompensas tienden a repetirse más a menudo. Como consecuencia de este proceso de aprendizaje, las personas desarrollan procesos de necesidades únicos que influyen en su

comportamiento y desempeño. Las organizaciones suelen utilizar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada individuo; dichas investigaciones sobre motivación concluyen así:

- Las personas con una gran necesidad de logros prefieren actividades que impliquen un gran compromiso, retroalimentación y tomar riesgos.
- Las necesidades de realización no garantizan un buen desempeño. Aquí, es más probable que las personas hagan las cosas por sí mismas en lugar de influenciar en los demás para que tengan un mejor desempeño.
- Una combinación de gran necesidad de poder y una baja necesidad de socialización parece estar relacionada con el éxito gerencial.
- Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización a través de programas de capacitación que se enfocan en los logros y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y excluyen las demás necesidades (p. 247).

En una empresa que desea conocer las inclinaciones hacia el logro, el poder o las relaciones interpersonales de sus empleados, es importante tomar en cuenta la relación de los gerentes con su equipo de trabajo. Cuando las personas se conocen por años y se sabe del tipo de decisiones que toman e intereses, es determinante entender que es lo más importante para cada una de estas personas, según el enfoque de sus decisiones. Las personas según McClelland tienen tres tipos de necesidades que es importante conocer y en la medida que se determinen cuáles son esas necesidades y su predominancia se podrán crear planes de motivación asertivos en aras a alcanzar las metas de la empresa.

e. Teoría de la equidad y justicia organizacional

Esta teoría fue propuesta por John Stacey Adams. Esta teoría establece que los empleados comparan sus contribuciones en sus empleos, con las contribuciones de otros empleados como por ejemplo su experiencia, el esfuerzo que hacen y las competencias aplicadas y que resultados obtienen a cambio (remuneración, aumentos y reconocimientos). Es decir, estudian lo que reciben de su trabajo (resultados) con lo que invierten en dicho trabajo (recursos), llegando a medirse con los empleados o colegas más destacados dentro de la empresa, y externamente con otros empleados de otras empresas.

Así mismo, Padovan (2020), afirma que todas estas valoraciones se llevan a cabo con el fin de determinar si hay equidad o injusticia-inequidad. Las comparaciones entre colegas son comunes sobre todo en el aspecto económico, sin embargo, esta teoría establece que lo importante es cuanto obtienen por lo que proveen en la empresa. Las situaciones que el individuo siente al compararse pueden ser:

1. Desigualdad positiva: obtener más de la empresa en comparación con lo que se aporta a esta.
2. De equidad: cuando se percibe que lo obtenido en la empresa es igual a lo que se aporta dentro de esta.
3. Desigualdad negativa: obtener menos en comparación con lo que se aporta en la empresa.

Las personas al compararse hacen cuatro referencias *la primera* es compararse consigo misma en la misma empresa, pero en diferente puesto o cargo, *la segunda* compara su experiencia en su puesto, pero con otra organización y personal del mismo rubro, *tercero* se compara con otras personas de la misma empresa y *cuarto* es la comparación con otras personas de otras

organizaciones de rubros o sectores distintos. Las comparaciones muchas veces son con amigos, vecinos, colegas de la misma empresa o de otras, con empleos anteriores y lo asimilan o distinguen un punto de referencia, perspectiva o conclusión para posteriormente tomar una decisión de permanecer o renunciar al puesto (p. 22).

Según Robbins y Judge (2009), fundamentado en la teoría de la equidad, refieren que se puede pronosticar cuando los empleados perciben desigualdad e injusticia, en reacción harían una de las seis elecciones siguientes:

- Cambiar su desempeño y aportes, renunciando a esforzarse.
- Cambiar sus resultados, cuando aquellos empleados que se les paga por producción, destajo o por cantidad producida; solo incrementan o bajan su producción pensando en el salario o recompensa a percibir.
- Distorsionar o sesgar las sensaciones de sí mismo, cuando la persona percibe y piensa que cada vez trabaja más que antes y de a poco deja de esforzarse.
- Distorsionar las perspectivas de los demás, con comentarios comparativos del trabajo entre compañeros y haciendo comentarios negativos, desacreditando el trabajo.
- Hacer comparaciones con personas que ganan más y también con las que ganan menos, a fin de calificar o percibir logros y dificultades alcanzados (avance).
- Tomar la decisión de permanecer o renunciar al empleo (p. 194).

En resumen, la teoría de la equidad postula que los empleados valoran la justicia en la empresa donde se desempeñan, lo cual influye en su compromiso, satisfacción y proactividad. Por lo tanto,

los gerentes o administradores deben planificar o aplicar recompensas, procedimientos y salarios justos y equitativos, con un trato digno para impulsar la motivación en los colaboradores.

f. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas o teoría de la valencia fue propuesta por Víctor Vroom. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), esta teoría dice que las personas optan por distintas acciones o esfuerzos en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta o esfuerzo, es decir, miden sus probabilidades de lo que lograrán y eligen aquellos comportamientos que creen que darán resultados. Así mismo estos esfuerzos sirven para lograr recompensas que son interesantes para el trabajador como bonos, aumento de la remuneración o un ascenso alcanzando así las metas personales. La teoría se centra en tres condiciones:

1. Relación esfuerzo y desempeño: cuando la persona estima que mediante un esfuerzo determinado se conduce al desempeño deseado o proyectado.
2. Relación desempeño y recompensa: cuando una persona cree que cierto nivel de desempeño llevará a la obtención del resultado deseado.
3. Relación recompensas y metas personales: cuando las recompensas de la empresa coinciden con las metas o necesidades personales del individuo, y estas se vuelven atractivas para la persona generando su compromiso a alcanzarlas (p.197).

Figura 6. Teoría de las expectativas.



Fuente: Robbins y Judge (2009 p. 197).

Además, Padovan (2020), enfatizó que la relación esfuerzo y desempeño se denomina *expectativa*. Estas expectativas son las creencias del colaborador de que cada esfuerzo conduce a un rendimiento esperado o desempeño; estos dependerán de factores tanto internos como externos, considerados los medios que que utilizara para conseguir un fin que puede ser económico, reconocimiento de los superiores o de los colegas. En los factores internos se resalta las habilidades y talentos, aptitudes, competencias, experiencia, autoestima y seguridad en sí mismo del colaborador y dentro de los factores extrínsecos encontramos las herramientas con las que cuenta y provee la empresa en el trabajo y el apoyo de otros miembros de la empresa.

Asimismo, la relación desempeño y recompensa es llamada *instrumentalidad*. Se toma en cuenta el rendimiento del individuo como medio para obtener recompensas, y estas deben ser claras, medibles y alcanzables para el trabajador. Es importante saber quién es el responsable o responsables de un resultado para recompensar equitativa y adecuadamente. Es decir, cuando un colaborador cree que es posible lograr mediante esfuerzos y dedicación y ve reflejado su trabajo en sus logros la instrumentalidad es efectiva, en caso contrario dicha instrumentalidad es nula.

Finalmente, la relación desempeño-recompensa es llamada *valencia*. Es el valor referente que le asigna un colaborador a una recompensa en función de su esfuerzo y preferencia. Esta percepción enfatiza que las personas tienen necesidades y elecciones diferentes y que buscan satisfacerlas de distinta manera acorde a sus posibilidades (p. 27).

Según Chiavenato (2009), la teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes situaciones:

- Las metas deben ser claras y concisas en relación con los resultados finales.
- El rendimiento debe estar estrechamente vinculado a las recompensas.
- Los empleados necesitan valorar las recompensas que ofrece la empresa.
- Los colaboradores deben creer y confiar en la empresa (p. 254).

La empresa debe buscar desarrollar conjuntamente la expectativa, la instrumentalidad y la valencia para que los colaboradores estén motivados a alcanzar las recompensas que se ofrecen en su trabajo. La empresa debe crear un esquema equitativo de trabajo en el cual las contribuciones sirvan para satisfacer tanto las necesidades de la propia empresa y las de sus colaboradores; incluyendo en su planificación el crecimiento y desarrollo del trabajador, incentivos y ganancias para los empleados, prediciendo y guiando los comportamientos hacia un crecimiento mutuo empresa-trabajador.

g. Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría desarrollada por Edwin Locke y su colega Gary Latham, se centra en el proceso de establecer metas y la forma en la que estas metas contribuyen positivamente en la motivación de las personas y su desempeño. Esto significa que una meta definida indica a un colaborador lo que

debe de hacer y cuanto esfuerzo necesita dedicar para lograr alcanzar el objetivo. Esta teoría establece que las metas claras, específicas y difíciles conducen a niveles más altos de productividad, capacidad, creatividad e ingenio en el colaborador para lograrlo, haciendo un análisis de ello y retroalimentando en cuanto se requiera (Padovan, 2020 p. 29). Son las metas y propósitos los que rigen el comportamiento de los colaboradores.

Según Chiavenato (2009), esta teoría se establece en los supuestos siguientes:

1. Las metas específicas y más difíciles de lograr conducen a mejores resultados que las metas generales y extensas.
2. Cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño y compromiso que establezca un colaborador para lograrlo, siempre y cuando sea capacitado y retroalimentado debidamente.
3. La retroalimentación es esencial para un mejor desempeño, ayuda a percibir, guiar y diferenciar entre lo que está haciendo el colaborador y lo que debería de hacer. Es más influyente cuando el trabajador logra distinguir y supervisa su progreso y avance en el transcurso.
4. Hay empleados que optan hacer su labor con metas determinadas por sus gerentes, sin embargo, el empleado frecuenta más compromiso cuando participa en la creación de sus propios objetivos, porque son lo que apuntan lograr.
5. La eficacia personal en el colaborador refiere a que este cree firmemente en sus habilidades y destrezas para realizar las tareas asignadas. Las personas con baja productividad tienden a renunciar a las tareas y a darse por vencidas; mientras que las personas con alta eficacia

personal y confianza tienden a trabajar más, debido a que responden con mayor voluntad y determinación ante dificultades.

6. Las definiciones de los objetivos individuales no se adaptan igual para todos los trabajos, solo cuando la tarea es sencilla, autónoma y conocida. En cambio, el establecer metas grupales funcionan mejor cuando hay mucho trabajo en equipo para realizar las tareas y absolver dificultades (p.251).

La teoría de metas sugiere un enfoque sencillo y claro para mejorar el desempeño organizacional. Esta teoría sugiere que las metas deben ser articuladas y participativas, es decir, que todos se involucren en la gestación de metas, y estas deben ser medibles, específicos y realistas vinculando los objetivos de un nivel en específico, por ejemplo como el directivo con los del nivel operativo, conectando todos los niveles y áreas coordinadamente. Además, señala que los objetivos desafiantes y difíciles logran mejorar el rendimiento de los colaboradores siempre y cuando estos estén debidamente capacitados y tengan la convicción y el compromiso de poder realizar lo encomendado.

La teoría describe cuatro maneras básicas para motivar a las personas: con el dinero como complemento de los otros métodos, el desarrollo de objetivos desafiantes, la contribución de cada uno de los colaboradores en las decisiones y finalmente en el rediseño de los puestos y las tareas para hacerlas gradualmente más desafiantes, generando en simultáneo mayor responsabilidad en los trabajadores (Chiavenato, 2009 p. 251). Esta teoría distingue entre metas de corto y largo plazo, destacando fundamentalmente las metas de corto plazo y de como estas contribuyen en el logro de metas de largo plazo.

h. Teoría del reforzamiento

La teoría fue desarrollada por el psicólogo conductista Burrhus Frederick Skinner. Esta teoría establece que las consecuencias de un determinado comportamiento en específico influyen en su repetición en adelante. Es decir, los comportamientos en una persona que tienen resultados agradables llamados también estímulos o recompensas tienen más probabilidades de repetirse, sin embargo, los comportamientos con resultados desagradables tienen menores posibilidades de que se vuelvan a repetir en la persona, porque tiende a evitarlos y no volver a repetirlos por lo tanto una determinada acción alimenta una consecuencia (Padovan, 2020 p. 34).

