



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ECONOMIA



TESIS

**LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN  
SUCURSAL CUSCO - 2017**

**PRESENTADA POR:**

**VÍCTOR HUGO GÓMEZ RUIZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**PUNO - PERÚ**

**2019**



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ECONOMÍA

TESIS



## LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN SUCURSAL CUSCO - 2017

PRESENTADA POR:

VÍCTOR HUGO GÓMEZ RUIZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

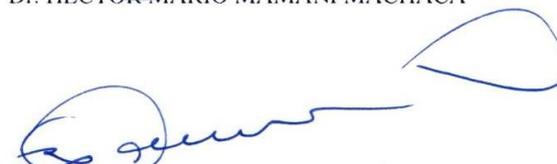
MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA  
MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. HÉCTOR MARIO MAMANI MACHACA

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. TEODOCIO LUPA QUISOCALA

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dr. ERASMO MANRIQUE ZEGARRA

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Mg. RENE PAZ PAREDES MAMANI

Puno 28 de octubre de 2019

ÁREA : Recursos Humanos.

TEMA : La motivación como factor determinante en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco – 2017.

LÍNEA : Administración: Recursos Humanos y Gestión del Personal.



## DEDICATORIA

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida, a mi madre, mi esposa María Julia y mis hijas Donna y Fabiolita gracias eternos.*



## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios quien ha permitido seguir mis estudios profesionales lleno de salud y sabiduría, así como a mi familia, a mi madre, a mi esposa María Julia , y nuestras hijas Donna y Fabiolita que llena nuestras vidas de felicidad y a todos aquellas personas a los que me rodean, que con su paciencia y empuje confiaron en mí; asimismo también un reconocimiento a las autoridades y maestros de la Universidad Nacional del Altiplano –Puno, de la Facultad de Ingeniería Económica – Escuela de Post grado (Programa de economía ), que me abrió las puertas de la ciencia y el saber, y a mi Asesor de Tesis Mg. Rene Paz Paredes Mamani quien con su experiencia y profesionalismo guio cada aspecto de la presente investigación.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE DE CUADROS	VI
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE GRAFICOS	VII
INDICE DE ANEXOS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1

### CAPITULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Bases teórico científicas	3
1.1.1. La motivación.	3
1.1.1.1 Características principales de la motivación	8
1.1.1.2 Elementos clave de la motivación.	10
1.1.1.3 Principios importantes de la motivación.	12
1.1.1.4 Clasificación de la motivación.	13
1.1.1.5 Beneficios y ventajas de la motivación	15
1.1.1.6 Principales factores de la motivación en la organización	20
1.1.1.7 Teorías principales de la motivación	22
1.1.1.8 Importancia de la motivación	27
1.1.1.9 Principales dimensiones que utiliza la motivación	28
1.1.2. Desempeño laboral.	38
1.1.2.1 Características del desempeño laboral	42
1.1.2.2 Elementos de la administración del desempeño Laboral.	43
1.1.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral.	44
1.1.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño.	47
1.1.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	47
1.1.2.6 Principales dimensiones que utiliza el desempeño laboral.	48
1.1.2.7 Influencia del clima laboral en el desempeño laboral del trabajador.	62
1.2 Antecedentes de la investigación	64
1.2.1. Antecedentes a nivel internacional.	64
1.2.2. Antecedentes a nivel nacional	66
1.3 Marco conceptual	68



## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Descripción del problema	74
2.2	Problema de investigación	76
	2.2.1. Problema general	76
	2.2.2. Problemas específicos	76
2.3	Objetivos de estudio	77
	2.3.1. Objetivo general.	77
	2.3.2. Objetivos específicos	77
2.4	Hipótesis de investigación	77
	2.4.1. Hipótesis general	77
	2.4.2. Hipótesis específicas	77
2.5	Justificación de la investigación	80
	2.5.1. Relevancia	80
	2.5.2. Institucional	80
2.6	Delimitación de la investigación	81
	2.6.1. Delimitación temporal	81
	2.6.2. Delimitación espacial	81
	2.6.3. Delimitación conceptual	81
	2.6.4. Delimitación social	81

## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Tipo de investigación	82
3.2	Diseño de la investigación	82
3.3	Población y muestra	83
	3.3.1. Población	83
	3.3.2. Muestra	83
3.4	Métodos y técnicas	83
	3.4.1. Métodos	84
	3.4.2. Técnica	85
	3.4.3. Instrumentos	85
	3.4.4. Variables de estudio	85



## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Descripción	86
4.2	Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral	96
4.3	Influencia de los incentivos en el desempeño laboral	98
4.4	Influencia de las recompensas en el desempeño laboral	100
	4.4.1. Prueba de hipótesis general.	102
4.5	Prueba de hipótesis específica	104
	4.5.1. Prueba de Sub hipótesis 1	104
	4.5.2. Prueba de Sub hipótesis 2	105
	4.5.3. Prueba de Sub hipótesis 3	107
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	REFERENCIAS	116
	ANEXOS	122



## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definiciones de Motivación	7
Cuadro 2. Conceptualización de Variables	78
Cuadro 3. Operacionalización de las Variables	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad	87
Tabla 2. Sexo	88
Tabla 3. Condición laboral	89
Tabla 4. Cargo que desempeñan	90
Tabla 5. Promedio ingreso mensual de remuneraciones	91
Tabla 6. Rangos - la motivación y sus dimensiones	92
Tabla 7. Variable motivación	92
Tabla 8. Rangos - desempeño laboral y sus dimensiones	94
Tabla 9. Variable: desempeño laboral	94
Tabla 10. Tabla cruzada de la dimensión: Compensaciones y la variable desempeño laboral	96
Tabla 11. Tabla cruzada de la dimensión: Incentivos y la variable desempeño laboral	98
Tabla 12. Tabla cruzada de la dimensión: Recompensas y la variable desempeño laboral	100
Tabla 13. Resultados de la Tabulación cruzada de las variables motivación*variable desempeño laboral	102
Tabla 14. Prueba de independencia Chi cuadrado	103
Tabla 15. Prueba de independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 1	104
Tabla 16. Prueba de independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 2	105
Tabla 17. Prueba de independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 3	107

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de la Jerarquía de Maslow	6
Figura 2: Diferentes elementos motivacionales	11
Figura 3: Clasificación de la motivación.	15
Figura 4: Principales factores de motivación	21
Figura 5: Metodos de evaluacion de desempeño	45



## INDICE DE GRAFICOS

Gráfica 1: Edad	87
Gráfica 2: Sexo	88
Gráfica 3: Condición laboral	89
Gráfica 4: Cargo que desempeñan	90
Gráfica 5: Promedio ingreso mensual de remuneraciones	91
Gráfica 6: Motivación	93
Gráfica 7: Desempeño Laboral	95
Gráfica 8: Incidencia de las compensaciones en el desempeño laboral	96
Gráfica 9: regresión lineal entre compensaciones y desempeño laboral	97
Gráfica 10: Incidencia de los incentivos en el desempeño laboral	98
Gráfica 11: Relación entre incentivos y desempeño laboral	99
Gráfica 12: Incidencia de la recompensa en el desempeño laboral	100
Gráfica 13: Relación entre incentivos y desempeño laboral	101

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. La motivación como factor determinante en el desempeño laboral, de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal –cusco 2017	123
ANEXO 2. Cuestionario para los trabajadores	124
ANEXO 3. Regress Desempeño laboral – Compensación, Incentivos, Recompensa	126

## RESUMEN

La Presente investigación tiene como objetivo de estudio determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco, ya que es un elemento motivacional de gran importancia para los nuevos empleados y trabajadores de las empresas y organizaciones modernas , por lo que hoy en día es un elemento imprescindible de la administración que se requiere conocerlo , para tal efecto la investigación estuvo dirigido a los empleados y trabajadores de dicha institución financiera , para cuyo tipo de investigación corresponde a tipo correlacional del cual tiene el propósito de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, asimismo se determinó una población de 200 trabajadores y aplicando nuestra formula estadística arrojó una muestra de 53 trabajadores. En tal sentido remarcaremos nuestro objetivo de investigación y determinar el grado de influencia de las compensaciones los incentivos y las recompensas en el desempeño laboral de los trabajadores y empleados de dicha institución. Los resultados de la investigación enmarcados en nuestros objetivos específicos nos demuestran los siguientes resultados: La influencia de las *compensaciones* en el desempeño laboral nos indican que el 37.7 % es medianamente adecuada , teniendo un (desempeño intermedio) asimismo el 20.8% indica poco adecuada teniendo un ( bajo desempeño) asimismo el 11.3% indica adecuada teniendo un (buen desempeño) asimismo se determinó la influencia de los *incentivos* en el desempeño laboral en donde nos indican que el 35.8% es medianamente adecuada teniendo un (desempeño intermedio) y un 20.8% poco adecuado que indica (bajo desempeño) y un 9.4% que nos indica adecuado teniendo un ( buen desempeño ) y por ultimo tenemos a la influencia de las *recompensas* en el desempeño laboral en donde nos indican que el 34,0% es medianamente adecuada o (desempeño intermedio ) asimismo el 20.8% nos muestra poco adecuado o ( bajo desempeño ) y un 5,7% que muestra adecuado en un ( buen desempeño ). Los resultados nos demuestran porcentajes y valores en cuanto a las tres dimensiones aplicadas en el trabajo de investigación, frente al desempeño laboral en donde se puede afirmar que existe un descontento generalizado de los trabajadores con referencia a las políticas estratégicas de los recursos humanos, demostrando en una escala de calificación porcentajes que demuestran la mediana motivación de las dimensiones frente al desempeño laboral.

**Palabras clave:** Desempeño laboral-factor determinante-motivación –compensaciones, incentivos, recompensa.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the degree of influence of the motivation on job performance in the workers of the bank of the Cusco branch nation, since it is a motivational element of great importance for new employees and employees of companies and modern organizations so that today it is an essential element of the administration that is required to know it, for this purpose the research was aimed at the employees and workers of said financial institution, for whose type of research corresponds to the correlational type of which it has the In order to measure the degree of relationship that exists between two or more variables, a population of 200 workers was also determined and applying our statistical formula yielded a sample of 53 workers. In this sense, we will highlight our research objective and determine the degree of influence of compensation incentives and rewards in the work performance of the workers and employees of said institution. The results of the research framed in our specific objectives show us the following results: The influence of compensation on work performance indicates that 37.7% is moderately adequate, with a (intermediate performance) also 20.8% indicates that it is inadequate, having a (low performance), 11.3% also indicates adequate having a (good performance) Likewise, the influence of incentives on work performance was determined, where they indicate that 35.8% is moderately adequate, having an (intermediate performance) and an inadequate 20.8%, which indicates (low performance) and a 9.4%, which indicates adequate a (good performance) and finally we have the influence of rewards in work performance where they indicate that 34.0% is moderately adequate or (intermediate performance) also 20.8% shows us inadequate or (poor performance) and 5.7% showing adequate in a (good performance). The results show us percentages and values regarding the three dimensions applied in the research work, compared to the work performance where it can be affirmed that there is a generalized discontent of the workers with reference to the strategic policies of the human resources, demonstrating in A rating scale percentages that demonstrate the medium motivation of the dimensions against work performance.