Desde el punto de vista de Singh (2020), los descubrimientos de Skinner han sido utilizados en el campo empresarial para comprender y analizar la relación entre los comportamientos y sus consecuencias con el fin de generar condiciones de trabajo que fomenten y motiven aquellos comportamientos positivos para la empresa y desistir de aquellos que no lo son. En esta teoría se diferencian cuatro tipos de mediaciones (Refuerzo positivo y refuerzo negativo) y aquellas orientadas a desalentar la conducta (extinción y castigo). Estos se definen así:

- Refuerzo positivo: recompensar un comportamiento deseado o positivo para la empresa como por ejemplo un colaborador cumpliendo un objetivo de venta o producción, se le recompensa con bonos e incentivos, con el fin de que este comportamiento sea continuo.
- Refuerzo negativo: quitar elementos que afecten el comportamiento deseado. Por ejemplo, si buscamos mayor producción en un empleado entonces quitamos gradualmente todos los elementos que no favorecen en su productividad como maquinas o equipos con deficiente funcionamiento y cambiarle por otra mejor. Se denomina refuerzo porque incrementa las

conductas positivas para la empresa, y es negativo porque el comportamiento aumenta después de que se elimina el refuerzo.

- Extinción: quitar o prohibir algo que está reforzando un comportamiento que se quiere contener y no se vuelva a repetir. A diferencia del refuerzo negativo, aquí se se le quita elementos a al colaborador, con el propósito de que deje cierta conducta y se le sanciona levemente. Por ejemplo impedir el uso del celular o distractor en horarios de trabajo para evitar baja productividad.
- Castigo: la imposición de una consecuencia desagradable para el colaborador a fin de desalentar el comportamiento que acarreó a un castigo y son aplicados en caso de faltas graves y muy graves contra la empresa (p. 17).

De acuerdo con Padovan (2020), la teoría del reforzamiento subraya que los pensamientos no son importantes como lo son las acciones a contraposición de la teoría de establecimiento de metas. En la mayoría de los casos los administradores sancionan o premian, sin considerar los procesos cognitivos o internos de los empleados, lo que puede funcionar en algunos casos. Al presente, los logros de la psicología y sociología muestran que nuestro comportamiento no solo es estimulado por los elementos que componen el entorno externo, sino también por procesos internos psíquicos complejos; y pueden ser conscientes como inconscientes en cada persona, por ejemplo, las experiencias o recuerdos que en un determinado momento pueden influir en el accionar de una persona.

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral.

El desempeño laboral esta establecida como segunda variable que se utiliza en esta investigación, misma que a continuación se define teóricamente y sobre la cual se plantean y estructuran los elementos que la integran y de como medirlo.

2.2.2.1. Definiciones.

Campbell (2000), quien sostiene que el desempeño laboral “son las acciones y comportamientos asociados con el logro de metas en la empresa”. Asimismo, Campbell se refirió al desempeño laboral como una variable de nivel individual. Es decir, el rendimiento individual es el resultado de una actividad en el que se desenvuelve una sola persona o individuo, más allá de su relación con el grupo social al que pertenece; esto discrepa el desempeño laboral de conceptos más amplios, como el desempeño organizacional.

Murphy (1990), define al desempeño laboral como el conjunto de conductas que son importantes para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Estas conductas están direccionadas a las tareas individuales diferenciándose en relación a las conductas interpersonales o sociales y las del puesto de trabajo; por lo que la eficacia y productividad de la empresa se reflejan en estas conductas.

Motowidlo (2003), considera que el desempeño laboral es la contribución de cada empleado en la consecución de la eficacia de su organización, a partir de su comportamiento, determinación y enfoque aportados durante un lapso tiempo establecido. Además, analiza diversos constructos multidimensionales del desempeño laboral, y entre ellos sugiere el desempeño adaptativo y la activación de rasgos.

Koopmans et al. (2011), citados por Gabini (2018), sugieren que, *primero*, “el desempeño laboral individual” debe definirse en términos de comportamientos en lugar de resultados; *segundo* el DLI incluye solo aquellos comportamientos relevantes para el logro de las metas empresariales y *tercero* el DLI es una variable multidimensional, es decir, conformado por distintos constructos.

Koopmans et al., (2014), afirmaron que el desempeño laboral individual se define como aquellos comportamientos que son importantes para alcanzar las metas organizacionales y dependen del compromiso del individuo. Así mismo, establece que *el desempeño laboral individual* tiene un impacto positivo sobre la efectividad y competitividad organizacional pues están íntimamente ligados, esto se puede reflejar mediante la reducción en los índices de ausentismo y rotación, así como, fortalece también la lealtad y compromiso de los empleados y por consiguiente de los clientes.

Koopmans et al. (2011), citados por Gabini (2018), sugieren que el concepto general del desempeño incluye tres dimensiones centrales: *desempeño de tareas*, *desempeño contextual* y *comportamientos contraproducentes* (p.34). Adicionalmente existen otras dimensiones del desempeño individual como el desempeño creativo, estratégico, adaptativo y sostenible, que representan tendencias emergentes o ramificaciones de los componentes tradicionales del constructo o concepto base.

2.2.2.2. Proceso que comprende evaluar el desempeño laboral.

Los procesos para evaluar el desempeño laboral se realizan según los establecidos por los directivos o gerente de talento humano de una organización, determinando los aspectos más relevantes e importantes a lograr, a fin de contribuir a lograr los objetivos, visión y propósitos. A

modo de referencia e ilustración según Aamodt (2010), los procesos de evaluación de desempeño se realizan considerando 9 pasos que se detallan a continuación:

- *Primero: Objetivo claros de la evaluación*, estos objetivos pueden ser para determinar capacitaciones y retroalimentación, determinar ascensos, incrementos salariales, realizar investigaciones del avance en el personal, entre otros. En este caso el objetivo de la evaluación fue determinar la relación de las variables de estudio.
- *Segundo: Identificar cuáles son las restricciones culturales y ambientales*, es decir los problemas que podrían surgir si se aplica cierto método para evaluar, por ejemplo, una evaluación muy costosa sin contar con el presupuesto y el tiempo disponible por del personal son algunas a considerar, entre otras.
- *Tercero: Responsable de evaluar el desempeño* estos pueden ser los gerentes, entre colegas o pares, subordinados, clientes, autoevaluación o todos a la vez. Para lograr los objetivos de este estudio se consideró la autoevaluación.
- *Cuarto: Métodos para evaluar el desempeño laboral* según el objetivo o propósito a lograr para ello se deben establecer las dimensiones a medir y ponderación de las mismas. Para este estudio se tomaron las dimensiones establecidas por Koopmans y su equipo.
- *Quinto: Capacitación del evaluador o evaluadores*, debido a que guarda relación con la eficiencia del proceso, es decir incrementan la precisión y evita los errores del proceso, así como también es importante informar y explicar del sistema de evaluación a los empleados.
- *Sexto: Reporte o bitácora de observaciones clave* como de comportamientos, producción, e incidentes críticos que posteriormente se contrasta con la evaluación de desempeño para obtener resultados más precisos, que además sirven también como sustento legal ante reclamos como negación de ascensos, aumentos de sueldo o por despidos.

- Séptimo: *Realizar la evaluación de desempeño* que va ser contrastada con los datos objetivos del punto sexto y registros llenados por supervisores directos como: ausencias y tardanzas, ventas o unidades producidas, comportamientos, entre otros. Para los cuales las puntuaciones deben ser las más imparciales posibles.
- Octavo: *Comunicar los resultados de las evaluaciones a los colaboradores* a fin de discutir fortalezas y debilidades para plantear e implementar las capacitaciones.
- Noveno: *Toma de decisiones en cuanto a los resultados de la evaluación*, pueden variar según los objetivos iniciales de la evaluación.

Los procesos de evaluación del desempeño pueden ser acorde a las necesidades y capacidades de una empresa, y según lo establezca cada una va determinar la precisión del proceso y los hallazgos para una eficiente toma de decisiones.

2.2.2.3. Dimensiones del desempeño laboral individual.

Aunque los modelos genéricos del desempeño laboral se centran en dimensiones extensas para definir y delimitar el concepto base; por otro lado, los modelos empleados para trabajos concretos se basan en dimensiones más específicas para describir el desempeño laboral, aún se pueden observar similitudes entre ambos enfoques. Investigaciones sustentadas como las más recientes hechas por Koopmans et al. (2011), argumentan que el desempeño laboral consta de tres grandes dimensiones que son: *desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproducente*.

1. Desempeño de tareas o de productividad

El desempeño en la tarea está conformado por los comportamientos inherentes a las tareas propias del puesto. Se le considera la dimensión central del desempeño individual en el trabajo, ya que se encuentra en la gran mayoría de los modelos explicativos y de origen del constructo. Es decir, que los primeros intentos para investigar el concepto se centraron fuertemente en los requerimientos de las tareas, utilizando denominaciones pioneras como competitividad técnica, desempeño en el rol, habilidades específicas de la tarea, entre otras denominaciones.

El desempeño en la tarea son las capacidades técnicas o competencias que demuestra un colaborador en el desarrollo de sus funciones, tareas o actividades que son expresamente reconocidas porque contribuyen directa o indirectamente a las actividades centrales de la empresa (Koopmans et al., 2011). Estas tareas se deben evaluar utilizando métricas claras que permitan determinar con precisión el desempeño de los empleados en su tarea. De acuerdo con Koopmans et al. (2013) citados por Gabini y Salessi (2016), se han identificado cinco indicadores relevantes para medir o evaluar este desempeño:

- Planificación y organización del trabajo.
- Orientación hacia los resultados.
- Priorización de las tareas.
- Trabajo eficiente.

Para este tipo de desempeño es vital que la empresa considere las características laborales o el diseño del puesto, los desafíos o reto que se desprenden del puesto, el trabajo flexible, la autonomía, la diversidad de tareas y su dificultad gradual, la capacidad y experiencia del colaborador, así como su retroalimentación continua, así mismo el que estas tareas sean

significativas para el trabajador generan compromiso y productividad. Cabe destacar también se deben complementar con el ambiente de trabajo, el liderazgo y la tecnología.

2. Desempeño contextual

El desempeño en el contexto son los comportamientos orientados a crear y mantener el ambiente social, interpersonal y psicológico en la empresa, donde se desarrollan las actividades centrales de las que depende la empresa, cabe resaltar que estos comportamientos son usuales en todos los trabajos y contribuyen al logro de objetivos, también son conocidos como comportamientos de civismo en beneficio de la empresa. Tales comportamientos pueden ser de iniciativa, proactividad, cooperatividad que tienen un impacto positivo para la empresa, aunque no son recompensados o exigidos son vitales en el funcionamiento y desarrollo organizacional.

De acuerdo con Gabini (2018), el desempeño contextual ha sido estudiado y analizado con distintos nombres a lo largo del tiempo por ejemplo para Katz y Kahn (1978) lo referenciaron como “comportamientos extra-rol” y para Smith et al. (1983) lo llamaron “comportamientos de ciudadanía organizacional”.

Para Koopmans et al., (2013) citados por Gabini y Salessi (2016), argumentan que para los indicadores o elementos propios de este desempeño se han reconocido muchos a lo largo del tiempo, por lo tanto, estos indicadores han sido divididos en subdivisiones tanto de *nivel interpersonal* y de *nivel organizacional*, donde también destacan 4 indicadores más el desempeño adaptativo que es indispensable medirlo debido a los cambios y desafíos constantes que exige el

mercado actual a las empresas, entonces para medir este desempeño contextual se detallan los siguientes indicadores:

- Iniciativa.
- Tareas laborales desafiantes.
- Actualización de conocimientos.
- Adaptación a los cambios.
- Soluciones creativas.

Destacar que estos comportamientos cívicos hacia la empresa proceden de la motivación, compromiso y la predisposición del colaborador, así como de la personalidad, la inteligencia emocional, por lo que los empleados que desarrollan el desempeño contextual son bien acogidos por los demás dentro de la empresa, motivan a comportarse de la misma manera al resto. En cuanto a variables organizacionales que se articulan con el desempeño contextual son la cooperación, el liderazgo, el compromiso y la justicia organizacional que sin duda son fundamentales en un trabajador productivo. No cabe duda que este tipo de desempeño es fundamental en los colaboradores para impulsar la competitividad de la empresa en este contexto actual.

3. Comportamientos laborales contraproducentes

El comportamiento o desempeño contraproducente son aquellos comportamientos voluntarios de un empleado, contrarios a los intereses de la empresa, es decir son todas las conductas negativas que perjudican el bienestar de la empresa y de quienes lo integran. Por ejemplo, son aquellas conductas antisociales en el lugar de trabajo, quejas, hacer tareas a propósito incorrectas,

aprovecharse de los privilegios que otorga la empresa, etc. afectando a nivel organizacional e interpersonal.

En palabras de Sackett (2002), estos comportamientos contraproducentes se caracterizan por tres particularidades:

- *Intención:* estas son conductas bajo el control voluntario del trabajador, exceptuando aquellos comportamientos que se dan negligentemente o por la falta de capacitación y equipos necesarios para la correcta ejecución de las tareas en la empresa.
- *Pertenecer a la empresa:* es decir que son provenientes exclusivamente por personal vinculado a la empresa por lo que se excluyen de este concepto los comportamientos negativos de clientes y ex empleados, etc. y por último son:
- *Contrarios a los intereses de la empresa,* refiere que los objetivos que apunta la empresa deben ser legítimos respetando las políticas y normas propias y externas (leyes) evitando atentar contra la integridad de los empleados. Entonces, cuando las tareas y actividades realizadas en la empresa atentan contra la seguridad, salud e integridad del colaborador, el no cumplirlas, no se determinan como conductas contraproducentes.

Según Koopmans et al., (2013), citados por Gabini y Salessi (2016), refiere que se han identificado maneras relevantes de identificar esta dimensión mediante indicadores como:

- Mostrar mucha negatividad interpersonal.
- Acciones que dañan a la organización.

Este tipo de desempeño esta influenciado por la personalidad, el autocontrol, la ansiedad, la inteligencia emocional de la persona, por lo que es importante los filtros rigurosos en los procesos de selección, que juegan un rol importantísimo para evitar este tipo de incidentes o conductas negativas que perjudiquen el bienestar de la empresa, así también complementar la evaluación del desempeño para corregir conductas de jerarquía leve y proporcionar motivación como ayuda psicológica en casos particulares y que ameriten, así como la debida retroalimentación permanente.

2.2.2.4. Modelos de desempeño laboral individual.

Según Koopmans et al., (2011), citados por Gabini (2018), se han propuesto varios modelos explicativos del desempeño laboral individual, por lo que es necesario agruparlos. En este contexto, los modelos de desempeño laboral individual se distinguen entre modelos aplicables a todos los trabajos en general y aquellos modelos desarrollados para trabajos específicos. A continuación, los diversos autores que aportaron en el constructo o concepto y proporcionaron mejor entendimiento del desempeño laboral individual:

Tabla 1. *Modelos de desempeño laboral individual*

| Autor | Dimensiones | Descripción |
|---------------|---|--|
| Murphy (1990) | Conductas alineadas a la tarea | Son inherentes al trabajo o tareas. |
| | Conductas alineadas interpersonalmente | Tienen que ver con la comunicación y la cooperación con compañeros y superiores en el trabajo. |
| | Conductas relacionadas con la pérdida de tiempo | Comportamientos proclives a evitar concentrarse en el trabajo. |
| | Conductas destructivas y arriesgadas | Generan riesgos de perdidas en la productividad, daños, etc. |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| Campbell (1990) | Habilidad específica de la tarea | Desempeñar tareas técnicas centrales para el trabajo y empresa. |
| | Habilidades no específicas para la tarea | Tareas que no forman parte del trabajo, pero son necesarios en el trabajador. |
| | Comunicación oral y escrita | Competencia para comunicarse. |
| | Demostración de esfuerzo | Consistencia y perseverancia. |
| | Disciplina personal | Evitar conductas negativas en el trabajo. |
| | Desempeño en equipo | Trabajo en equipo. |
| | Control de recursos | Manejo de recursos. |
| | Gerenciamiento y administración | Establecer las políticas de la empresa. |
| Borman & Motowidlo (1993) | Desempeño en la tarea | Tareas específicas al puesto. |
| | Desempeño en el contexto | Desempeño social y psicológico. |
| Viswesvaran et al. (1996) | Desempeño laboral general | Efectividad y reputación laboral. |
| | Productividad | Cantidad y calidad de trabajo producido. |
| | Calidad del trabajo | Eficiencia |
| | Conocimiento del trabajo | Experiencia |
| | Habilidad de comunicarse | Comunicación en general |
| | Esfuerzo | Persistencia |
| | Liderazgo | Capacidad de influir en los demás. |
| | Habilidades administrativas | Coordinar diferentes roles. |
| | Habilidades interpersonales | Relacionarse con los demás. |
| | Aceptación de la autoridad | Percepción de reglas y regulaciones. |

| | | |
|------------------------|------------------------------------|--|
| Koopmans et al. (2013) | Desempeño en la tarea | Conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto. |
| | Desempeño contextual | Conductas para mantener el ambiente interpersonal y psicológico. |
| | Comportamientos contraproducentes. | Acción intencional contraria a los intereses de la empresa. |

Fuente. Adaptado de Gabini (2018), Murphy (1990), Campbell (1990), Borman y Motowidlo (1993), Viswesvaran (1996) y Koopmans et al. (2013).

Si bien los enfoques genéricos del desempeño laboral individual utilizan dimensiones amplias para definir la estructura del concepto, mientras los enfoques específicos se basan en dimensiones más específicas para describir los elementos o indicadores del constructo, en efecto es visible las similitudes entre todas las propuestas por los diversos autores, pero se diferencian según su enfoque y la finalidad u objetivo para analizarlo y definirlo.

2.2.2.5. Propósitos de evaluar el desempeño laboral.

Para evaluar el desempeño laboral primeramente es necesario establecer los objetivos del proceso de evaluación, por ende, destacar los que señalan Robbins y Judge (2009), los cuales son:

- Uno de los objetivos es facilitar las decisiones de gerentes y directivos en cuanto a mejoras para el capital humano y la empresa en general.
- La evaluación del desempeño brinda información importante y facilita con los ascensos, traslados y despidos de trabajadores.

- Las evaluaciones también ponen al descubierto y señalan las necesidades de motivación, capacitación y desarrollo en los empleados, desarrollando sus aptitudes y competencias.
- También tienen el objetivo de brindar retroalimentación, de acuerdo a cómo se percibe el desempeño en la empresa.
- Las evaluaciones de desempeño son la herramienta necesaria que facilitan determinar asignar recompensas como por ejemplo identifican a quien se le asigna un aumento de salario meritoriamente u otra recompensa según crea conveniente sus directivos.

La evaluación del desempeño es la herramienta por excelencia para brindar retroalimentación y determinar el mérito, y este sea debidamente recompensado. Por consiguiente, la evaluación de permite el equilibrio entre el logro de objetivos empresariales y el desarrollo integral del trabajador evitando errores en los reconocimientos y programas estratégicos, para articular el compromiso de los trabajadores con logro mutuo de objetivos.

2.2.2.6. Beneficios de una gestión de desempeño eficiente.

La gestión eficiente del desempeño tiene múltiples beneficios, de los cuales se resaltan tres que pueden desencadenar otros mas, según Gabini (2018) detalla los siguientes:

- Primero, *los colaboradores* aparte de experimentar una mayor autoestima, entenderán mejor sus conductas y los resultados que se requieren para desempeñar mejor sus funciones, resaltando las fortalezas y capacidades. En suma, la gestión eficiente del desempeño ofrece entrenamiento y retroalimentación, asensos, salarios justos y meritorios entre otros; según establezca la dirección o gerencia responsable. Es decir, facilita los

comportamientos que la empresa necesita; además, realizar autoevaluaciones críticas personales en cuanto al desarrollo propio.

- Los *gerentes y directivos* que impulsan desarrollar colaboradores motivados y competitivos, obtienen prestigio debido a que generan empatía y respeto entre su equipo de trabajo, además la comunicación es clara y efectiva en cuanto a los objetivos, lineamientos y desempeño. Importante destacar que este proceso ayuda a retener, desarrollar y retribuir a los empleados más competentes para promoverlos cuando la empresa los requiera como líderes o en puestos de confianza. Es decir, contarán con una herramienta efectiva para medir el desempeño y sus comportamientos, que proporcionara medidas y procesos según las evaluaciones, para mejorar el desempeño y desarrollo tanto individual como organizacional.
- Por último, *las empresas* se ven favorecidas porque reducen los comportamientos contraproducentes de sus colaboradores, se impulsa la destreza, pericia y crecimiento en sus funciones, facilitando el cambio organizacional, la innovación y la competitividad, que en simultáneo generan compromiso y motivación, vitales para el logro de sus objetivos.

2.3. Definición de términos básicos

a. Motivación

Es un proceso que suscita, mueve, orienta, dinamiza y mantiene el proceder y conducta de la persona hacia el alcance de propósitos anhelados. El proceso motivacional es el mismo para todas las personas, es estimulado cognitivamente y también se genera externamente, producto de la herencia en el caso interno y del ambiente en el caso externo; ya sea por impulso, deseo,

necesidad o tendencia (moda); pero estos comportamientos siempre están dirigidos hacia un objetivo (López, 2005 p. 26).

b. Desempeño laboral individual

Son comportamientos determinantes para los objetivos empresariales, en efecto estos comportamientos que manifiestan los trabajadores pueden ser de impacto para la productividad y competitividad de la empresa, y están bajo el control del colaborador (Koopmans et al., 2014).

c. Factores extrínsecos o higiénicos

Son aquellos que cuando son satisfechos no generan una motivación duradera, pero que su ausencia o disminución de los mismos, produce altos niveles de desmotivación e insatisfacción en el trabajo. (Singh, 2020 p. 2).

d. Factores intrínsecos o motivadores

Son aquellos factores que su presencia en el trabajo crean altos niveles de satisfacción y motivación en una persona, influyendo muy poco en la insatisfacción cuando están ausentes, siendo recomendable complementarse con los factores externos. (Singh, 2020 p. 2).

e. Desempeño de tareas

Es la competencia con la que un colaborador realiza sus funciones que contribuyen a las actividades principales de la empresa, por ejemplo, mediante la elaboración de un bien o la prestación de un servicio asimilado o evaluado por cantidad y calidad. (Campbell, 1990).

f. Desempeño contextual

Son las conductas cívicas de un trabajador que contribuyen a mantener el entorno social y psicológico de la empresa, facilitando y ayudando en las tareas centrales de la organización y sus objetivos. Se le conoce también como desempeño extra-rol, ciudadanía organizacional y de relaciones interpersonales, que son muy esenciales y necesarias para mantener la cultura y el clima de la empresa (Koopmans et al., 2011).

g. Comportamientos laborales contraproducentes

Son comportamientos que afectan el bienestar y el funcionamiento de la empresa, así como la de los trabajadores que lo conforman. Es decir, son todas aquellas conductas intencionales y contrarias a los intereses de la empresa (Sackett, 2002).

h. Satisfacción laboral.

Proviene de los factores intrínsecos o motivadores sin desatender en la misma proporción los factores extrínsecos o higiénicos, ambos son necesarios en la satisfacción y motivación del trabajador (Herzberg, 1959).

i. Enriquecimiento de trabajo.

Es un proceso que consiste en hacer que el puesto de trabajo sea más interesante, atractivo y sobre todo motivador por sí mismo, rediseñándose gradualmente al crecimiento del trabajador afines al logro de los objetivos mutuos de la empresa y del trabajador.