**Keywords:** Work performance-determining factor-motivation - compensation, incentives, reward.

## INTRODUCCIÓN

En muchas empresas y grandes organizaciones se toma poca relevancia el tema motivacional de los trabajadores, es en ese sentido decimos que para lograr una verdadera motivación en el trabajador debe haber una buena política y cultura organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y que permita obtener lo mejor de los trabajadores, así como también permita que los trabajadores se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales y laborales ya que la motivación es una constante que cambia de tiempo en tiempo y las gerencias y administraciones de turno no deben descuidar este factor ni deben catalogarlo como un gasto; sino más bien como la inversión a la que se le puede sacar el mayor provecho posible.

Es por consiguiente necesario analizar la motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en dicha sucursal debido a que la motivación en los trabajadores es un elemento importante que ejerce una influencia fuerte sobre actitudes y valores de estos, por tal motivo se hace necesario que la gerencia de recursos humanos de nuestra institución se defina cuáles son las necesidades laborales e individuales de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco, que coadyuven a la satisfacción en su lugar de trabajo a fin de solventar aquellas improvisaciones que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el desempeño laboral.

La presente investigación, tiene por objetivo determinar el grado de influencia de la motivación como factor determinante en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco 2017, tomando como objetivo de estudio las siguientes dimensiones: *Compensación, Incentivos y Recompensa*.

La hipótesis que ha guiado la investigación fue que la motivación influye significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco 2017.

La investigación se presenta de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Revisión de Literatura; En este capítulo se encuentra el marco teórico y los antecedentes de la presente investigación, así como también bases teórico científica que corresponde a la motivación y el desempeño laboral.



**Capítulo II:** Planteamiento del problema: En este capítulo se aplica el planteamiento del problema, enunciados del problema justificación, objetivo general y específico, e hipótesis general y específicos del trabajo de investigación.

**Capítulo III:** Materiales y métodos: En este capítulo, incluye el lugar de la investigación, población, muestra, método de investigación y sus descripciones y métodos por objetivos específicos al cual se ubica la presente investigación.

**Capítulo IV:** Resultados y discusión; En este capítulo se presenta los resultados y discusión del trabajo de investigación, así como también a los análisis de los datos y sus resultados y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha arribado en la investigación.

## CAPITULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Bases teórico científicas

##### 1.1.1. La motivación.

La motivación es la acción y efecto de motivar es el motivo o la razón que invoca a la realización o la omisión de una acción. Se trata de un estado psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo -ción ('acción', 'efecto').

Según Maslow (1943) propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Según MASLOW, ( 1943) en la (*teoría de la motivación humana*) se considera cinco categorías de necesidades y son: “fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.” Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). Comparando distintivamente entre una y otra se debe a que las “deficitarias”

se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Según MASLOW, (1943) considera cinco categorías de necesidades del cual indicaremos en las siguientes definiciones.

#### **a. Necesidades Fisiológicas**

Son considerados como impulsos fisiológicos para lo cual incluyen necesidades vitales e importantes para la supervivencia de los seres humanos y vienen en orden biológicos, en este grupo, se encuentran necesidades como: necesidad de respirar, sexo, beber, de dormir, de refugio, de comer. Maslow considera que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, tomando en cuenta que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

#### **b. Necesidades de seguridad:**

En esta parte de la pirámide de Maslow, se incluye las necesidades de seguridad del cual son necesarias para vivir, pero están un rango menor que las fisiológicas, es decir mientras que la primera necesidad no satisfagan no puede surgir otro eslabón de necesidades, la seguridad está orientado a la estabilidad y la protección; como la seguridad física, de empleo, de ingresos, recursos, familiar, y de salud.

#### **c. Necesidad de Afiliación**

Se considera estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Por ejemplo se incluye a estas necesidades : el amor correspondido , el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y estas necesidades están ligadas y se presentan continuamente en la vida diaria cuando un el ser humano necesita el deseo de casarse y formar una familia, ser considerado en una comunidad ,pertenecer a una iglesia

La propuesta de Maslow incluye dos necesidades de estima: una *inferior* que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, atención, reconocimiento, reputación, y dignidad; y otra

*superior*, que considera la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, profesionalización, democracia y libertad.

#### **d. Necesidad de reconocimiento**

Las necesidades de los tres primeros niveles de la pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

#### **e. Necesidades de auto-realización:**

Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

**f. Otras Necesidades descritas por Maslow.**

- **Necesidades estéticas:** No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- **Necesidades cognitivas:** Están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- **Necesidades de auto-trascendencia:** Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

A continuación, se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



*Figura 1:* Pirámide de la Jerarquía de Maslow

**Fuente:** Libro de la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.

Para tener mayor comprensión presentamos diversas definiciones de motivación a lo largo del tiempo.

Cuadro 1

***Definiciones de Motivación***

AUTOR	DEFINICIÓN
SEXTON (1977:162)	“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”. La satisfacción del ser humano y sus necesidades van junto a la motivación.
ARMSTRONG (1991:266)	“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. La cultura corporativa es fundamental en este concepto.
ROBBINS (1999:17)	“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.
STONER (1996)	Define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. El autor en esta definición nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan en forma constantes y permanentes.
CHIAVENATO ,(2000)	Define como “El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Chiavenato menciona para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado

Elaboración: Fuente propia

### ***1.1.1.1 Características principales de la motivación***

Consideramos que las principales características de la motivación forman parte de un conjunto de acciones de vital importancia especialmente en el ámbito laboral lo que nos ayuda a encontrar mejores resultados en su conocimiento, Según URIARTE,( 2019) estas características son:

#### **a. Proceso psicológico interno**

La motivación es un fenómeno psicológico humano que no puede medirse u observarse directamente, solo se puede evaluar a través de los comportamientos que desencadena y de los resultados que logra.

#### **b. Fenómeno individual**

Aunque muchas personas pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, por eso es importante conocer a quién va dirigida la motivación.

#### **c. Compleja**

La motivación reviste bastante complejidad de análisis, ya que integra aspectos cognitivos y afectivos, así como conscientes e inconscientes.

#### **d. Extrínseca o intrínseca**

Se habla de motivación extrínseca cuando esta viene desde el afuera, en general asociada a una recompensa (material o no). Por el contrario, la motivación intrínseca obedece a factores o impulsos internos del sujeto.

#### **e. Intencional o propositiva**

Al estar orientada hacia una meta u objetivo claramente planteado a priori (que puede ser: vender más, producir más, aprender un idioma, dominar un deporte, etc.), la motivación logra una actitud positiva y hace que la tarea se encare con energía. A menudo la persona logra una reconfortante sensación de control sobre la actividad que realiza y los resultados que obtiene.

**f. Genera conductas activas y persistentes**

Es lógico pensar que cuanto más fuerte sea el estímulo o la necesidad que dispara la conducta, mayor será la energía puesta en esa dirección, así como la persistencia en la consecución del logro.

**g. Genera autoestima**

La motivación saca al individuo de la inercia natural a hacer siempre lo mismo, del mismo modo, al plantear nuevos desafíos. La posibilidad de esforzarse en el logro de nuevas metas renueva la confianza en uno mismo y contribuye a la autoestima.

**h. Se retroalimenta**

El proceso de motivación disparado por determinantes internos o externos mueve la conducta en determinada dirección, y al interactuar con el medio, va creando un sistema de retroalimentación, donde los demás se suman a la actitud de superación.

**i. Motivación no es Presión**

En el ámbito del trabajo, sobre todo, existe una diferencia muy grande entre motivación y presión: de hecho, un buen líder de grupo sabrá transformar los factores habituales de presión en instrumentos de motivación, lo que redundará en un claro beneficio.

**j. Factores de motivación**

El ser humano está sujeto a diferentes disparadores de conductas, que, por tanto, se consideran mecanismos de motivación. Se dividen en dos tipos principales.

• **Biológicos:**

Se incluyen aquí los de base orgánica, que simplemente buscan satisfacer necesidades fisiológicas innatas (hambre, sed, impulso sexual, necesidad de descanso, etc.), por lo que se consideran universales, más allá de leves variaciones intersujeto.

- **Sociales:**

Se vinculan con necesidades internas de las personas en tanto sujetos sociales. Los factores sociales pueden ser de:

- **Logro:** es lo que impulsa al individuo a crecer, a lograr la excelencia dentro de lo que hace.
- **Afiliación:** es lo que impulsa al individuo a busca mejores relaciones interpersonales.
- **Poder:** es lo que impulsa al ser humano a lograr influencia sobre las demás personas o sobre las situaciones que lo rodean. Este tipo de motivación puede resultar nociva.
- **Autorrealización:** se vincula con el perfeccionamiento de destrezas y capacidades.
- **Reconocimiento:** se vincula con la búsqueda del reconocimiento o la admiración.

#### *1.1.1.2 Elementos claves de la motivación.*

Al examinar los comportamientos motivacionales encontramos tres elementos claves para su desarrollo; Según FARLEY. ( 2017)

##### **a. Dirección**

La dirección es simplemente "la meta" hacia la cual el individuo es motivado.

Es importante destacar que el objetivo se elige de forma activa en medio de un conjunto de alternativas, ya sea que el individuo se dé cuenta de ellas o no. La meta está determinada por diferentes influencias, incluyendo los factores intrínsecos y los extrínsecos, los cuales pueden contradecirse entre sí. Por ejemplo, un individuo puede tener una inclinación natural por la introspección, pero ser motivado hacia un estilo de vida altamente social para avanzar en su carrera o posición social.

##### **b. Intensidad**

La intensidad es la fuerza de la respuesta en la dirección elegida. Típicamente, hay una relación cercana entre la intensidad y la

expectativa de un resultado deseado. La intensidad o fuerza motivacional depende de la percepción individual de la probabilidad de que su esfuerzo dará un resultado determinado. Esto es verdad, ya sea que la percepción sea realista o no. Por ejemplo, si un individuo cree que un aumento de sueldo es inminente si hace bien su trabajo, estará más motivado y perseguirá la meta con mayor intensidad, quizás quedándose hasta tarde en el trabajo e incrementando la producción.

### c. Persistencia

La persistencia es esencialmente la resistencia; es cuánto tiempo una persona invierte su energía y esfuerzos hacia una dirección o meta. El sustento del comportamiento es, nuevamente, influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos. Sin embargo, los factores que inician el comportamiento no necesariamente tienen que ser los mismos que lo mantienen y que ofrecen la persistencia. Por ejemplo, un individuo puede estar motivado a tener buenas calificaciones en la escuela para obtener su mesada en casa. Sin embargo, ese individuo puede experimentar satisfacción por su desempeño académico, y esta motivación puede aumentar o reemplazar por completo la motivación inicial.



Figura 2: Diferentes elementos motivacionales

Fuente: Revista Ehow- España.

### ***1.1.1.3 Principios importantes de la motivación.***

Según VALDES HERRERA (2016) en su libro principios generales de la motivación, indica que existen cinco principios motivacionales, esenciales:

- a) **Principio de la predisposición.** Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable. Cuando cambiamos el «¿por qué?» por el «¿por qué no?», o el «esto es inaguantable» por el «¿qué estoy aprendiendo de esta situación?», o «estoy enfadado porque...» por el «me pregunto por qué me estoy enfadando ante este hecho» (es decir, cambio la ira por la curiosidad), estamos aplicando este principio.
- b) **Principio de la consecuencia.** Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia.
- c) **Principio de la repetición.** Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia.
- d) **Principio de la novedad.** En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio.
- e) **Principio de la vivencia.** Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna

experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente.