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1 Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

a. Existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

b. Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de la variable motivación.

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos |
|--|--|------------------------------------|--|----------|--|--|
| Variable 1 Motivación según la Teoría Bifactorial de F. Herzberg | La motivación es un proceso que comienza con un deficit físico o psicológico, o con una necesidad externa que activa la conducta o los impulsos, siempre orientados hacia un objetivo (Chiavenato, 2009) | Factores extrínsecos o higiénicos | Políticas y administración de la empresa | 1-2 | Escala de Likert Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indeciso (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5) | Baja 22-51 Regular 52-81 Buena 82-110 |
| | | | Supervisión | 3-4 | | |
| | | | Relaciones interpersonales | 5-6 | | |
| | | | Condiciones de trabajo | 7 | | |
| | | | Salario y beneficios | 8-9 | | |
| | | | Prestigio / Status | 10 | | |
| | | Factores intrínsecos o motivadores | Seguridad | 11 | | |
| | | | Logros | 12-13 | | |
| | | | Reconocimiento | 14-15 | | |
| | | | El trabajo mismo | 16-17-18 | | |
| | | | Responsabilidades | 19 | | |
| | | | Avance / desarrollo profesional | 20-21 | | |
| Crecimiento / desarrollo personal | 22 | | | | | |

Fuente: Adaptado de Herzberg (1959); Chiavenato (2009) y Robbins & Judge (2009).

Tabla 3. Operacionalización de la variable desempeño laboral

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles y rangos |
|--|---|--|--|-------|---|---|
| Variable 2 Desempeño laboral según Koopmans et al., (2013) | Definido como un constructo o concepto multidimensional, al mismo tiempo como aquellos comportamientos que son relevantes y necesarios para lograr los propósitos de la empresa y se encuentran bajo el control del colaborador (Koopmans et al., 2014) | Desempeño de tareas o productividad | Planeamiento y organización del trabajo. | 1 | Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) | Deficiente 18-42 Regular 43-66 Eficiente 67-90 |
| | | | Orientación a resultados | 2-3 | | |
| | | | Priorización del trabajo | 4 | | |
| | | | Eficiencia laboral | 5-6 | | |
| | | Desempeño contextual o comportamientos | Iniciativa | 7-8 | | |
| | | | Tareas laborales desafiantes | 9-10 | | |
| | | | Actualización de conocimientos y habilidades | 11 | | |
| | | | Adaptación | 12 | | |
| | | | Soluciones creativas | 13 | | |
| | | Comportamientos contraproducentes | Negatividad interpersonal | 14-15 | | |
| Acciones que dañan a la empresa | 16-17-18 | | | | | |

Fuente: Adaptado de Koopmans et al., (2013); Gabini & Salessi (2016) y Escobedo & Quiñones (2020).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico de un estudio consiste en establecer y planificar de que manera se va recoger la información oportuna para lograr los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas en esta investigación, es decir, son todas las actividades que se tomaran para proporcionar y presentar la información a fin de encontrar respuesta a los problemas planteados en este estudio (Ponce y Pasco, 2018 p. 43).

3.1.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo básica orientada. El propósito de este tipo de investigación teórica es de comprender algún aspecto de la realidad, asimismo interpretar la verificación de las hipótesis planteadas en el estudio y describirlos a fin de entenderlas (Ander-Egg, 2011).

3.1.2. Nivel de Investigación.

El nivel es descriptivo correlacional, porque tiene el propósito de encontrar la relación o el grado de correlación existente entre las variables de interés, mediante un modelo predecible para un grupo de personas llamado población (Sánchez y Reyes, 2016).

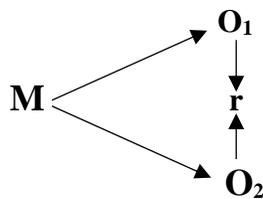
3.1.3. Diseño.

La investigación es de diseño no experimental, porque implica una revisión sustancial de los hechos sin requerir la manipulación de las variables. Por otro lado, es transaccional o transversal, porque las variables investigadas son analizadas y descritas en momentos oportunos (Hernández

y Mendoza, 2018). En ese sentido, en la investigación se recolectó información de ambas variables de estudio en una sola oportunidad, específicamente del año 2023, a fin de alcanzar los objetivos propuestos en este estudio.

El diagrama de investigación estaría representado de la siguiente manera:

Gráficamente:



Donde:

M: Representa la muestra de estudio: colaboradores de Alfin Banco S.A. agencias Lima Norte.

O1: Observación de la Variable: Motivación.

O2: Observación de la Variable: Desempeño laboral.

r: Indica la relación existente entre ambas variables de estudio.

3.1.4. Enfoque.

En cuanto al enfoque se considera un estudio cuantitativo porque recurre a la recopilación de información para probar las hipótesis, basado en análisis estadístico, para probar las teorías, concluir y establecer modelos de comportamientos, con la finalidad de dar respuesta a los problemas planteados en la presente investigación (Hernández et al., 2010 p.4).

En el presente se utilizaron los datos recopilados para probar las hipótesis a fin de generalizar los resultados. Por lo tanto, se hizo uso de herramientas estadísticas para transformar la información obtenida a través de comprobaciones cuantificadas. Entonces, basado en este enfoque, se busca determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A. agencias Lima Norte.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población.

Icart et al. (2006), definen el termino población como “el conjunto de individuos, que cuentan con ciertas características que se desean estudiar o investigar”.

La población de estudio fueron todos los colaboradores que laboran en Alfin Banco S.A. en sus agencias de Lima Norte, en el año 2023, considerando las 6 agencias que lo conforman:

Tabla 4. *Colaboradores de Alfin Banco S.A., en las agencias Lima Norte, 2023.*

| Colaboradores | Nº según cargo |
|----------------------|----------------|
| Gerentes financieros | 6 |
| Asesores financieros | 36 |
| Cajeros | 18 |
| Total | 60 |

3.2.2. Muestra.

Según Tamayo (1997) la muestra es “el grupo de individuos seleccionados de una población con el propósito de estudio de un fenómeno estadístico (p. 38). Por contar con una población razonable,

se trabajó con la totalidad de colaboradores de las agencias Lima Norte de la empresa Alfin Banco S.A. Por lo tanto, para el desarrollo de este estudio, no fue necesario el cálculo de la muestra.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recopilación de la información el cuestionario, que se caracteriza por la inclusión y presentación de preguntas con categorías de respuesta cerradas, donde se ofrece al encuestado un número limitado de alternativas para indicar las opciones que reflejen mejor su respuesta (Pasco y Ponce, 2018). La confiabilidad de los cuestionarios para ambas variables fue determinada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach.

El cuestionario que se utilizó para medir la variable Motivación, fue la Escala Bifactorial de la motivación, creada por Herzberg (1959), citado por Chiavenato (2009), así como por Robbins & Judge (2009), el cual consta de 2 dimensiones, y se adoptó 13 indicadores y 22 ítems o preguntas a conveniencia tal como se muestran a continuación:

Tabla 5. *Agrupación de ítems por dimensión e indicadores de la variable motivación*

| Dimensiones | Número de indicadores | Ítems asignados |
|----------------------|-----------------------|-----------------|
| Factores extrínsecos | 7 | 1 al 11 |
| Factores intrínsecos | 6 | 12 al 22 |
| Total | 13 | |

Fuente: Adaptado de Herzberg (1959); Chiavenato (2009) y Robbins & Judge (2009).

Para medir la variable Desempeño Laboral, se utilizó la Escala de Desempeño Individual (IWPQ) creado por Koopmans et al. (2013), adaptado por Gabini & Salessi (2016), y Escobedo & Quiñonez

(2020), el cuestionario consta de 3 dimensiones, 11 indicadores y se adaptó 18 ítems o preguntas a conveniencia, tal como se muestran:

Tabla 6. *Agrupación de ítems por dimensión e indicadores de la variable desempeño laboral.*

| Dimensiones | Numero de indicadores | Ítems asignados |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Desempeño de tareas | 4 | 1 - 6 |
| Desempeño contextual | 5 | 7 - 13 |
| Comportamientos contraproducentes | 2 | 14 - 18 |
| Total | 11 | |

Fuente: Adaptado de Koopmans (2013); Gabini & Salessi (2016) y Escobedo & Quiñonez (2020).

3.4. Técnica para el procesamiento de la información

Para el almacenamiento, orden y clasificación de la información en los cuestionarios se empleó el programa de Microsoft Excel, dicha información se procesó mediante el software SPSS versión 27; donde se realizaron las respectivas tablas de frecuencia con los niveles de cada variable y sus dimensiones. Los hallazgos fueron presentados en tablas y figuras obtenidos del mismo programa con su respectiva interpretación; además, se procedió a contrastar las hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman y las discusiones en proporción con los estudios previos citados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Posterior a la aplicación de los cuestionarios a los 60 colaboradores de la empresa Alfin Banco S.A., en sus agencias de Lima Norte, a fin de medir y relacionar mediante sus dimensiones e indicadores a ambas variables de la investigación, como *la motivación y el desempeño* de los colaboradores de Alfin Banco S.A., en sus agencias de Lima Norte en el periodo 2023, se procedió a procesar los datos en el programa estadístico de SPSS, que facilitó obtener las tablas y gráficos correspondientes que se presentan a continuación, de los cuales posteriormente se desglosaron las interpretaciones, comparaciones, recomendaciones y conclusiones de este estudio:

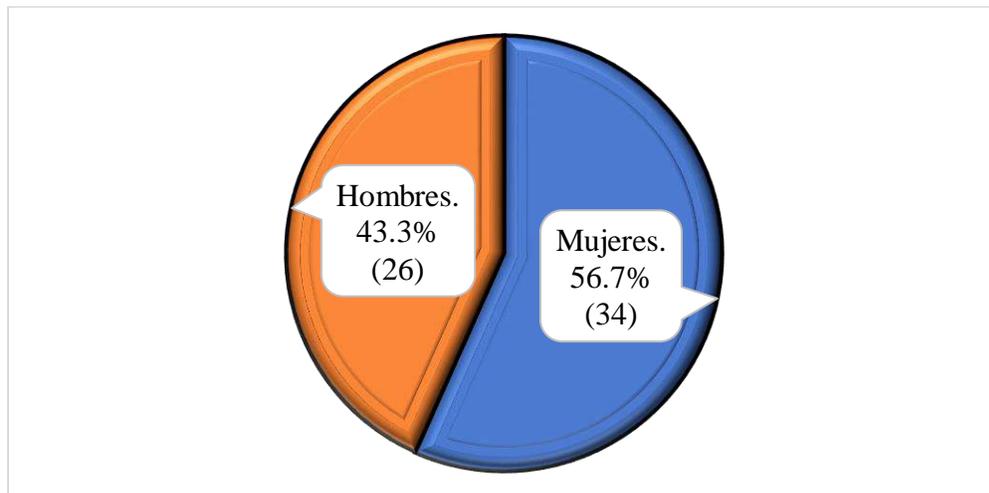
4.1.1. Análisis de resultados en los datos generales.

Tabla 7. Frecuencia y porcentaje del género de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Hombres | 26 | 43.3% |
| Mujeres | 34 | 56.7% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

Figura 7. Genero de los colaboradores de Alfin Banco S.A. en agencias Lima Norte, 2023.



Nota: Elaboración propia.