#### ***1.1.1.4 Clasificación de la motivación.***

Según aporte GONZALES SANZ, (2017) indica “Que son numerosos los aportes que puedan clasificarse la motivación” por tal razón mencionamos algunos conceptos básicos para su discusión general en el presente trabajo de investigación.

##### **a. Motivación Extrínseca**

Como su nombre indica, cuando nos referimos al tipo de motivación extrínseca estamos hablando de estímulos que nos impulsan a actuar, que son provenientes del exterior y de la actividad que realicemos. En este sentido, lo que nos motiva en realidad son las recompensas externas que obtenemos al lograr el objetivo, como pueden ser el dinero o el reconocimiento.

Vale la pena aclarar que cuando tenemos este tipo de motivación, no necesariamente sentimos satisfacción al hacer todo aquello que debamos hacer para lograr el objetivo que tenemos planteado; es únicamente la recompensa que recibimos al cumplir con la meta lo que nos motiva.

##### **b. Motivación Intrínseca**

A diferencia de la motivación extrínseca, en este tipo de motivación el impulso que sentimos para realizar una actividad proviene de nuestro interior y no de alguna recompensa externa que podamos obtener con ello.

Este tipo de motivación personal está muy relacionada con nuestro crecimiento personal y nuestra autorrealización.

En este caso, sentimos placer y satisfacción en el proceso de estar realizando aquella actividad y no únicamente cuando ésta termina.

Cuando tenemos este tipo de motivación personal no tenemos límites, pues nos involucramos por completo y ponemos nuestro empeño en aquello que estamos haciendo.

**c. Motivación Positiva.**

Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

**d. Motivación negativa:**

Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo) y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

**e. Motivación de hábito:**

Los hábitos sociales son a su vez todos aquellos que se refieren a las distintas costumbres que forman parte intrínseca de un grupo, de una cultura, de una sociedad. En dicha denominación podrían incluirse desde “tradiciones” en el ámbito de la alimentación hasta cuestiones relacionadas con el vestuario o incluso en la forma de comportarse igualmente relevantes son los hábitos morales, todos ellos son los que determinan cual es la manera “correcta” que tiene que tener un individuo para actuar en su vida, qué criterios debe seguir para que sea una persona “buena” y que no vaya en contraposición de la sociedad lo que supondrá asumir una serie de consecuencias ,finalmente están los llamados hábitos intelectuales que son aquellos que giran en torno al intelecto, al entendimiento.

#### f. Motivación de ambición;

La ambición es impulsada por el deseo de alcanzar una meta o puesto en donde se busca ser los primeros y los mejores, donde todo lo que se pueda alcanzar sea visto como una meta para un individuo, con la visión de que todo lo mejor esta persona se lo merece. Por lo general la motivación de tipo ambiciosa es ejecutada más por el individuo mismo, quien a veces no permite ser motivado por el exterior.

#### g. Motivación de Nivel de aspiraciones:

El nivel de aspiraciones profesionales en hombres y mujeres puede ser uno de los determinantes clave de la motivación de éstos en los diferentes puestos de trabajo. Las aspiraciones hacen referencia al modo en que nos evaluamos a nosotros mismos y a cómo construimos nuestro auto concepto con relación al presente.



Figura 3: Clasificación de la motivación.

Fuente: Elaboración propia

### *1.1.1.5 Beneficios y ventajas de la motivación*

#### **A. BENEFICIOS**

La motivación laboral es la fuente principal de éxito de toda empresa logrando que sus trabajadores se encuentren alineados con las metas y objetivos de la empresa, al mismo tiempo que desarrollan aspiraciones personales a través de sus satisfacciones, así como sus necesidades y expectativas. La pregunta fundamental surge desde la perspectiva de la empresa: ¿cuáles son los beneficios de la motivación en el trabajo?

Si tuviéramos que nombrar beneficios que enmarca la motivación tendríamos que señalar y mencionar algunos que son necesarios. Señala DE JESUS,( 2015) establece siete beneficios y los describe a continuación:

##### **a. Una mejor imagen de la empresa.**

Cuantas mejores cosas hace la empresa mejor es su imagen. Si se preocupa de un valor tan importante como su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello.

##### **b. Mayor compromiso de los trabajadores con la empresa**

Trabajadores que sienten que se les valoran en la empresa y que se hace algo porque se encuentran más a gusto y se sentirán implicados con ella.

##### **c. Mayor rendimiento laboral.**

Trabajadores motivados rinden más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Esto hace que se consiga un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la empresa.

#### **d. Principio de Innovación**

Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores. Puede que algunas no sean válidas o aplicables, pero se pueden conseguir ideas interesantes para mejorar o rendir más. También son más creativos y hacen mejor su trabajo.

#### **e. Menores inconvenientes para la empresa (reducción de problemas)**

Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.

#### **f. Mayor competitividad y producción empresarial.**

Empresas cuyos trabajadores rinden más, tienen más y mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y dan lo máximo de sí son mucho más competitivas que otras. Por ello, la motivación en el trabajo conlleva necesariamente a empresas más competitivas y que pueden afrontar mejor los cambios.

#### **g. Menos fugas de talentos.**

Trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, trabajadores que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa, aunque otras puedan ofrecerles unas mejores condiciones. La empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

Mejor imagen de la empresa como buen empleador, lo que lleva a atraer talentos o empleados valiosos.

Continuando con DE JESUS (2015) descrito cada uno de los beneficios, indica “Creo que no nos cabe ninguna duda de que una empresa que se preocupa por sus empleados consigue mejores beneficios a su favor al corto, mediano y largo tiempo.”

## **VENTAJAS**

Según IBARRA, (2017) “La ventaja de estar motivado no se refleja meramente en lograr unas metas y objetivos, las ventajas de la motivación son numerosas y puede cambiar nuestras vidas de acuerdo como lo tratamos y los administremos, por lo tanto, harás de ello un habito de largo plazo que redundara en la realización de tus metas personales” algunas ventajas motivacionales que describiremos.

### **a. La creatividad.**

La gente motivada piensa con mayor claridad. Dedicar más recursos intelectuales a su proyecto de vida actual y el resultado es una mayor creatividad.

### **b. Energía.**

Cuando estamos motivados necesitamos menos sueño, no porque estemos constantemente secretando adrenalina sino porque tenemos una emoción genuina y energizante.

### **c. Flexibilidad.**

La motivación nos hace descubrir que la flexibilidad es una habilidad que se puede desarrollar y que no depende de las circunstancias. Cuando las circunstancias cambian, estamos más abiertos a ceder para manejar la situación en lugar de permanecer rígidos.

### **d. Salud.**

Las personas con sentimientos positivos sobre su vida y su potencial, tienen razones para estar y mantenerse saludables.

Han experimentado la diferencia que hay en materia de salud y energía cuando pasan por momentos de desmotivación, y prefieren estar motivadas.

**e. Magnetismo.**

Una vida motivada es interesante y la gente motivada tiene cierto magnetismo. Las personas se sienten naturalmente atraídas por los ganadores, que generan energía por hábito y por naturaleza.

**f. Ímpetu.**

La motivación se perpetúa a sí misma. Va ganando velocidad en su paso por oficinas, hogares y comunidades. Vivir motivado se facilita pues se convierte en un hábito.

**g. Multiplicación.**

La motivación es contagiosa: se propaga y se multiplica. A la gente que rodea a una persona motivada "se le pega" esa motivación.

**h. Reconocimiento.**

Las personas motivadas sobresalen. Los demás las respetan por sus logros, admiran sus agallas y les ofrecen su ayuda, pues desean tener alguna relación con gente ganadora.

**i. Optimismo.**

Un individuo motivado descubre que el optimismo abre más puertas que el negativismo. Aprende a encontrar el potencial que hay en todas las cosas. El cambio no los saca del camino. Le ve a todo el lado bueno.

**j. Productividad.**

La gente motivada hace más cosas, es más activa y asume las tareas con entusiasmo. Se mueve rápida y deliberadamente y

siempre quiere tener la actitud de sentir que puede hacer las cosas.

**k. Estabilidad.**

Al estar motivados nos concentramos y no nos distraemos ni nos alejamos de nuestro destino. Estamos sintonizados con el objeto de nuestra motivación.

***1.1.1.6 Principales factores de la motivación en la organización***

Según VALDES HERRERA,(2016) señala varios factores.

**Los resultados:**

Resultados exitosos = trabajador más motivado.

**a. La participación:**

Cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional

**b. El conocimiento de objetivos:**

El trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente

**c. La tarea:**

Una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.

**d. La retribución:**

El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.

**e. Las recompensas:**

El incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.

**f. El reconocimiento:**

El ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.

**g. La responsabilidad:**

La posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.

**h. El crecimiento:**

La capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.

**i. Los castigos y sanciones:**

Son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional.



*Figura 4: Principales factores de motivación*

*Fuente: Díaz y León (Pág. 15)*

### ***1.1.1.7 Teorías principales de la motivación***

Según VALDES HERRERA (2016) indica “Realmente estas teorías son relativamente nuevas ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente en este aspecto, no obstante, aún continúan las investigaciones sobre el tema” algunos autores clasifican estas teorías como:

#### **a. Teoría X y Y de Frederick McGregor**

Estableció dos supuestos sobre la naturaleza Humana.

- Sus planteamientos pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.
- Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el con el trabajo hombre y su relación.

#### **b. Teoría de Motivación e Higiene de Frederick Herzberg**

Conocida también como la Teoría de los dos factores o teoría factorial Esta teoría de contenido establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

Establece que la motivación y la satisfacción en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

#### **c. Teoría E.R.C de Clayton Alderfer**

Teoría de contenido que considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades.

Necesidades de existencia (E) - requieren la provisión de los requisitos de materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow).

Necesidades de relación (R) - mantiene interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte del grupo, dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow).

Necesidades de crecimiento (C) - son anhelos del interior para el desarrollo personal y el alto concepto de sí mismo (se relacionan con las necesidades psicológicas de autoestima y la autorrealización de Maslow).

#### **d. Teoría da las necesidades de Mc Clelland**

Sostiene que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades adquiridas.

- **Necesidades de logro;**

Se refiere al esfuerzo por sobresalir obtener logros en relación con un grupo de estándares, luchar por el éxito, destacarse asumiendo responsabilidades.

- **Necesidades de Poder**

Se refiere al deseo de tener prestigio, impacto, de influir y controlar a los demás.

Prefieren la lucha y pertenencia

- **Necesidades de afiliación:**

Relaciones interpersonales amistosas y buscan la comprensión y la cooperación

#### **e. Teoría de expectativas de Víctor Vroom**

Esta teoría de proceso establece los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores.

El desempeño esperado de un trabajador es el producto de combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

#### **f. Teoría de equidad de Stacey Adams**

Esta teoría de proceso pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que hacen los individuos entre su situación (lo que hacen y los beneficios que reciben) y la de otras personas o grupos que se toman de referencia.

Cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimiento, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de resultados (prestigio, afecto, beneficios socioeconómicos y salario).

El desempeño y la satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva y de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

#### **g. Teoría de evaluación Cognoscitiva**

Esta teoría busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca.

Establece que cuando una persona realiza una actividad impulsado por la motivación intrínseca y recibe una recompensa extrínseca, provocará una disminución de la motivación intrínseca inicial.

Las recompensas tangibles (dinero) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (elogio) no la afectan.

#### **h. Teoría de atribución de Fritz Heider**

Esta teoría establece que, en su esfuerzo por encontrar el sentido de su propio comportamiento o ejecución, los individuos están motivados para descubrir sus causas subyacentes.

Las atribuciones son la causa percibida por los resultados.

Plantean explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento dado.

Los comportamientos observados pueden ser causado ya sea interna o externamente.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas externas.

#### **i. Teoría de fijación de metas de Edwin Locke**

Esta teoría de proceso destaca el establecimiento de metas como papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo.

Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar, en igualdad de condiciones.

Para que las metas puedan obrar como incentivos de motivación, las tareas deben tener cierto grado de dificultad, deben ser específicas y claras.

Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzar, orientan la conducta en un sentido determinado y estimulan la persistencia hasta que logre la meta

Debe haber retroalimentación

#### **j. Teoría de reforzamiento de B. F. Skinner**

Esta teoría de proceso establece que el comportamiento depende de sus consecuencias.

Propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, el cual es afectado por una causa externa.

Lo que controla el comportamiento son los reforzadores.

Se ignoran factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades.

Los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones deseadas.

#### **k. Teoría de Flujo de Mihaly Csikszentmihalyi**

La teoría del flujo trata de explicar lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación de placer, éste la realizará, aunque posea un alto grado de dificultad.

Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo

Cuando se realiza una tarea y te envuelves profundamente en lo que estás haciendo, se dedica una atención exclusiva a dicha tarea.

La experiencia de flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que promueva la competencia y ponga en práctica las habilidades del individuo.

#### **l. Teoría de Motivación Intrínseca de Kenneth Tomas**

Esta teoría parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del empleado, sino buscan el compromiso y la iniciativa.

Las recompensas externas como lo son el dinero y el interés no son suficientes

Se debe de buscar recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo

El trabajador debe saber cuál es su propósito en la empresa para lograr tener una visión y alcanzar la autodirección.

### ***1.1.1.8 Importancia de la motivación***

Indica RAMIREZ MORDAN, ( 2013) “la empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas”.

La empresa utiliza y necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra *MOTIVO* y *ACCION*, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el *MOTIVO* que lo lleve a la *ACCION*.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos

entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.

Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

#### ***1.1.1.9 Principales dimensiones que utiliza la motivación***

Tal como indica SARMIENTO,( 2009) “En base a las investigaciones científicas podemos indicar con rotundidad que la mejor manera de entender la motivación humana es analizar las diferentes dimensiones que la componen a través de sus diferentes herramientas y principios y que dan respuesta entre otros factores a la recompensa.”

### **A. COMPENSACIONES**

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes conceptos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.).

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión. Se entiende por incentivo, un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intraorgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extraorgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada.

Complementando lo relacionado diríamos que los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo.

### **1. Principales Relaciones de la Compensación.**

Indica MX, (2014) , tres principales relaciones

#### **a) Remuneración Real**

Se denomina salario o remuneración real al poder de compra que tiene el salario nominal en términos de bienes y servicios. Esto significa que la variación de un salario en términos nominales siempre deberá tener en cuenta a la inflación del país para dar cuenta del salario real. Así, por ejemplo, si el salario nominal neto aumenta en un año un diez por ciento, pero la inflación aumenta un quince por ciento, la diferencia nos dará una caída el poder adquisitivo equivalente al cinco por ciento. El medio para el conocimiento de la inflación es el IPC, esto es, una variación del precio nominal de los precios que integran una canasta básica con respecto a un período anterior; es importante entender que por salario neto nos referimos al salario con todos los descuentos correspondientes por impuestos más los aditivos que podrían sumársele por productividad, horas extras, etc.

## **b) Remuneración por Nivel**

La importancia de las tablas de grado de pago se ha incrementado en los inicios del siglo XXI.

El sistema empresarial ha establecido para todos los empleos al cual se conoce como escala general. Muchos empleadores del sector privado lo usan también. En general, los profesionales de los recursos humanos optan por estructuras de tablas de pago en oposición a los pagos basados en el mercado con el fin de mantener la equidad y reducir el potencial de procesos legales por discriminación que pudieran provenir por el empleo del formato más subjetivo basado en el mercado.

Una estructura básica de grado de pago tiene diferentes niveles de grado de pago y un rango de escalones o lugares en cada nivel.

Una estructura más sencilla podría tener un lugar mínimo, moderado o alto dentro de cada grado de pago.

Esto permite un pago más alto para un empleo dado para alguien que tenga más experiencia. Una compañía puede tener de 10 a 12 niveles de grado y de tres a cinco escalones en cada nivel. Normalmente los trabajos que requieren más educación y antecedentes de trabajo están en un sitio más alto.

## **c) Remuneración por responsabilidad de Cargo**

Es importante señalar que la responsabilidad de un cargo de directiva. “Implica la realización de actividades que conlleven el ejercicio de poder de dirección, expresado en la capacidad y la obligación de dirigir un grupo humano, organizando, normando y supervisando el trabajo de sus integrantes; así como, ejercer la representación de la

organización o ejercer la titularidad de una unidad orgánica determinada; y tener la capacidad de adoptar decisiones en el ámbito de su competencia.

## **B. INCENTIVOS**

Es una herramienta que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Sustenta “PEREZ PORTO & GARDEY, (2010) “Es un Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible”.

### **2. Principales Relaciones de los Incentivos**

#### **a) Reparto de utilidades**

El concepto de reparto de utilidades se refiere a la repartición de las ganancias que logró una empresa o que produjo una cierta operación o actividad. En varios países, el reparto de utilidades es una obligación que tienen las compañías alcanzadas por ciertos criterios legales.

En este sentido, el reparto de utilidades consiste en un pago que la empresa realiza a sus empleados de acuerdo a las ganancias obtenidas en el mercado. Dicho en otras palabras: un cierto porcentaje de esas ganancias se reparte entre los trabajadores.

la base de cálculo para la participación de utilidades se determinará según lo señalado en el artículo 4° del Decreto Legislativo N° 892, se calculará sobre el saldo de la Renta Imponible del ejercicio gravable que resulte después de haber compensado pérdidas de ejercicios anteriores de acuerdo a las normas del Impuesto a la renta.

Para establecer cuanto le corresponde a cada trabajador por derecho a las utilidades que debe repartir la empresa, se toman como criterios de determinación los días efectivamente laborados, asimismo las remuneraciones percibidas durante el ejercicio anterior a la repartición de utilidades.

**b) Beneficio sobre ventas**

Ratio que engloba la rentabilidad total obtenida por cada unidad monetaria vendida. Incluye todos los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera gastos. Cuanto mayor sea esta ratio mejor es el beneficio.

Cuando se trata de una empresa con cotización bursátil cuanto mayor es la cuantía de dicha ratio más agresiva suele ser la política de retribución al accionista y trabajador.

Teniendo en cuenta que la venta está sustentada en una relación entre personas, el desarrollo de ciertas habilidades para mejorar en este campo parece ser una vía de éxito para mejorar los resultados en su organización.

**c) Bonos por Méritos**

Pago por méritos es el uso de incentivos económicos en la remuneración de los trabajadores como parte del reconocimiento por su contribución a su empresa.

Consiste en remunerar a sus trabajadores de acuerdo al nivel de contribución, responsabilidades y exigencias que

tiene cada puesto de trabajo. A mayor contribución, responsabilidad o exigencia debe corresponder una mayor retribución.

Según PEREZ PORTO ; MERINO ( 2014) “El Pago por méritos permite que el trabajador reciba una compensación económica que represente su contribución a su empresa y que sus esfuerzos personales destacados sean reconocidos explícitamente a través de su nivel salarial. El objetivo al desarrollar una estrategia de pago por méritos es mantenerse competitivo en el reclutamiento del talento en el mercado o rubro de su empresa. Las organizaciones compiten por el talento y ofrecen incentivos muy importantes, de manera que se necesita tener prácticas adecuadas para no perder a sus trabajadores talentosos.”

#### **d) Bonos por responsabilidad**

Los conceptos de bonificación para empleados comprenden recompensas o incentivos que los empleadores pagan a sus trabajadores. Algunas recompensas se basan en el rendimiento, responsabilidad y la tenencia, mientras que otras son por razones tales como la de atraer o retener talentos. Los planes de incentivos para empleados por lo general son discrecionales, es decir, los empleadores generalmente no son obligados a mantener un programa de este tipo, a menos que los términos y condiciones del bono sean parte de un acuerdo contractual.

Los empleadores a veces utilizan bonos por firma de contrato para atraer talento en momentos en que hay escasez de trabajadores calificados en un grupo ocupacional específico.

Este sistema de bonos se aplica en todos los niveles de la empresa y se definen en función a las tareas de cada área.

La ventaja de ofrecerlos se asocia directa y positivamente en el nivel de eficiencia y responsabilidad de los colaboradores, así como en el clima laboral en la organización.

Asimismo, indica PADILLA,( 2016) “Otorgar bonos es parte del desarrollo de la “marca empleadora” que incluye, entre otros elementos, la elaboración de políticas de compensaciones y beneficios que permitan la posibilidad de tener niveles salariales atractivos para los trabajadores.”

### **C. RECOMPENSAS**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo.

Indica CHIAVENATO ( 2002) “Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera”.

### **3. Principales Relaciones de las Recompensas**

#### **a) Rotación**

Según CHIAVENATO ,( 1999) La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

#### **b) Ascensos**

La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Indica MOYA E, ( 2011) “La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos de reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad.” Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, emplea dos viejos y grupos minoritarios.

### c) **Capacitación y Desarrollo Personal**

Indica MALDONADO (2009) “La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.”

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. Debe ser de vital importancia para las empresas u organizaciones.

En una organización orientada al aprendizaje, la capacitación se utiliza no sólo como un mecanismo de recompensa, sino también como un catalizador de cambio constante que fomenta el desarrollo individual y

organizacional. En quienes tienen alto desempeño, la capacitación se debe orientar principalmente en el desarrollo de potencial mientras que, en los otros casos, la capacitación debe ser orientada a cerrar brechas en el desarrollo de habilidades y competencias, en todos los casos esto genera valor para los empleados.

Si bien la capacitación genera motivación en los empleados, no la utilizamos como una herramienta exclusiva de motivación. La inversión en capacitación tiene un impacto muy positivo en la organización porque contribuye al logro de objetivos, mejora la productividad, desarrolla habilidades, genera fidelización, y desde el punto de vista de los empleados, incrementa su valor y competitividad en el mercado, los hace más empleables, es decir, los ayuda a generar más oportunidades dentro y fuera de la organización.

#### **d) Reconocimiento**

Indica AGUADO,(2013) “Los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Es similar a la motivación de los empleados, alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. Por otra parte, los programas de recompensa, usan incentivos monetarios y financieros para compensar el desempeño de los empleados.”

La primera razón para referirme al reconocimiento es su atractiva eficiencia o, dicho en otras palabras, su extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, podríamos pensar en la existencia de dos tipos

básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero. Sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente.

El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico.