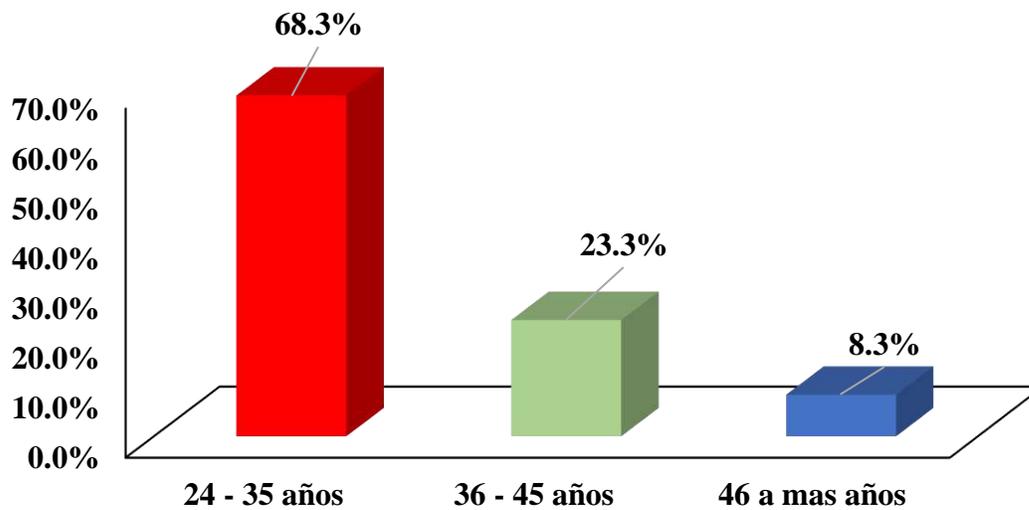
Según la tabla 7 y figura 7 se puede apreciar que del total de colaboradores encuestados el 56,7% son mujeres, y el 43.3% son varones en la empresa Alfin Banco S.A., en sus agencias Lima Norte, 2023.

Tabla 8. *Frecuencia y porcentaje de las edades de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte.*

| Edades | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| 24 a 35 años | 41 | 68.3% |
| 36 a 45 años | 14 | 23.3% |
| 46 a más años | 5 | 8.3% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

Figura 8. *Frecuencia y porcentaje de las edades*



Nota: Elaboración propia.

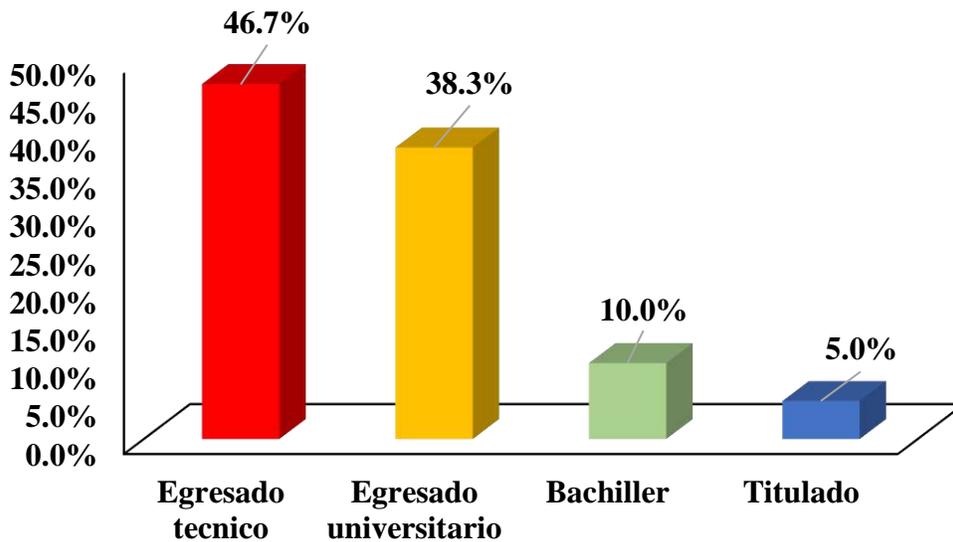
En cuanto a la tabla 8 y figura 8 se aprecia que el 68.3% de empleados encuestados tienen una edad entre 24 a 35 años; así mismo, el 23.3% tienen una edad de 36 a 45 años y el 8.3% tienen una edad en un intervalo entre 46 años a más.

Tabla 9. *Grado de instrucción de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.*

| Grado de instrucción | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Egresado técnico | 28 | 46.7% |
| Egresado universitario | 23 | 38.3% |
| Bachiller | 6 | 10.0% |
| Titulado | 3 | 5.0% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia

Figura 9. *Frecuencia y porcentaje de grado de instrucción.*



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 9 y gráfico 9 se interpreta que del total de colaboradores encuestados el 46.7% son egresados técnicos, el 38.3% son egresados universitarios, el 10% tienen el grado de bachiller y finalmente el 5% de encuestados son titulados universitarios, en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

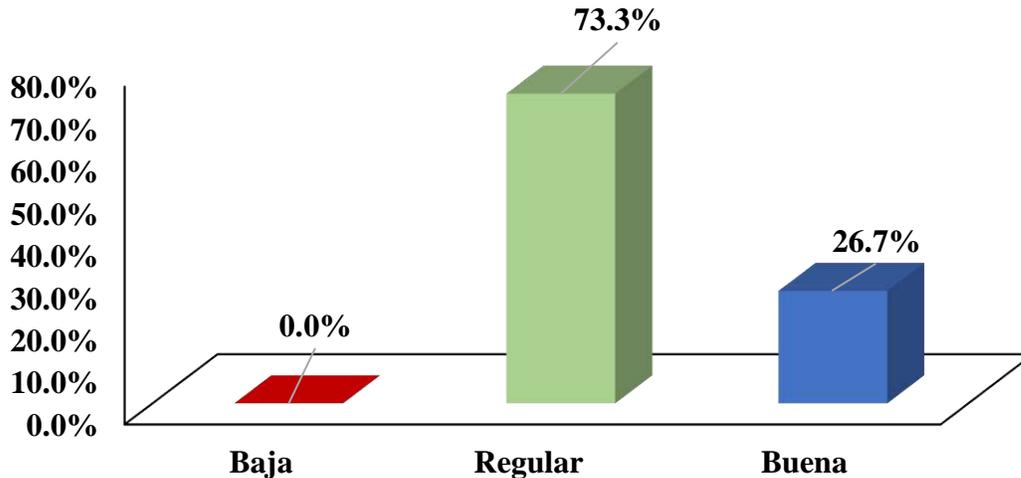
4.1.2. Análisis de los resultados de la variable Motivación.

Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de la variable Motivación

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0.0% |
| Regular | 44 | 73.3% |
| Buena | 16 | 26.7% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

Figura 10. Niveles de la variable Motivación.



Nota: Elaboración propia.

En la tabla 10 y figura 10, se aprecia que el 73.3% de los empleados encuestados manifiestan que el nivel de su motivación es regular; es decir, que los factores extrínsecos e intrínsecos influyentes en su motivación alcanzan un nivel regular en su desenlace; sin embargo, solo el 26.7% restante de los encuestados consideraron que su motivación es buena en relación a ambos factores de la motivación establecidos por F. Herzberg, en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

4.1.2.1. Análisis de resultados relacionados con las dimensiones de la variable motivación.

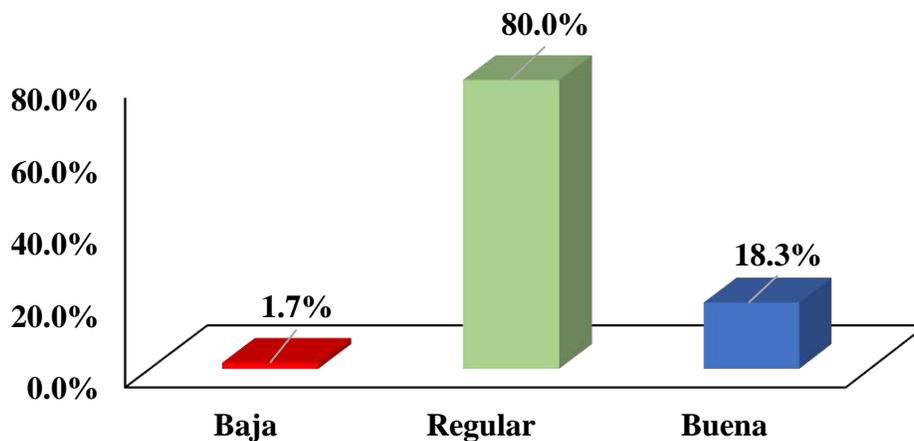
a. Dimensión factores o motivadores extrínsecos

Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores extrínsecos

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Baja | 1 | 1.7% |
| Regular | 48 | 80.0% |
| Buena | 11 | 18.3% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia

Figura 11. Niveles de la dimensión factores extrínsecos.



Nota: Elaboración propia.

Según la tabla 11 y figura 11, el 80% de colaboradores opinaron estar regularmente motivados a causa de los factores extrínsecos relacionados con el contexto físico y psicológico del trabajo, es decir, con las políticas y administración de la empresa, la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, prestigio y seguridad; en tanto que el 18.3% de colaboradores calificaron tener una buena motivación a causa de los mismos factores y solo el 1.7% calificó tener una motivación extrínseca baja en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

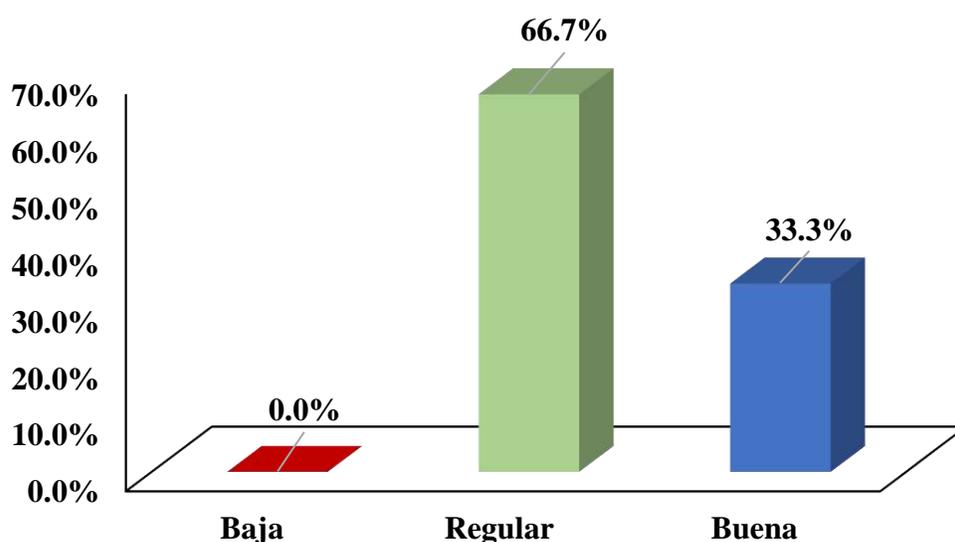
b. Dimensión factores o motivadores intrínsecos

Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores intrínsecos

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0.0% |
| Regular | 40 | 66.7% |
| Buena | 20 | 33.3% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

Figura 12. Niveles de la dimensión factores intrínsecos.



Nota: Elaboración propia

Considerando la tabla 12 y figura 12, el 66.7% de los empleados estimaron estar regularmente motivados a causa de los factores intrínsecos relacionados con las experiencias que se atribuyen al contenido de su trabajo, como el sentido de logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidades, avance profesional y crecimiento personal; mientras tanto que el 33.3% manifestaron tener una motivación intrínseca buena a causa de los mismos factores, en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

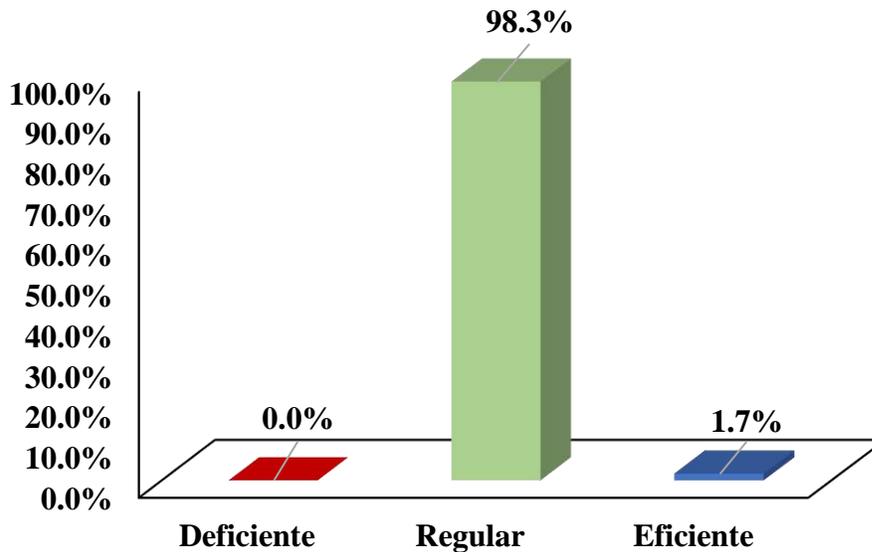
4.1.3. Análisis de los resultados de la variable desempeño laboral.

Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral.

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 59 | 98.3% |
| Eficiente | 1 | 1.7% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia

Figura 13. Niveles de la variable desempeño laboral.



Nota: Elaboración propia

De la tabla 13 y la figura 13, se interpreta que el 98.3% de los empleados calificaron su desempeño individual de nivel regular, tomando en cuenta su desempeño de tareas, desempeño contextual y los comportamientos contraproducentes en su trabajo; mientras que solo el 1.7% diagnosticó que su desempeño individual es eficiente, en base a las mismas dimensiones del desempeño individual en la empresa Alfin Banco S.A. Agencias Lima Norte, 2023.

4.1.3.1. Análisis de resultados en las dimensiones de la variable desempeño laboral.

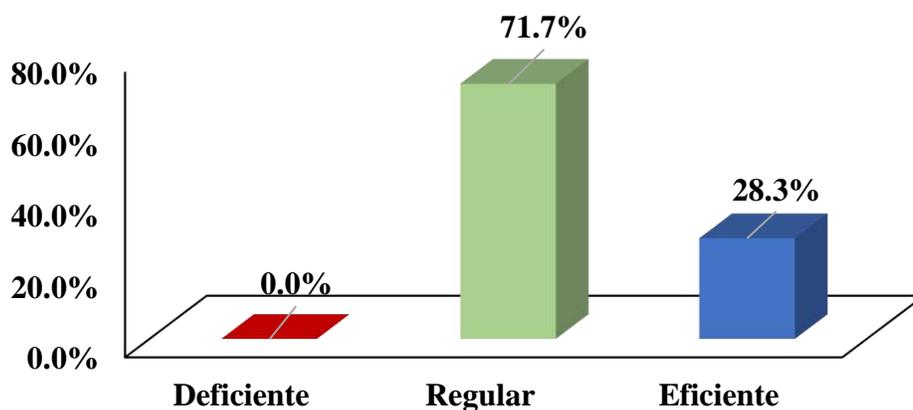
a. Dimensión desempeño de tareas

Tabla 14. Frecuencia de la dimensión desempeño de tareas

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 43 | 71.7% |
| Eficiente | 17 | 28.3% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia

Figura 14. Niveles de la dimensión desempeño de tareas.



Nota: Elaboración propia

En la tabla 14 y figura 14, se evidencia que el 71.7% de trabajadores consideraron tener un nivel regular en su desempeño de tareas relacionados con la productividad y calidad de su trabajo en la empresa, en base a su planeamiento y organización del trabajo, orientación a los resultados, priorización del trabajo y su eficiencia laboral; en tanto que el 28.3% de empelados calificaron su desempeño de tareas como eficiente en base a los mismos indicadores del desempeño de tareas, en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

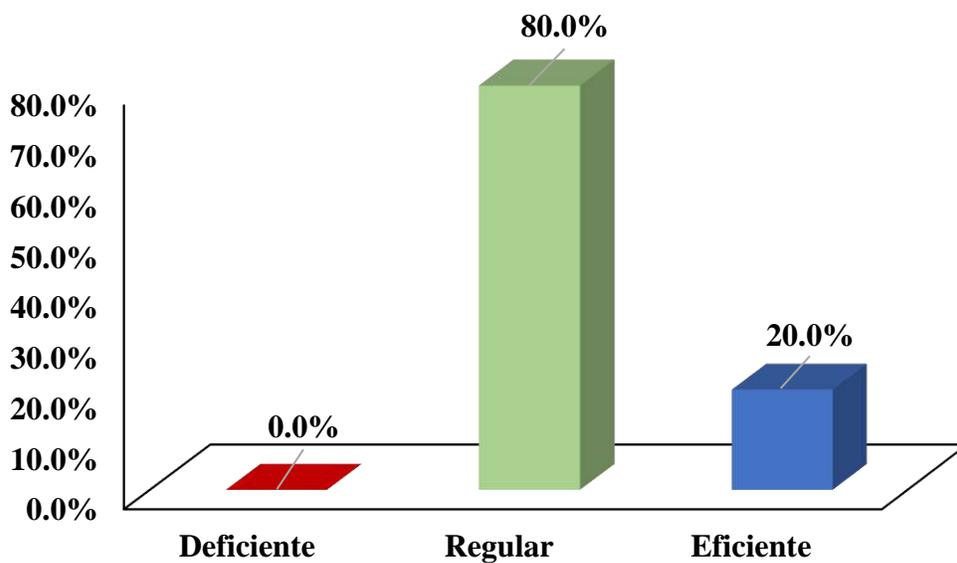
b. Dimensión desempeño contextual

Tabla 15. Frecuencia de la dimensión desempeño contextual

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 48 | 80.0% |
| Eficiente | 12 | 20.0% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia

Figura 15. Niveles del desempeño contextual



Nota: Elaboración propia

Según la tabla 15 y figura 15, especifican que el 80% de empleados evaluaron tener un nivel regular en su desempeño contextual relacionados con los comportamientos cívicos e interpersonales en la empresa en base a su iniciativa, tareas desafiantes, actualización de conocimientos, adaptación y soluciones creativas en su trabajo; en tanto que el 20% de encuestados consideraron su desempeño contextual como eficiente bajo los mismos indicadores, en la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

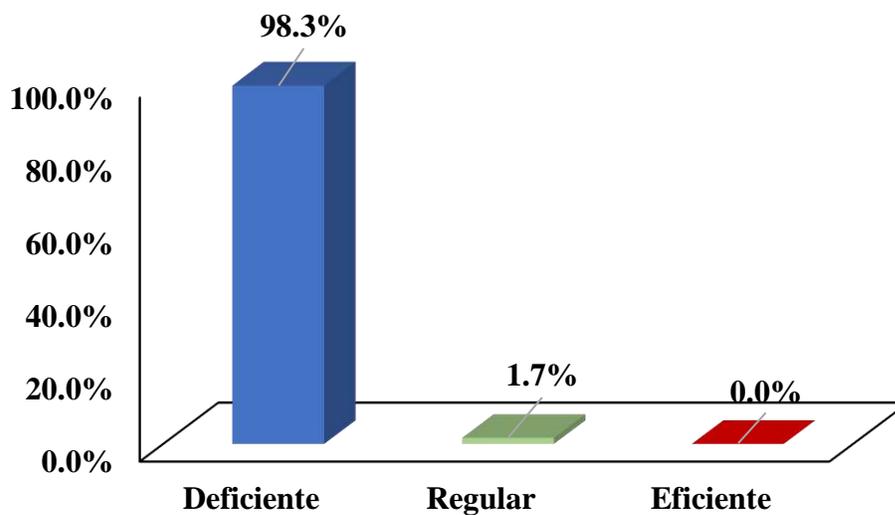
c. Dimensión comportamientos contraproducentes

Tabla 16. Frecuencia de la dimensión comportamientos contraproducentes

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 59 | 98.3% |
| Regular | 1 | 1.7% |
| Eficiente | 0 | 0.0% |
| Total | 60 | 100% |

Nota: Elaboración propia.

Figura 16. Niveles de comportamientos contraproducentes.



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 16 y figura 16, se percibe que el 98.3% de trabajadores consideraron deficiente su nivel de desempeño contraproducente, relacionados con la negatividad interpersonal y las acciones intencionales que dañan la empresa; en tanto que solo un 1.7% de empelados calificaron como regulares sus comportamientos contraproducentes; es decir, que las conductas que perturban el funcionamiento de la empresa son mínimas y controlables por la mayoría de los trabajadores de la empresa Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 17. *Prueba o supuesto de normalidad de ambas variables*

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|-------------------|---------------------------------|----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Motivación | ,140 | 60 | 0,005 |
| Desempeño laboral | ,133 | 60 | 0,010 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración propia

Al tratarse de una muestra mayor a > 50 personas se utilizó el test o prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. En la tabla 17 se observa que el valor “P” calculado en la primera y segunda variable es (0,005 y 0,010) siendo valores menores que $< 0,050$ ($P > 5\%$); entonces, se acepta la hipótesis que indica que los datos constituyentes de la muestra no resultan de una distribución normal; es decir que la muestra es no paramétrica, por lo tanto, se empleará el estadístico Rho de Spearman para medir la relación de las variables y comprobar las hipótesis planteadas.

4.3. Contrastación de hipótesis

4.3.1. Contrastación de hipótesis general.

Planteamiento de la hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

H₁: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Nivel de significancia

En cuanto a la probabilidad del error o nivel de significancia que se establece para demostrar la hipótesis general es del 5% ($P=0,05$). Por lo tanto, si el valor de P es inferior al nivel de significancia establecido ($P < 5\%$) se rechazará la H₀ hipótesis nula. Cuanto menor sea el valor de P al nivel del 5%, más significativos serán nuestros resultados. Entonces como criterio de decisión tenemos:

- Si P calculado es inferior al 5% ($P < 0,05$), se rechazará la hipótesis nula.
- Si P calculado es mayor al 5% ($P > 0,05$), entonces no se rechazará la hipótesis nula.

Estadístico de prueba

Dado que los datos o valores obtenidos provienen de una muestra no paramétrica y por lo tanto, no cumplen con el test de normalidad; para demostrar la hipótesis general se utilizó el estadístico

Rho de Spearman para determinar si existe relación significativa entre **la motivación y el desempeño** de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Cálculo del estadístico

Tabla 18. *Correlación de la variable motivación y desempeño laboral*

| | | | | Motivación | Desempeño laboral |
|----------------------|----------------------|----------------|----|------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Motivación | Coeficiente de | de | 1,000 | -0,257* |
| | | correlación | | | |
| | Sig. (bilateral) | | | . | 0,047 |
| | N | | | 60 | 60 |
| Desempeño laboral | Desempeño laboral | Coeficiente de | de | -0,257* | 1,000 |
| | | correlación | | | |
| | Sig. (bilateral) | | | 0,047 | . |
| | N | | | 60 | 60 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Decisión

En la tabla 18 se observa que el “P” calculado o la significancia es $P=0,047$ que es menor que 5%; entonces existe la evidencia estadística para rechazar la H_0 hipótesis nula y afirmar la H_1 hipótesis alterna. Es decir, que evidentemente existe una relación significativa entre motivación y el desempeño de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. Además, Rho de Spearman es $r = -0,257$. Según la escala de George dicha correlación entre las dos variables es negativa y baja.

4.3.2. Contrastación de hipótesis específica 1.

Planteamiento de la Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

H_1 : Existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Nivel de significancia

La probabilidad del error o nivel de significancia que se establece para demostrar la hipótesis específica 1 es del 5% ($P=0,05$). Por lo tanto, si el valor de P es inferior al nivel de significancia establecido ($P < 5\%$) se rechazará la H_0 hipótesis nula. Cuanto menor sea el valor de P al 5% más significativo es nuestro resultado. Entonces como criterio de decisión se tiene:

- Si P calculado es menor que el 5% se rechazará la hipótesis nula.
- Si P calculado es mayor que el 5%, entonces no se rechazará la hipótesis nula.

Estadístico de prueba

Debido a que los datos no cumplen el supuesto de normalidad para demostrar la hipótesis, se utilizó el estadístico Rho de Spearman para determinar si existe relación significativa entre **los factores extrínsecos y el desempeño** de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Cálculo del estadístico

Tabla 19. *Correlación de la dimensión factores extrínsecos y la variable desempeño laboral*

| | | | | Factores extrínsecos | Desempeño laboral |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----|----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Factores extrínsecos | Coeficiente de correlación | de | 1,000 | -0,206 |
| | | Sig. (bilateral) | | . | 0,114 |
| | | N | | 60 | 60 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | de | -0,206 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | 0,114 | . |
| | | N | | 60 | 60 |

Nota: Elaboración propia.

Decisión

Según la tabla 19 se observa que P calculado o la significancia es ($P=0,114 > 0,05$) mayor que 5%. Por lo tanto, existe evidencia estadística para rechazar la H_1 hipótesis alterna y afirmar la H_0 hipótesis nula. Es decir, que la relación entre los factores extrínsecos y el desempeño de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, año 2023, no es significativa; además, se obtuvo Rho de Spearman de $r = -0,206$; según la escala de George dicha correlación es negativa y baja.

4.3.3. Contrastación de hipótesis específica 2.

Planteamiento de hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

H₁: Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Nivel de significancia

El nivel de significancia que se estableció para demostrar la hipótesis específica 2 es del 5% (P=0,05). Por lo tanto, si el valor de P es inferior al nivel de significancia establecido (P < 5%) se rechazará la H₀ hipótesis nula. Cuanto menor sea el valor de P al 5% más significativo es nuestro resultado. Entonces como criterio de decisión tenemos:

- Si P calculado es menor que 5% se rechazará la hipótesis nula.
- Si P calculado es mayor que el 5%, entonces no se rechaza la hipótesis nula.

Estadístico de prueba

Debido a que los datos no cumplieron con el supuesto de normalidad y resultan de una muestra no paramétrica, para demostrar la hipótesis se utilizó el coeficiente de asociación Spearman para determinar si existe relación significativa entre **los factores intrínsecos y el desempeño** de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023.

Calculo estadístico

Tabla 20. *Correlación de la dimensión factores intrínsecos y la variable desempeño laboral.*

| | | | | Factores intrínsecos | Desempeño laboral |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----|----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Factores intrínsecos | Coeficiente de correlación | de | 1,000 | -0,241 |
| | | Sig. (bilateral) | | . | 0,064 |
| | | N | | 60 | 60 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | de | -0,241 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | 0,064 | . |
| | | N | | 60 | 60 |

Nota: Elaboración propia.

Decisión

De acuerdo con la tabla 20 se evidencia que P calculado ($P=0,064 > 0,05$) es mayor que 5%. Por lo tanto, existe evidencia estadística para rechazar la H_1 hipótesis alterna y afirmar la H_0 hipótesis nula. Es decir, no existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, año 2023; además, se alcanzó una correlación $r= -0,241$, que según la escala de George es una correlación negativa y baja.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Una vez obtenido los resultados y decisiones, se compararon con los antecedentes y bases teóricas planteados en el presente estudio.

Con base en los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alterna general H_1 que establece que existe una relación significativa entre *la motivación y el desempeño* de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023, con una asociación negativa y baja entre ambas variables ($r = -0,257$). Este resultado guarda similitud en parte con el de Ydrogo (2019), quien en una muestra de 124 trabajadores obtuvo una correlación negativa y moderada ($r = -0,500$) entre los factores de motivación y el desempeño laboral; además menciona que a causa de los factores intrínsecos como extrínsecos el 95,97% de trabajadores tienen una motivación de nivel medio hacia abajo y solo el 4.03% restante responde a una motivación alta, concluyendo que no es significativo el efecto de dichos factores en el desempeño de cada empleado. En tanto, Moreno (2021), en un estudio realizado en 33 efectivos policiales, así como Aguilar y Cabanillas (2021), en su investigación con 15 trabajadores de una empresa de transportes, demostraron en sus respectivas indagaciones la relación positiva y significativa ($r = 0,67$) ($r = 0,87$) entre los factores motivacionales y el desempeño laboral; resultados que no guardan similitud con el obtenido en esta investigación, ya que en el presente se obtuvo una relación significativa, pero una correlación que es negativa y baja entre ambas variables. Es decir que la motivación bifactorial no es proporcional al desempeño laboral de los colaboradores, debido a que los factores de motivación son percibidos como regulares en la mayoría de trabajadores de la empresa. Entonces, el

desempeño laboral es expresado como regular en el 98,3% de trabajadores encuestados, a pesar de que la motivación bifactorial en el 73,3% de ellos es de nivel regular, solo el 26,7% restante afirma una motivación buena a causa de ambos factores de la motivación. Al contraste con este resultado, Chiavenato (2009), expresa que el desempeño individual, que es la base del rendimiento de la empresa, depende en gran medida de si las personas están motivadas.

En cuanto a la relación entre *los factores extrínsecos y la variable desempeño laboral*, en el estudio se admitió la hipótesis nula específica 1 H_0 , estableciendo que no existe relación significativa ($P=0,114$) entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral y que la correlación es negativa y baja entre ambos ($r= -0,206$). Estos resultados coinciden con los obtenidos por Ydrogo (2019), quien en su investigación menciona que los factores extrínsecos no inciden significativamente en el desempeño laboral ($P=0,242$) y que la relación es negativa y baja entre ambas ($r= -408$); es decir, que a causa de los factores extrínsecos el 95,16% de empleados tienen una motivación de nivel medio hacia abajo. En cambio, Moreno (2021), concluye que entre los factores extrínsecos y la variable desempeño laboral existe una relación significativa ($P=0,000$) y es positiva y considerable entre ambos ($r=0,688$); resultados distintos e inversos a los que se encontraron en el presente estudio. En comparación de las evidencias, se distingue que el desempeño laboral individual está expresado como regular en el 98,3% de empleados a pesar de que la motivación extrínseca en el 80% de encuestados es de nivel regular, en tanto que el 18,3% afirman una motivación extrínseca buena y solo el 1,7% restante una motivación extrínseca baja. Al respecto Herzberg (1959), menciona que no se puede lograr motivación y satisfacción en los colaboradores si los factores extrínsecos están ausentes o si son aplicados incorrectamente, causaran insatisfacción en el

colaborador. Sin embargo, al aplicarse óptimamente no provocan una fuerte motivación, sino que solo previenen la insatisfacción.

Referente a la relación entre *los factores intrínsecos y la variable desempeño laboral* en este estudio se evidencio la H_0 hipótesis nula especifica 2 definiendo que no existe relación significativa entre los factores intrínsecos y la variable desempeño laboral ($P= 0,064$), con una correlación negativa y baja ($r= -0,241$) entre ambas. Resultados que coinciden en parte con lo obtenido por Ydrogo (2019), quien afirma que los factores intrínsecos no influyen significativamente en la variable desempeño laboral ($P= 0,195$) ($r= -0,447$), destacando que en base a los factores intrínsecos el 91,94% de empleados de la empresa tienen una motivación de nivel medio hacia abajo. No obstante, Aguilar y Cabanillas (2021), establecen la existencia de una relación positiva y alta entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral, resultados que son inversos a los encontrados en la presente investigación. Al contrastar los resultados, se acentúa que el desempeño laboral individual está valuado como regular en el 98,3% de trabajadores a pesar de que la motivación intrínseca es también mayoritariamente de nivel regular en el 67,7% de trabajadores encuestados, en tanto que solo el 33,3% restante afirma una motivación intrínseca buena. Al respecto, Herzberg (1968), recomendó enriquecer verticalmente los lugares de trabajo con factores motivadores y regularlos al desarrollo gradual de los trabajadores, considerando las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento y logro del trabajador, de modo que encuentre en su trabajo la oportunidad de desarrollo personal; además, esta política debe ser continua hasta lograr los objetivos de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a. Al contrastar la hipótesis general, se determinó que existe relación significativa entre la motivación y la variable desempeño laboral en los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023; con $P = 0,047$; además, se evidencio que entre **la motivación y el desempeño laboral** existe una correlación negativa y baja $r = -0,257$.

Lo antes precisado explica que el 98,3% de colaboradores consideran su desempeño laboral de nivel regular, mientras tanto que el 73,3% de los trabajadores encuestados responden a un nivel de motivación también regular; y solo un 26,7% expresan una motivación bifactorial buena. Esto indica que, si la empresa logra desarrollar una buena motivación bifactorial, mayor será el desempeño del colaborador en su trabajo.

- b. En el contraste de la hipótesis especifica 1, se evidencio que no existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral en los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023; con $P = 0,114$; así mismo, se demostró que entre **los factores extrínsecos y el desempeño laboral** existe una correlación negativa baja $r = -0,206$.

Lo antes señalado explica que el 98,3% de colaboradores califican su desempeño laboral de nivel regular, a pesar de que el 80% de empleados encuestados consideran su motivación extrínseca de nivel regular, en tanto que el 18,3% expresan una motivación extrínseca buena; y solo el 1,7% de empleados manifiestan una baja motivación extrínseca. Esto

implica que, si la empresa logra desarrollar una buena motivación extrínseca, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, evitando su insatisfacción con su trabajo.

- c. Según el contraste de la hipótesis específica 2, se concluye que no existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral en los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023; con $P = 0,064$; de igual manera se comprobó que entre **los factores intrínsecos y el desempeño laboral** existe una correlación negativa baja $r = -0,241$.

Lo antes mencionado explica que el 98,3% de colaboradores describen su desempeño laboral como regular, no obstante que el 67,7% de trabajadores encuestados consideran su motivación intrínseca también de nivel regular; en tanto que el 33,3% califican estar intrínsecamente motivados. Esto significa que, si la empresa logra desarrollar una buena motivación intrínseca mayor será el desempeño laboral de los colaboradores, impulsando una alta satisfacción con su trabajo.

6.2. Recomendaciones

Según los resultados encontrados y las conclusiones antes mencionadas, en el presente estudio se exponen las siguientes recomendaciones:

- a. Al determinar que existe relación significativa entre **la motivación y el desempeño laboral** de los colaboradores, habría que identificar qué factores extrínsecos e intrínsecos son los que generan una asociación inversa entre ambas variables, por lo tanto, la empresa debe evaluar e implementar las siguientes acciones:

- Se recomienda a la empresa Alfin Banco S.A., en sus agencias de Lima Norte, identificar mediante evaluaciones los factores de motivación intrínsecos como extrínsecos de mayor atribución en el desempeño del colaborador, en periodos semestrales; a fin de implementar nuevos programas de capacitación y de reconocimientos; así como, el enriquecimiento gradual del trabajo, incentivando siempre la participación de los colaboradores en la implementación de estrategias y en su feedback respectivo, coadyuvando en la mejora continua, logro de metas organizacionales, así como, en el crecimiento profesional y la autonomía del trabajador en sus funciones.
- b. Al determinar que no hay relación significativa entre **los factores extrínsecos y el desempeño laboral**, futuras evaluaciones en la empresa deben facilitar la identificación de aquellos factores extrínsecos asociados con el contexto psicológico y físico del trabajo, para mejorar esta relación se debe aplicar lo siguiente:
- Se sugiere la ampliación y desarrollo de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales; así como, considerar la participación de los colaboradores en la implementación de mejoras laborales como evaluaciones y capacitaciones, en los reconocimientos y comisiones, actividades recreativas, etc.
 - Comunicación permanente de la visión, propósito, así como de los objetivos y estrategias de manera clara que inspiren un esfuerzo integral y de empowerment en el colaborador, que garanticen un mejor desempeño, calidad de servicio y sobre todo desarrollo personal.