Todo ello a un coste muy asequible. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que el desarrollo de prácticas de reconocimiento es sencillo, altamente disponible y rentable en términos económicos; es decir, puede ser fácil de hacer y tener una distribución más económica: simplemente no hay excusa para no hacerlo.

### **1.1.2. Desempeño laboral.**

Según BOHORQUEZ, (1999) indica “El desempeño laboral se determina como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”

También otro aporte importante dice STONER, ( 1994). En la conceptualización del desempeño laboral, afirma que el “Desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.”

Según los Autores citados al final de párrafo indica que la evaluación del desempeño laboral se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de

problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa. La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales

Mientras mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores.

Debemos hacerles tener bien en claro cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.

Para hacerles saber qué es lo que se espera de ellos, se puede entregar documentos, tales como reglamentos, manuales o procedimientos, con información sobre lo que deben y no deben hacer.

Hacerles saber lo que se espera de ellos, también implica hacerles saber cuáles serían las consecuencias de un mal desempeño, ya sea un descuido en sus labores, una falta a las normas de la empresa, una violación de los valores, etc.

El personal debe saber muy bien cómo es que se puede comunicar con puestos administrativos como el área gerencial, financiera, cómo nos puede hacer llegar sus consultas o sugerencias. Nuestros trabajadores deben tener bien en claro cuánto y cuándo se le paga, cómo es que pueden hacerse acreedores de bonos, cómo pueden obtener aumentos o ascensos, etc.

A los trabajadores hay que tratarlos con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración (la cual debe ser equitativa con los sueldos de sus compañeros, y con los de los trabajadores de la competencia), al momento

de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarse con ellos. Para ello se depende de varios factores como: el ambiente, la política general de la empresa y las recompensas que este recibe.

Sustenta ROSENZEIWEIG & FREMONT, ( 1980) “La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa.” Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

#### **a) Fijar Metas y Objetivos Laborales**

El establecimiento de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

#### **b) La importancia de la gestión del desempeño laboral**

Según lo que indica VECINO (2008) . “ La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada gestión del desempeño.”

Asimismo indica que “ es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas”.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes.

La gestión del desempeño tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde el gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer un programa de coach con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

### ***1.1.2.1 Características del desempeño laboral***

Las características del desempeño laboral corresponden a las capacidades, habilidades y conocimiento que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según FLORES GARCIA,( 2008) se considera seis (06) características importantes.

#### **a. Adaptabilidad**

Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

#### **b. Iniciativa**

Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

#### **c. Comunicación**

Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.

#### **d. Conocimiento**

Se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

#### **e. Trabajo en equipo**

Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización,

contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.

#### **f. Desarrollo de talentos**

Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

##### ***1.1.2.2 Elementos de la administración del desempeño Laboral.***

Según VENTURA S, (2017) indica “Que los elementos de la administración del desempeño laboral son un sistema que se encuentra dentro de la administración de personal en cual tiene como objetivos direccionar los resultados del negocio mediante objetivos previamente establecidos. También fomenta el desarrollo de las capacidades de los empleados determinando los roles y las competencias de cada persona.”

Estos elementos de la administración del desempeño laboral ayudan en el potencial de los empleados en donde colabora para que se tomen mejores decisiones sobre su conocimiento, planes de carrera y las compensaciones.

Es un sistema que permite ser aplicado al desempeño de un individuo en el puesto laboral que realiza sus actividades en donde además se evalúa su potencial de desarrollo. Esta herramienta se utiliza para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Mide el potencial humano, mejora el desempeño, brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización, entre otras funciones.

### ***1.1.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral.***

Los tiempos cambian y surgen nuevas necesidades dentro de la empresa y podemos precisar la de evaluar y estudiar el rendimiento del los trabajadores en ella.

Comienza desde el siglo XVI cuando los grandes dueños de empresas con un eminente crecimiento se fueron preocupando por la eficiencia de sus procesos maquinarios y en de quienes las manejaban.

Siendo de mayor importancia la instancia del individuo como parte fundamental de la realización del proceso. De esto se puede afirmar que es el principio de la organización y creación de los métodos de evaluación y desempeño del subordinado que se basan en una técnica que estudia los procesos de la empresa y como se pueden realizar óptimamente por parte del empleado, en otras palabras se realiza un estándar de cómo y de qué forma se lleva a cabo reconociendo las actividades y fortalezas de quien lo ejecuta; sin olvidar la posibilidad de que se puede siempre a partir del resultado mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de éste pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación de desempeño. Según la historia en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por el miembro de la orden, informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados e informes especiales hechos por algunos jesuitas que acreditasen tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de

la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la maquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz , el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento, el énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre solo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrase motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

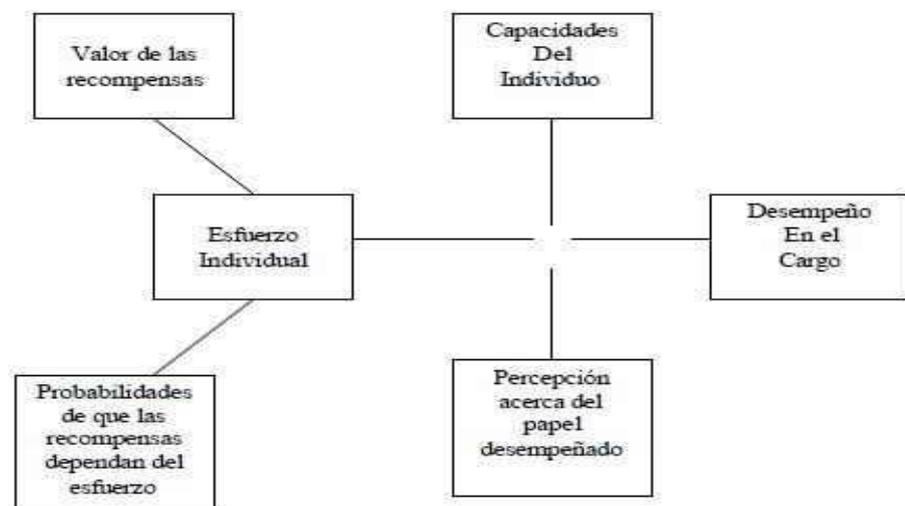


Figura 5: Metodos de evaluacion de desempeño

Fuente : Chiavenato I.

Indica CHIAVENATO I,(2002) “El esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones son un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.”

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, es una técnica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc. En otros términos la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Es común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del personal (sistema de evaluación de personal no calificado, de personal administrativo, de personal de nivel de supervisión, de personal de nivel de jefatura, de ejecutivos, de personal de ventas, etc.).

Todo sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

#### ***1.1.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño.***

La evaluación del desempeño no es en si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Y para alcanzarlo este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado tras decisiones de personal, como transferencias, licencia etc.

#### ***1.1.2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño***

Según CHIAVENATO I,( 2002) indica “Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo.” Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad, según descripción.

- **Beneficios para el jefe.** El jefe tiene condiciones para: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo,

contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- **Beneficios para el subordinado. El subordinado:** Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Sabe qué disposiciones o medida está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

- **Beneficios para la empresa.** La empresa está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado

Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### ***1.1.2.6 Principales dimensiones que utiliza el desempeño laboral.***

Según UZCATEGUI J,( 2007) establece que el “ Desempeño se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Sus dimensiones son los aspectos que podemos observar en el mismo, en este caso la eficacia, efectividad y la eficiencia. Términos que se confunden o simplemente sobre los cuales

no existe consenso. Aunque este no sea un tema específico de marketing, lo considero pertinente pues trata sobre aspectos relacionados con la planificación y el control de las actividades de cualquier área funcional”.

### **A. COMPETENCIA**

El activo principal y el recurso con que cuenta toda organización es sin duda el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. Es fundamental que efectuamos una valoración de cómo las organizaciones transitan de la gestión de recursos humanos al sistema de gestión integrada de capital humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Se valida la evaluación de las competencias profesionales como una etapa superior de evaluación del desempeño.

Indica SANCHEZ,( 2012) “La competencia laboral es el factor por excelencia para lograr esta integración interna y externa del modelo. Una definición exacta a las competencias laborales como: El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.”

Las competencias profesionales son aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una

profesión, así como los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado.

Asimismo la organización internacional del trabajo define el concepto de competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer calificaciones requeridas para ello.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

**Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer hacer:** Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios

sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

## **1. Principales Relaciones de la Competencia**

### **a. Trabajo en equipo**

Segun TORRELLES ,( 2011) “ La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible.”

Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal del mejor trabajo en equipo.

Esta concepto (Competencia de trabajo en equipo) recientemente nuevo en las organizaciones ofrece definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan hacerse oír en el panorama sociolaboral. En esta revisión de la literatura se analizan varios modelos más representativos de la competencia de trabajo en equipo, a través de los cuales se propone una definición de la competencia y una posible estructura de la categorización de la misma.

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Cómo toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica . No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser . Es un grado más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos.

## **b. Habilidad y liderazgo**

El buen liderazgo junto con otros factores es una de las principales razones por las que una empresa alcanza el éxito. Si bien son varias las condiciones que un líder debe reunir para poder ocupar esa posición de privilegio dentro de un grupo o de una organización, la capacidad de persuasión, de influencia en los demás y su carisma serán consideradas las variables determinantes a la hora de conseguir los objetivos. Los mejores líderes son aquellos que se muestran innovadores y visionarios, pudiendo detectar oportunidades de mejora para la empresa y crear un ambiente que estimule la creatividad e impulse la productividad de todos los empleados.

Asimismo GOMEZ ORTIZ,( 2008) “Existen habilidades innatas de todo líder y con capaz de influir para la mejora y participacion en los resultados en forma positiva.” Existen habilidades esenciales señalaremos los siguientes.

### ○ **Habilidades básicas del liderazgo**

En toda situación de liderazgo tenemos a) un líder (sin olvidar que es más un rol que una persona concreta) que lidera b) a otras personas o grupo hacia c) la consecución de determinados objetivos o la realización de una determinada visión, d) dentro de un contexto en el que se enmarca la acción del grupo. De acuerdo con este esquema, las habilidades de liderazgo deben tratar cada uno de los elementos clave que conforman toda situación de liderazgo: Uno mismo, las relaciones con los Otros, el Contexto en el que actúa y los Objetivos a alcanzar. Tenemos entonces cuatro tipos de habilidades, que se resumen como sigue:

### ○ **Habilidades del Yo**

Se refieren al modo en que se comporta el líder en diferentes situaciones. Facultan al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc. más

apropiados para cada situación. Para ello es necesario desarrollar la autoestima, la confianza y seguridad en sí mismo, la capacidad para gestionar las propias emociones y para responder adecuadamente a posibles cambios en la situación. En general, se trata de un conjunto de habilidades que requieren mucho trabajo interior y desarrollar su inteligencia emocional.

○ **Habilidades de la relación**

Se refieren a la capacidad para comprender, motivar y comunicar con los demás, reconociendo las diferencias y los distintos filtros perceptuales que las personas utilizan. En un nivel más general, se trataría de desarrollar la capacidad para reconocer los supuestos y asunciones que pueblan la cultura grupal y de qué manera influyen en el comportamiento y actitudes de la gente.

○ **Habilidades del pensamiento estratégico**

Necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. Serían la capacidad para definir claramente una visión que pueda ser asumida por todos, o la capacidad para desarrollar los recursos necesarios para favorecer la producción y conseguir objetivos específicos. Creatividad y pensamiento estratégico son fundamentales.

○ **Habilidades del pensamiento sistémico**

Se refieren a la capacidad para identificar y comprender el ámbito general en el que se está inmerso, desde el contexto más inmediato al sistema social en el que el grupo opera. Se trata de conocer, comprender y establecer estructuras que ayuden a la realización de la visión, como puede ser la creación de una apropiada atmósfera de trabajo, el establecimiento de estructuras grupales que favorecen las interacciones y la capacidad productiva del grupo, o la capacidad para crear un movimiento social alineado con la visión.

## B. EVALUACION

Según BEGOÑA,( 2013) “La evaluación de los trabajadores de la empresa es una evaluación referida a su desempeño a lo largo de un período de tiempo previamente determinado , y del cumplimiento de objetivos marcados con anterioridad es decir , permite hacer balance de los resultados obtenidos en un cierto periodo de tiempo que previamente, tanto evaluador , como evaluado conocen .”

Entendiendo que los seres vivos aprenden mediante la contrastación entre resultados obtenidos por su conducta y los previstos o esperados , la evaluación del personal se lleva a cabo como un fenómeno generalizado en las empresas para optimizar el desempeño y el cumplimiento de objetivos de sus colaboradores.

Pese a que de forma constante se evalúa en las empresas , es preciso aplicar una herramienta que esté sujeta a un método o sistema , aceptado y reconocido por aquellos a los que se les aplica , para evitar aplicaciones subjetivas . De esta forma constituirá un mecanismo formal que ayude a conocer el desempeño de las personas en unos factores determinados previamente , y que aportarán información de valor a la hora de aplicar sistemas retributivos justos y que valoren desempeños excepcionales .

Teniendo en cuenta que en la evaluación del desempeño se van a medir, no sólo resultados cuantitativos , sino que se introducen aspectos subjetivos como la iniciativa , la capacidad de trabajo en equipo, el espíritu de colaboración, la identificación con los objetivos de la empresa etc., resulta muy necesario que las técnicas a utilizar se basen en el empleo de parámetros que , en la medida de lo posible, garanticen la objetividad del proceso y su aceptación por parte de todos los implicados en el mismo.

En general , las oposiciones que podemos encontrar a la hora de realizar una evaluación del desempeño parten tanto de evaluados como de evaluadores ; los primeros argumentan su rechazo en que la evaluación supone una crítica hacia su trabajo ; los segundos

argumentan que les supone enfrentarse a situaciones que en determinadas ocasiones no gustan demasiado .

La aplicación de un sistema de evaluación, si no cuenta con la implicación de los colaboradores de una empresa , puede llegar a tener incluso consecuencias negativas, lo que puede desvirtuar todo el proceso ya que a menudo es percibida como una herramienta de juicio y castigo y no tanto de desarrollo.

Es responsabilidad de la dirección de la empresa (y/o rrhh , si existe este departamento ) llevar a cabo un proceso de comunicación y difusión del modelo de evaluación que vaya a implantarse , así como entrenar debidamente a los evaluadores con el fin de lograr el más alto grado de homogeneidad y rigor en la aplicación del sistema . Sólo así se podrá conseguir la finalidad última de la evaluación conocer el desempeño real de los colaboradores , convirtiéndose en una herramienta de toma de decisiones tanto en la política retributiva , como en otras relacionadas con las personas y su desarrollo en la empresa .

- **Objetivos de la Evaluación**

Las informaciones obtenidas a través de las evaluaciones de los colaboradores de la empresa puede ser utilizada para distintas finalidades y estos son :

- a. Mejorar la comunicación y la información**

Mediante la evaluación se contribuye a hacer más fluidos los canales de comunicación de la empresa , a través del diálogo que se establece entre evaluados y evaluadores . Se obtiene un feedback de primera mano de las inquietudes , preocupaciones y deseos del colaborador , evitando especulaciones y conjeturas.

- b. Ayudar al desarrollo profesional**

La evaluación del personal permite reorientar el desarrollo profesional de los colaboradores . Al tiempo , nos ayuda a conocer con mayor exactitud la posible necesidad de reubicación de una persona hacia otro puesto y/o departamento

más acorde a su proyección profesional y a sus capacidades y habilidades.

**c. Determinar resultados y objetivos**

Nos permite marcar unos resultados a obtener , establecer unos nuevos y elaborar un plan de acción personalizado para alcanzar su cumplimiento.

**d. Carencias formativas**

Esta herramienta nos permite la detección de necesidades formativas, ya que en ella se plasman las carencias y áreas de mejora. De esta forma podremos orientar la formación del colaborador hacia aquellas áreas de conocimiento y/ o habilidades necesarias para desarrollar su potencial óptimo de desempeño.

**e. Estimación del Potencial**

Con las conclusiones de la evaluación podemos detectar e identificar el potencial de nuestros colaboradores , así como el personal sensible de promoción , ya que son válidos para desempeñar puestos de una mayor categoría y/o responsabilidad.

**f. Motivación**

Si el proceso de evaluación trabajador se desarrolla dentro de sus objetivos reales y no es desvirtuado por ” malas prácticas ” debe convertirse en una fuente de motivación . La evaluación pone de manifiesto no sólo las deficiencias , áreas de mejora , sino que también debe reflejar nuestros puntos fuertes, premiarlos y reconocerlos ; es un apoyo a la motivación de los colaboradores por su grado de desempeño.

**2. Principales Relaciones de la Evaluación**

**a. Autodesarrollo Personal**

De acuerdo a lo indicado por DIAZ S,( 2017) “El desarrollo del personal en las organizaciones es parte de la cultura corporativa; es un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la performance individual y el potencial de aprendizaje de los miembros del

staff de todos los niveles. El desarrollo de las personas en las organizaciones debe hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar peso a sus habilidades e intereses.”

Por tal motivo el objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la empresa.

Esta definición contiene los principales objetivos del desarrollo de los recursos humanos. Cualesquiera otros objetivos se deduzcan de ella como sub-objetivos, mientras que cualquier esfuerzo aquí está subordinado al principio de que el personal debe ser proporcionada para el mejor cumplimiento de las tareas en la Oficina.

Esta es la razón por la que el desarrollo del personal se inicia con el reclutamiento, e involucra a todos los miembros del personal y acompaña a los procesos de cambio. Es importante mantener y desarrollar la capacitación de los miembros del personal. Esta es la única manera de responder a los retos futuros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el área de recursos humanos tiene un papel fundamental en el desarrollo organizacional; no es un área con objetivos a corto plazo. El desarrollo del personal sigue el desarrollo de la organización. Sin embargo, se necesitan nuevos temas y ayuda a tomar decisiones estratégicas en el futuro.

El desarrollo del personal implica esfuerzos y costos. La práctica continua del desarrollo de los recursos humanos, significa que todos los involucrados tienen que hacer mayores esfuerzos.

Asimismo indica MAYHEW R,( 2017 ”El desarrollo personal tienes alguna condiciones basicas que tenemos que tomar en cuenta como son.”

## **b. Rendimiento Individual**

La gran parte de los empleadores que cuentan con sistemas de gestión del rendimiento los usan para justificar acciones de empleo tales como transferencias, promociones y decisiones de compensación. Una serie de metas de desempeño deben ser alcanzadas antes de que un empleado pueda recibir un ascenso o ser considerados para puestos de nivel superior. Por lo tanto, el estatus laboral relacionado con los logros, la remuneración, la posición y la autoridad son realistas sólo cuando los empleados cumplen con ciertas metas básicas de rendimiento, tales como la motivación, la productividad, la responsabilidad y la satisfacción laboral.

### ○ **Motivación**

Los sistemas de gestión del rendimiento están diseñados para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y las metas profesionales. El propósito de identificar las fortalezas es prepararlos para asumir responsabilidades adicionales dentro de sus funciones actuales o para oportunidades de promoción. El desarrollo de la motivación al empleado no se centra en la recompensa monetaria como motivación, sino en el reconocimiento no monetario.

Las mediciones que proporciona un sistema de gestión del rendimiento son críticas en la designación de los empleados que son adecuados para papeles más responsables.

### ○ **Productividad**

La evaluación de la productividad del empleado es un objetivo de desempeño crítico. Los sistemas de gestión del rendimiento consisten en apreciaciones y evaluaciones utilizadas para determinar los niveles de productividad y las formas de mejorar dicha productividad. Las barreras u obstáculos que impiden la alta productividad se detectan

generalmente mediante la evaluación del desempeño de los empleados; que luego se puede corregir mediante la capacitación y el desarrollo, que forman parte de la fase de establecimiento de metas dentro de la mayoría de las evaluaciones de desempeño. Sin embargo, Identificar las causas de la baja productividad es sólo el comienzo. Las evaluaciones de desempeño son herramientas que se utilizan para determinar los métodos eficaces para aumentar la productividad de los empleados, tales como cambiar los procesos o procedimientos que usan los empleados para completar sus tareas.

○ **Responsabilidad**

Responsabilizando a los empleados por sus tareas laborales es otro objetivo de rendimiento. Los gerentes utilizan las evaluaciones para determinar si los empleados están en realidad realizando las tareas por las cuales se lo contrató. Los gerentes también usan herramientas como la observación y la orientación a los empleados para hacerlos responsables del trabajo asignado. Esto lo hacen a través de la evaluación de la calidad del trabajo, la eficiencia y la producción. Las consecuencias de la falta de desempeño están directamente relacionadas con la responsabilidad. La rendición de cuentas afecta las expectativas del empleador hacia el trabajo futuro, la motivación del empleado y, sobre todo, la productividad.

○ **Satisfacción laboral**

Muchos empleadores quieren crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y la sinergia, mejorando así las posibilidades de satisfacción y retención de los empleados. Por lo tanto, las evaluaciones de desempeño que evalúan el nivel de satisfacción pueden determinar el éxito de los empleados en otras áreas de trabajo. Los empleados que están satisfechos con sus asignaciones de trabajo y el apoyo que reciben de sus supervisores y

gerentes a menudo son más productivos y comprometidos. Además, la satisfacción laboral mejora con el reconocimiento del empleado, que los gerentes consideran apropiado al evaluar el desempeño laboral. A través del reconocimiento, los empleados muestran motivación para demostrar sus habilidades en el manejo de tareas complejas. También exhiben signos de satisfacción siendo cada vez más conscientes sobre su trabajo, sabiendo que sus puestos pueden tener un tremendo impacto en la productividad y, en última instancia, sobre la rentabilidad de la organización.

### **c. Mejoramiento de Resultados**

Según SANCHEZ J,( 2012), “Otros de los aspectos importante para tener en cuenta es que se debe considerar y elaborar una escala de mejoramiento de y desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluacion.

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar. Este antiguo principio es muy usado para hablar de la medición como elemento de mejora, sobre todo para mejorar la productividad en una organización. Igual que medimos nuestra salud o el esfuerzo que hacemos durante una actividad física, es necesario que las organizaciones tengan consciencia del nivel de productividad de sus empleados y saber qué está pasando en su compañía.”

Se miden muchas cosas en el día a día de las personas pero no se toma consciencia de la importancia de la medición. Para saber qué resultados se obtienen en el transcurso de cualquier actividad que se realiza y si está siendo favorable se debe medir, así se sabe si se consiguen los objetivos.