- Mantener un liderazgo participativo, horizontal y de puertas abiertas entre todos los niveles de la empresa y agencias, así como la actualización tecnológica del sistema operativo y herramientas que permitan un óptimo servicio al cliente.
- c. Al determinar que no se evidencia relación significativa entre los **factores intrínsecos y el desempeño laboral**, nuevos análisis deben impulsar aquellos factores intrínsecos asociados con la naturaleza del puesto y el estímulo que producen, para mejorar esta asociación se debe:
- Enriquecer gradualmente el trabajo con factores motivadores según los logros y competencias del colaborador, con la asignación de nuevos objetivos, responsabilidades y desafíos, facilitando su autonomía en sus funciones y sus probabilidades de desarrollo profesional y de promoción interna.
 - Establecer un plan de crecimiento, capacitaciones y feedback, según los análisis de evaluación de desempeño y encuestas de opinión tomadas a los trabajadores, que permitan mejorar la motivación, la confianza en si mismo, competitividad y su satisfacción.
 - Cultura empresarial que impulse el reconocimiento sistemático a todos los colaboradores, en base al logro de los objetivos de la empresa y la participación activa del trabajador en mejoras laborales que generen crecimiento empresa-colaborador.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes documentales

Aguilar, D. y Cabanillas, K. (2022). *Factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral en la empresa Transportes R&D EIRL, en la ciudad de Piura, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/11537/30439>

Alarcón, E. (2022). *Desempeño laboral y motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12529>

Escobedo, C. y Quiñones, M. (2020). *Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16601>

Habich, B. & Rospigliosi, M. (2019). *Relación entre innovación organizacional y desempeño laboral en la Industria Cervecería Nacional de la Zona Norte del Perú*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <http://hdl.handle.net/10757/652026>

Jefferson, R. (2018). *Motivadores laborales intrínsecos y extrínsecos que predicen la probabilidad de que los empleados intenten irse*. Tesis de doctorado, Universidad Walden, EE.UU. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5726>

Moreno, J. (2021). *Teoría motivacional de Herzberg, y su relación con el desempeño laboral de los efectivos policiales de la comisaría PNP La Ensenada en el año 2021*. Tesis de

Licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5585>

Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación: aplicación práctica*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://bdigital.uncu.edu.ar/15664>.

Pingo, M. y Siancas, C. (2022). *Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana*. Tesis de licenciatura, Universidad de Piura. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/11042/5675>

Rubiano, A., Suarez M., Flores M., Valencia, P., & Santana S. (2022). *Factores de motivación laboral del área de fidelización de una empresa de servicios tecnológicos en la ciudad de Bogotá*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <http://hdl.handle.net/10823/6653>

Singh, F. (2020). *Análisis de factores de satisfacción e insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de servicios profesionales*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Argentina. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10766>

Ydrogo, N. (2019). *Factores de motivación y desempeño laboral de los empleados en la empresa de transportes San Martín de Porres S.A. de la ciudad de Huacho, año 2018*. Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3428>

7.1. Fuentes bibliográficas

Aamodt, M., (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (6ª ed.). Cengage Aprendizaje Editores SA de CV.

- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (9ª ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2 ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Fischman D. & Matos L. (2014). *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa.* Lima, Perú. Gestión 2000.
- Gabini S. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral. Una Exploración Empírica.* Buenos Aires, Argentina. Teseo.
- Hellriegel, D., Jackson S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias* (11 Ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Hernández R., Fernández. C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 Ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Jones G. & George J. (2010). *Administración Contemporánea* (6 ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Koontz H., Weihrich H., & Cannice M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (14 Ed.). México D. F: Mc Graw Hill
- Manso P. (2002). *El Legado Frederick Irvin Herzberg.* Universidad EAFIT. Colombia 79-86.
- Newstrom J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.) México D.F: Mc Graw Hill.
- Robbins S. & Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.) México: Pearson Educación.

7.2. Fuentes hemerográficas

- Arana W. (2018). *Factores que motivan a los trabajadores en empresas de Lima Metropolitana*. *Gestión En El Tercer Milenio*, 21(14), 75-82. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15425>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Gabini, S. & Salessi, S. (2016). *Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos*. *Revista anual del Laboratorio de Evaluación Psicológica y Educativa*, 16; 1-2016; 31-45. <http://hdl.handle.net/11336/53736>
- Gallup. (2022). *State of the American Workplace*.
- Geraldo, L. (2022). *Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos*. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-81. <https://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Gestión. (2017). *Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar-colaboradores-incrementar-productividad-80-135636-noticia/?ref=gesr>
- Gonzáles, M., Cendales, B., & Segura, S. (2022). *Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo*. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 18(34). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950>
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?* *Harvard Business Review*, 46 (1), 13-22.

- INEI (2022). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Gob.pe. Recuperado el 25 de septiembre de 2023, de <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, AJ y de Vet, HCW (2013), "*Desarrollo de un cuestionario de desempeño laboral individual*", Revista Internacional de Productividad y Gestión del desempeño, vol. 62 N° 1, págs. 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2014). *Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators*, *Work (Reading, Mass.)*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- López, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Madero S. M. (2019). *Factores de la Teoría de Herzberg y el Impacto de los Incentivos en la Satisfacción de los Trabajadores*. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Murphy, K. (1990). *Desempeño laboral y productividad*. *Psicología en las organizaciones: integrando ciencia y práctica.*, 286, 157–176. <https://psycnet.apa.org/fulltext/1990-98304-008.pdf>
- Ramos-Villagrasa P., Barrada J., Fernández del Rio E. & Koopmans L. (2019). *Evaluación del desempeño laboral mediante escalas breves de autoinforme: el caso del cuestionario individual de desempeño laboral*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 35, 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

1. Presentación:

Estimado Señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo, a continuación le presento un cuestionario para dar respuesta a las siguientes preguntas, por favor responda marcando con “X” en la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuestas correctas o incorrectas, asimismo estas son confidenciales.

2. Datos del encuestado:

- a. Edad:
- b. Genero:
- c. Grado de Instrucción:
- d. Agencia:
- e. Puesto:

3. Instrucciones: Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

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

**Indeciso: Ni de acuerdo ni desacuerdo.*

| N° | ENUNCIADOS/ÍTEMS | TD 1 | ED 2 | I 3 | D 4 | TA 5 |
|----|--|------|------|-----|-----|------|
| | D1. Factores higiénicos o extrínsecos | | | | | |
| 1 | Las políticas de capacitación y formación son constantes e influyen en mi crecimiento profesional y productividad. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 2 | La administración de la empresa es eficiente y justa con los reconocimientos a cada colaborador. | | | | | |
| 3 | La manera que el gerente planifica, organiza, dirige y controla las actividades del equipo de trabajo es eficiente. | | | | | |
| 4 | Con el gerente siento que puedo hablar y ser escuchado. | | | | | |
| 5 | Existe un ambiente de apoyo, amistad y respeto mutuo con mis colegas y supervisados. | | | | | |
| 6 | La relación con el gerente es excelente y le tengo confianza. | | | | | |
| 7 | El ambiente como el nivel de ruido, temperatura e iluminación en el trabajo es confortable. | | | | | |
| 8 | Estoy bien pagado según mi formación y experiencia. | | | | | |
| 9 | El trabajo me genera cada vez mayor progreso económico. | | | | | |
| 10 | Pertenecer a la empresa me ha ayudado a mejorar mi status social y laboral. | | | | | |
| 11 | En el trabajo soy estable laboralmente considerando mi desempeño. | | | | | |
| | D2. Factores motivacionales intrínsecos | | | | | |
| 12 | Logro realizar mi trabajo sin errores, en el menor tiempo y con el mínimo de recursos. | | | | | |
| 13 | Me complacen los resultados de mi trabajo porque siento que logro los objetivos constantemente. | | | | | |
| 14 | Los reconocimientos del gerente y de mis colegas por mi desempeño, han sido constantes. | | | | | |
| 15 | En el trabajo me permiten tener tiempo para proyectos personales y familiares. | | | | | |
| 16 | El trabajo es retador y confortable para mí. | | | | | |
| 17 | El trabajo me permite desarrollar todas mis habilidades y capacidades por lo tanto soy eficiente en lo que hago. | | | | | |
| 18 | La carga de trabajo es razonable, así como los horarios. | | | | | |
| 19 | En el trabajo cada vez soy más independiente para hacer mis tareas y organizarme de acuerdo a mi criterio. | | | | | |
| 20 | El desarrollo profesional es prioridad en la misma proporción con la productividad. | | | | | |
| 21 | Las oportunidades de hacer línea de carrera son alcanzables. | | | | | |
| 22 | Mi trabajo me da un sentimiento de realización personal. | | | | | |

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

1. Presentación

Estimado Señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo, a continuación le presento un cuestionario para dar respuesta a las siguientes preguntas, por favor responda marcando con “X” en la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuestas correctas o incorrectas, asimismo estas son confidenciales.

2. Datos del encuestado

- a. Edad:
- b. Genero:
- c. Grado de Instrucción:
- d. Agencia:
- e. Puesto:

3. Instrucciones: Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | ENUNCIADOS/ÍTEMS | N 1 | CN 2 | AV 3 | CS 4 | S 5 |
|----|---|-----|------|------|------|-----|
| | D1. Desempeño de la tarea | | | | | |
| 1 | Planifico a diario o semanalmente mi trabajo para obtener mejores resultados. | | | | | |
| 2 | Tomo en cuenta siempre los objetivo o resultados que necesito lograr. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 3 | He sido constante positivamente en el cumplimiento de metas u objetivos. | | | | | |
| 4 | Establezco prioridades en el trabajo diariamente. | | | | | |
| 5 | He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente | | | | | |
| 6 | Administro y gestiono bien mi tiempo. | | | | | |
| D2. Desempeño contextual | | | | | | |
| 7 | Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando ya cumplí las tareas asignadas sin que me lo pidieran. | | | | | |
| 8 | Tomo la iniciativa en reuniones o consultas con mi equipo. | | | | | |
| 9 | Asumí responsabilidades desafiantes, cuando pude. | | | | | |
| 10 | Me propongo continuamente desafíos en mi trabajo. | | | | | |
| 11 | Me esfuerzo en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con mis funciones de trabajo. | | | | | |
| 12 | Mejoré mis habilidades laborales como Comunicación, empatía, organización, liderazgo, análisis. | | | | | |
| 13 | He desarrollado soluciones creativas | | | | | |
| D3. Comportamientos laborales contraproducentes | | | | | | |
| 14 | Me quejé de problemas sin importancia en algún momento. | | | | | |
| 15 | Hable con colegas sobre aspectos que no me gustan de mi trabajo. | | | | | |
| 16 | Me ausentado sin motivo y me he justificado afirmando trabajo. | | | | | |
| 17 | Me concentre en aspectos improductivos en lugar de los productivos y positivos en algún momento. | | | | | |
| 18 | Hablé con personas ajenas a la empresa sobre los aspectos que no me gustan de mi trabajo. | | | | | |

ANEXO 3

Confiabilidad de los instrumentos mediante Alfa de Cronbach (SPSS v27)

Cuestionario de la teoría Bifactorial de F. Herzberg.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 60 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 60 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,804 | 22 |

Cuestionario IWPQ de Koopmans y otros.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 60 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 60 | 100,0 |

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

Estadísticas de Fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,720 | 18 |

ANEXO 4: Matriz de consistencia

| | PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | METODOLOGIA |
|---|---|---|--|-------------------------------------|---|---|
| P R I N C I P A L | ¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023? | Determinar que relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | Variable 1 Motivación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores extrínsecos ▪ Factores intrínsecos | <p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Tipo básica.</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental-transversal.</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional.</p> |
| | ¿Qué relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023? | Determinar que relación existe entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | Existe relación significativa entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | Variable 2 Desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño de tarea ▪ Desempeño contextual ▪ Comportamiento contraproducente | <p>Población: 60 colaboradores</p> <p>Muestra: 60 colaboradores</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p> <p>Análisis, interpretación de la información: Tablas, figuras, Software SPSS</p> |
| ¿Qué relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023? | Determinar que relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | Existe relación significativa entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los colaboradores de Alfin Banco S.A., Agencias Lima Norte, 2023. | | | | |
| E S P E C Í F I C O S | | | | | | |