Con las nuevas tecnologías existentes a día de hoy, a las empresas no les resulta difícil conocer los resultados que les

interesan de cualquier dato o proceso, de forma más rápida y exacta. Ya no existen excusas para no medir. A las empresas les interesa medir muchos aspectos: sus resultados económicos, su rendimiento, sus beneficios, sus pérdidas, entre otras muchas variables. Un aspecto importante y que a día de hoy empieza a medirse por parte de las organizaciones es la productividad y el desempeño de sus empleados.

Medir el rendimiento de un trabajador en su desempeño de la labor es una opción que ayuda a las empresas a conocer la eficiencia de los mismos y cómo llevan a cabo su trabajo. Para conocer esta productividad se deben tener en cuenta unos indicadores clave para realizar la medición.

Los principales indicadores, aunque pueden variar según el estudio que se realizará, son los siguientes.

- El tiempo que se dedica a actividades productivas
- Lo que representa el tiempo productivo sobre la actividad total
- El tiempo que se dedica a temas no relacionados con el trabajo
- Interrupciones, distracciones, etc. que se dan durante la jornada laboral
- Medir el enfoque-esfuerzo del trabajador
- Etc.

Una vez las compañías conocen sus niveles de productividad es necesario compartirlos con los trabajadores para que éstos conozcan su eficiencia en el trabajo y cómo pueden mejorar su rendimiento en el empleo además de que acciones llevar a cabo para optimizar el tiempo de trabajo, cómo centrarse en las tareas más importantes y qué hacer para usar de forma más eficiente los recursos que se disponen para conseguir los objetivos iniciales.

### ***1.1.2.7 Influencia del clima laboral en el desempeño laboral del trabajador.***

Según HERNANDEZ ESPINOZA, (2015) hace referencia “La Administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

De igual manera indica sobre concepto de clima laboral que ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como : “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física. Si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental.

Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Los factores del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello de la importancia de mantenerla en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral, se presentan algunas conductas.

**a. La falta de Comunicación:**

La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones.

**b. Reconocimiento del trabajo:**

En muchas organizaciones los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

**c. Lugar de trabajo:**

Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

#### **d. Estilo de Liderazgo:**

Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar.

Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

### **1.2 Antecedentes de la investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se han revisado investigaciones donde se detallan, describen y dan a conocer los aspectos teóricos y datos relacionado con la investigación motivacional con el objetivo de proporcionar una base fundamental, se han revisado en medios informáticos (Internet, páginas web y otros) del cual se tiene las siguientes tesis a nivel internacional y nacional.

#### **1.2.1. Antecedentes a nivel internacional.**

Ramirez, Abreu, & Baldlli,

AÑO : 2008

*La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.*

PAÍS: México

Los autores plantean como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona, así mismo indican son las personas las que realizan cotidianamente una serie de

actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión.

En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, es que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos.

Personas y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

**Armijos Sarmiento, Andrea Cristina**

AÑO. 2007

***Desempeño y motivación del personal que labora en el banco Bolivariano sucursal Cuenca.***

PAIS: Cuenca- Ecuador

La autora plantea, que en los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr las metas y alcanzar determinados objetivos, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución, de ahí que la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

### 1.2.2. Antecedentes a nivel nacional

**Chirito Maguiña, Erika Kasandra. - Raymundo Vargas, Shirley.**

AÑO: 2014

*La Motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, Tiendas en huacho, periodo 2014.*

PAÍS: Huacho-Perú- 2014

En este presente trabajo de investigación el autor sostiene que a motivación incide significativamente y de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014; es decir que en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, determinan que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.

Asimismo, concluye que los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral en los trabajadores en el Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014; Es importante mencionar que en esta investigación ,el resultado es que los trabajadores se sientan realizados, tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y tienen reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción por lo que aportan con su trabajo a que se logre que la institución cumpla sus metas y objetivos.

Factores como las fisiológicas tienen incidencia de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014;

Por lo tanto, nos referimos al entorno laboral de un trabajador y que se toma en cuenta el empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades, se da como resultado que el trabajador tenga una capacidad de satisfacción para cumplir sus tareas encomendadas.

En el Banco Interbank, la toma de decisiones está siendo usada por los jefes de los trabajadores, asimismo se permite que los trabajadores aporten sus ideas y/o soluciones antes los problemas que pueda enfrentar la institución.

En el Banco Interbank, la capacitación juega un rol primordial y va dirigido al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.

Los trabajadores sienten que la seguridad en los puestos del Banco Interbank, se encuentra en un nivel intermedio ya que los 151 trabajadores de las agencias de huacho, tiene poco tiempo laborando en la institución y aún no se relacionan con todo el personal.

En esta institución bancaria, se incentiva de una manera poco eficiente la oportunidad que se les brindan a los trabajadores para que crezcan profesionalmente.

Notamos que la rotación de personal en la institución es uno de los problemas constantes que aún no se logra superar ya que como resaltamos en el trabajo, hay un porcentaje considerable de los colaboradores que lleva laborando menos de 3 años en la empresa.

**González-Alva, Susana**

AÑO: 2013

*Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz.*

**PAIS:** Lima –Peru-2013

En este trabajo de investigación el autor plantea que las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión del desempeño que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz.

Los factores de la gestión del desempeño de la empresa no son óptimos, ya que según la percepción de la mayoría de los trabajadores de ambos sectores; sólo los factores “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” son positivos.

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

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

### 1.3 Marco conceptual

- a. **Motivacion.-** Indica PRIETTO, (1996) “La motivación vista desde el ámbito laboral se podría definir como el impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo. Con respecto a esto plantean que uno de los objetivos fundamentales en el estudio de la motivación laboral debería ejercerse directamente al desarrollo organizacional. De forma que permita el uso de modelos y teorías existentes en la misma frente a cualquier problemática, permitiendo establecer planes o programas de formación en las organizaciones, la gestión pertinente en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y rendimiento laboral”
- b. **Factor .-** Sustenta FLORENCIA,(2017) “El término factor está especialmente vinculado a dos cuestiones bien distintas entre sí. Por un lado se usa para referirse al elemento o al condicionante que contribuye a la producción o el logro de un resultado y por el otro, ostenta una importancia vital en el campo de las matemáticas ya que sirve para denominar los dos términos de una multiplicación.”

- c. Determinante.-** Como indica FLORENCIA U. ,( 2017) “ El concepto que nos ocupa dispone de un empleo extendido en nuestro idioma, usándose para referir cuestiones puntuales en contextos diversos como ser el de las matemáticas, la lingüística y la informática, en tanto, debemos indicar que el uso más popular no se da a instancias de ninguno de los mencionados sino en el uso coloquial ya que lo usamos muchísimo para referir aquello que se caracteriza por ser terminante, categórico y rotundo, por ejemplo, una opinión sobre algo, una decisión que se toma al respecto de una situación, entre otros.”
- d. Organización.-** Según PEREZ A,( 2017). “Una organización, es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.”
- e. Clima Laboral.** Sostiene RUBIO E,( 2017) “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
- Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación"

- f. Recursos Humanos.-** Según PIÑA,( 2014). Indica que “Los recursos humanos se denominan como un conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución que se determina por ejercer varias lista de actividades precisas para cada zona. Se puede decir que los recursos humanos (RRHH) de una empresa son de conformidad a las hipótesis de administración de empresas, debido a que es una de los capitales más importante en el cual son los responsables de la realización y el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para que se tenga un buen funcionamiento y así poder contratar, ordenar y retener al personal de la organización. Estas actividades las pueden ejercer un individuo o departamento específico junto con los directivos de la organización.”
- g. Desempeño laboral.-**Según al autor ROMERO F,( 2017). define el desempeño, “Cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.”
- h. Satisfacción Laboral.-** Según CAMACARO P.( 2010) “La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.”

- i. Evaluacion.-** Afirma LAFUROCADE P ,( 2012). “Es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas. En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación.”
- j. Resultados.-** Indica PEREZ J,(2014) “Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.”
- k. Habilidades.-** Sostiene FLORENCIA U ,( 2008) “La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.  
Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.”
- l. Competencia.-** De acuerdo a JIMENEZ MARIA, (2014) “Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.”
- m. Remuneracion.-** Sostiene PORTUGUEZ M,( 2017) “Una Remuneración es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los

derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto. La remuneración viene al final, cuando el trabajo está culminado y quien lo realiza recibe su recompensa o pago. Existen varias formas en las que se pueden definir diferentes tipos de remuneración o pago.”

**n. Reparto de Utilidades.-** De acuerdo a PEREZ J M. M.( 2014). “El concepto de reparto de utilidades se refiere a la repartición de las ganancias que logró una empresa o que produjo una cierta operación o actividad. En varios países, el reparto de utilidades es una obligación que tienen las compañías alcanzadas por ciertos criterios legales.

En este sentido, el reparto de utilidades consiste en un pago que la empresa realiza a sus empleados de acuerdo a las ganancias obtenidas en el mercado. Dicho en otras palabras: un cierto porcentaje de esas ganancias se reparte entre los trabajadores.”

**o. Bonos.-** Sostiene MESA J,( 2014). “A primera instancia, un Bono es sinónimo de regalo, extra, de gratificación, pues, cuando alguien esta ejecutando una labor determinada y esta sobresale en los términos establecidos por la organización obteniendo como resultado un producto de mejor calidad o en el menor tiempo estipulado, recibe un bono, este tipo de bonos proviene de la palabra bonificación, la cual representa un agasajo a alguien por un buen trabajo desempeñado. Por lo general, este tipo de bonos son comunes en las escuelas, institutos universitarios y empresas que mueven gran cantidad de personal, esto, con el propósito de incentivar a las personas a mejorar en las tareas que le son asignadas. Esta es una estrategia de psicología la cual fundamenta las buenas respuestas del emisor a partir de regalos en muestra de aceptación y de regalía.”

**p. Recompensa.** – De acuerdo a UCHA F. (2013) “Una recompensa puede ser un premio, una compensación o la remuneración que se le entrega a alguien por haber ganado un concurso, por haber prestado un servicio especial, o por haber realizado una tarea, entre otras opciones mayormente, usamos esta palabra para referir un incentivo que se le ofrece a alguien o a un público en general para que colabore en una acción o hecho.”

**q. Capacitación.-** Según HERRERA A,( 2015). “La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos

propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales.”

- r. **Trabajo en equipo.**-Indica RIVAS L,( 2010). “Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del equipo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del mismo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada”



## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Descripción del problema

En el contexto laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en el individuo y percibe su trabajo, su rendimiento su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Por lo tanto, la motivación y el desempeño laboral reflejan los valores actitudes y creencias de los miembros de la organización constituyendo así la personalidad de la misma, demostrando que el elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad, cuando alguien está motivado suele poner todo su empeño, es por ello que la motivación es la parte importante de la administración y de la organización ya que influye sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización.

Para lograr una verdadera motivación en el trabajador, debe haber una buena política y un buen clima organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permite obtener lo mejor de los trabajadores, así como también permita que los trabajadores se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales y laborales ya que la motivación es una constante que cambia de tiempo en tiempo y las gerencias y administraciones de turno no deben descuidar este factor ni deben catalogarlo como un gasto ; sino más bien como la inversión a la que se le puede sacar el mayor provecho posible.

Ciertamente, partiendo de ese planteamiento, queda claro que la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades diarias que realizan los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco.

Dando cumplimiento con la misión y visión de nuestra institución y entendiendo que todo este proceso requiere de un buen desempeño del personal que lo integra, necesitamos valorar la motivación como arma fundamental en el planteamiento de la problemática de los trabajadores.

Bajo este contexto, la situación se traduce en inasistencias, mal comportamiento ético, irritabilidad, mal trato al público, quejas hacia el personal y bajo rendimiento en sus labores diarias, baja calidad de atención y desmotivación laboral, esta situación es objeto de interés por parte de la organización, esto se traduce en tomar las previsiones para mantener al personal totalmente satisfecho, lo que conlleva a un excelente desempeño.

Es por consiguiente, necesario analizar la motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en dicha sucursal debido a que la motivación entre compañeros de trabajo es una elemento importante que ejerce una influencia fuerte sobre actitudes y valores de estos, por tal motivo se hace necesario que la gerencia de recursos humanos de nuestra institución se defina cuáles son las necesidades laborales e individuales de los trabajadores de la sucursal cusco que coadyuven a la satisfacción en su lugar de trabajo a fin de solventar aquellas que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el desempeño laboral.

Es por ello que se toma los aspectos planteados, ya que muchas veces se ha observado el bajo rendimiento y hasta ausencia temporal de algunos trabajadores, no cumpliendo el objetivo y metas institucionales y no fomentando la importancia de la presencia de nuestra institución como eje fundamento de desarrollo local y fomentando la inclusión social y financiera nacional, todo esto puede ser por la carencia de estímulo que los impulsa a realizar sus labores con poca eficiencia y eficacia.

En ese sentido, la presente investigación trata de destacar los factores motivaciones presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal del Banco de la Nación Sucursal Cusco, total de trabajadores que se investigara (53) con el propósito de obtener un resultado más efectivo en el desempeño motivacional y laboral de los indicados trabajadores.

Considerando que los problemas encontrados son en su mayoría situaciones de desmotivación y bajo rendimiento en el desempeño laboral, esta situación se manifiesta porque el Banco de la Nación no cuenta con una política de fomentar y articular herramientas que ayuden a superar la deficiencias en rendimiento del trabajador, es decir no descubre que un trabajador bien motivado entrega mejores resultados y sobre todo la importancia de que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se debe cumplir y que debe seguir, las políticas que se deben respetar y con conocimiento de las estrategias institucionales se puede lograr trabajadores altamente motivados.

## **2.2 Problema de investigación**

### **2.2.1. Problema general**

¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco - 2017?

### **2.2.2. Problemas específicos**

P.E.1. ¿En qué medida las compensaciones influyen en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco- 2017?

P.E.2. ¿En qué medida el incentivo influye en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco -2017?

P.E.3. ¿En qué medida la recompensa influye en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco 2017?

## **2.3 Objetivos de estudio**

### **2.3.1. Objetivo general.**

Determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco -2017

### **2.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1. Determinar el grado de influencia de las compensaciones en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco- 2017.

O.E.2. Determinar el grado de influencia de los Incentivos en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco- 2017.

O.E.3. Determinar el grado de influencia de las recompensas en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco - 2017.

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general.**

La Motivación influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal –Cusco 2017.

### **2.4.2. Hipótesis específicas.**

H.E.1. Las compensaciones influirán significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal –Cusco 2017.

H.E.2. Los incentivos influirán significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal -Cusco 2017.

H.E.3. Las recompensas influirán Significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal -Cusco 2017.

Cuadro 2

**A. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES
<p><b>LA MOTIVACIÓN</b></p> <p>“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.” ROBBINS E, (1999, pág. 17)</p>	<p><b>Compensaciones</b></p> <p>Por compensaciones a los empleados se entienden todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, con los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.” DESSLEY,( 2001)</p>
	<p><b>Incentivos</b></p> <p>“Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad.” RAMON E &amp; YNFANTE T.,( 2008)</p>
	<p><b>Recompensa</b></p> <p>“Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.” CHIAVENATO I. , (Gestion del talento humano, 2002)</p>
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (BOHORQUEZ J, 2004)</p>	<p><b>Competencia</b></p> <p>La competencia se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.</p>
	<p><b>Evaluación</b></p> <p>“Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores”. UCHA F.,( 2009)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3

**B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
La Motivación	Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración real</li> <li>• Remuneración por nivel</li> <li>• Remuneración por responsabilidad de cargo</li> </ul>
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparto de utilidades</li> <li>• Beneficios sobre Ventas</li> <li>• Bonos por Méritos</li> <li>• Bono por responsabilidad laboral</li> </ul>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Capacitación y desarrollo personal</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul>
Desempeño Laboral	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidad y liderazgo</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodesarrollo personal</li> <li>• Rendimiento Individual</li> <li>• Mejoramiento de resultados</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.5 Justificación de la investigación

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones financieras y de servicios, sobre todo dentro del contexto de desempeño laboral, la motivación debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permita un adecuado desempeño laboral de la institución, tanto de su personal y de una manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro la institución, dada tal necesidad, resulta indispensable que las mismas evalúen la motivación de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco, como una herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a la política e intereses de la empresa.

Pensando en la motivación como elemento clave para el desempeño laboral, ha surgido la idea de desarrollar esta investigación basada en el análisis de factores motivacionales presentes en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco justificando la investigación por las siguientes razones.

### 2.5.1. Relevancia:

Es relevante porque permite obtener mediante las actividades de análisis bibliográficos, así como de trabajo de campo, información confiable y válida sobre las necesidades de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco, y logrando verificar que algunos incentivos laborales no son suficiente atractivos, sin embargo, el empleado logra sentirse a gusto en su sitio de trabajo.

### 2.5.2. Institucional:

Los resultados expuestos en el desarrollo investigativo permitirán a la institución, conocer y adoptar mejores herramientas para la gestión administrativa en el Banco de la Nación sucursal Cusco, lo cual servirá como soporte para un mejor desempeño laboral ya que la motivación del trabajador siempre ha sido importante para las instituciones y empresas financieras y reconocer que un recurso humano motivado aportara mayores beneficios y productividad que un empleado desmotivado.

## **2.6 Delimitación de la investigación**

### **2.6.1. Delimitación temporal.**

El desarrollo del trabajo abarco el periodo comprendido en el año 2017

### **2.6.2. Delimitación espacial.**

El ámbito físico geográfico de la investigación es la oficina del Banco de la Nación sucursal Cusco donde se encuentran los trabajadores.

### **2.6.3. Delimitación conceptual.**

Está delimitado dentro del área motivacional: motivación y desempeño laboral

### **2.6.4. Delimitación social.**

La investigación se circunscribe al estudio de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, corresponde al tipo de investigación Correlacional.

La investigación correlacional transversal que según Hernández S (2002) tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. “Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no correlacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.”

La correlación puede ser positiva o negativa; Si es positiva, significa que sujetos con altos valores de variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable con base en ello se considera que la investigación busca identificar y determinar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal del Banco de la Nación sucursal Cusco.

#### 3.2 Diseño de la investigación.

La presente investigación se desarrolló dentro del diseño descriptivo por cuanto se describió un evento y hechos que lo generan en un contexto determinado, así como también conformar un punto de partida para nuevas investigaciones en este sentido se busca identificar los factores motivacionales determinantes presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal del Banco de la Nación sucursal Cusco.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1. Población.

La población para llevar a cabo la investigación y el escenario donde se efectuó el trabajo investigativo es alcanzada al personal del banco de la nación sucursal cusco en donde se tomó como muestra una población de doscientos (200) trabajadores en total.

#### 3.3.2. Muestra

Obtenida la población procedimos a obtener la muestra por lo tanto dicho tamaño de muestra, es el resultado aplicando la formula estadística del cual arrojó el resultado de 53 trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco

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

En Donde:

n=200 (Población total)

p=0.75 (probabilidad de éxito)

e= 0.10 (Error máximo esperado)

z=1.96 (Grado de Confianza)

$$n = \frac{(1.96^2 200 * 0.75) * (1 - 0,75)}{(0.10^2 200) + (1.96^2 0,75) *(1- 0,75)}$$

$$n = 52.9573$$

$$n = 53$$

### 3.4 Métodos y técnicas

En el presente trabajo de investigación se aplicó la *encuesta* con su respectivo análisis de resultado asimismo se utilizó las variables y las preguntas de las encuestas.

### 3.4.1. Métodos

Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son:

#### a) Método Descriptivo

Se describió la situación problemática motivacional de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco.

En nuestro desarrollo investigativo y la aplicación del método descriptivo consistió en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del problema motivacional, así como también se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuáles de las variables están relacionadas entre sí.

#### b) Objetivo del Método Descriptivo

Su objetivo es dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

#### c) Método Explicativo

Los métodos explicativos aplicados al trabajo de investigación respondieron preguntas como qué efectos tiene la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco , variables que son aplicados en el banco actualmente sin la capacidad de análisis en la plana directriz del banco , necesitamos contribuir a un mejor desarrollo de clima laboral en los trabajadores y sobre todo proporcionar investigaciones que ayuden a superar cualquier dificultad motivacional que podría presentar el trabajador del Banco de la Nación sucursal Cusco.

### 3.4.2. Técnica

La técnica que se utilizó en la investigación es la *encuesta*, para lo cual la recolección de información sobre la base de motivación y desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco.

Aplicando dicha encuesta como parte de la técnica, adquirimos información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

### 3.4.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fue *cuestionario*.

Dicho cuestionario se aplicó a los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco asimismo se presentó con preguntas concretas que miden la realidad en el ámbito de la motivación y el desempeño laboral, toda la información recolectada se efectuó en presencia del investigador o el responsable dicho cuestionario también se envió vía correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

### 3.4.4. Variables de estudio

**V.I** = X Motivación (X1 Compensación, X2 Incentivos, X3 recompensa)

**V.D** = Y Desempeño Laboral (Y1 Competencia Y2 Evaluación)

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Descripción

En los resultados hallados en la investigación, se ha evaluado los niveles motivacionales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco en el año 2017.

Para el proceso de tabulación se ha evaluado dos instrumentos, el primero para medir la *motivación* presentada en 11 ítems, midiendo la compensación, los incentivos y la recompensa, con una escala de calificación del 1 al 3 (Adecuado, medianamente adecuado, poco adecuado), asimismo se midió el *desempeño laboral* presentado en 5 ítem midiendo la competencia y la evaluación igual con una escala de calificación de 1 al 3 para el proceso de tabulación se ha realizado un cuadro de rangos de acuerdo a los puntajes alcanzados, asimismo se utilizó el programa estadístico *SPSS 23* para procesar y tabular los datos obtenidos, así como también el programa estadístico *STATA* para graficar los resultados del método regresión lineal simple en donde se explica la relación de dos variables.

#### ***ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA MUESTRA PROPORCIONADA***

Hemos considerado un conjunto de valores que puedan tomar ciertas características en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco y sobre todo la posibilidad de su medición de estas variables como son; edad, sexo, condición laboral, cargo que desempeñan, y promedio de ingreso mensual de remuneraciones.

El Objetivo de la presente descripción es proporcionar datos y características que nos ayude a un análisis cuantitativa para establecer comportamientos que van

relacionados con el factor motivacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco.

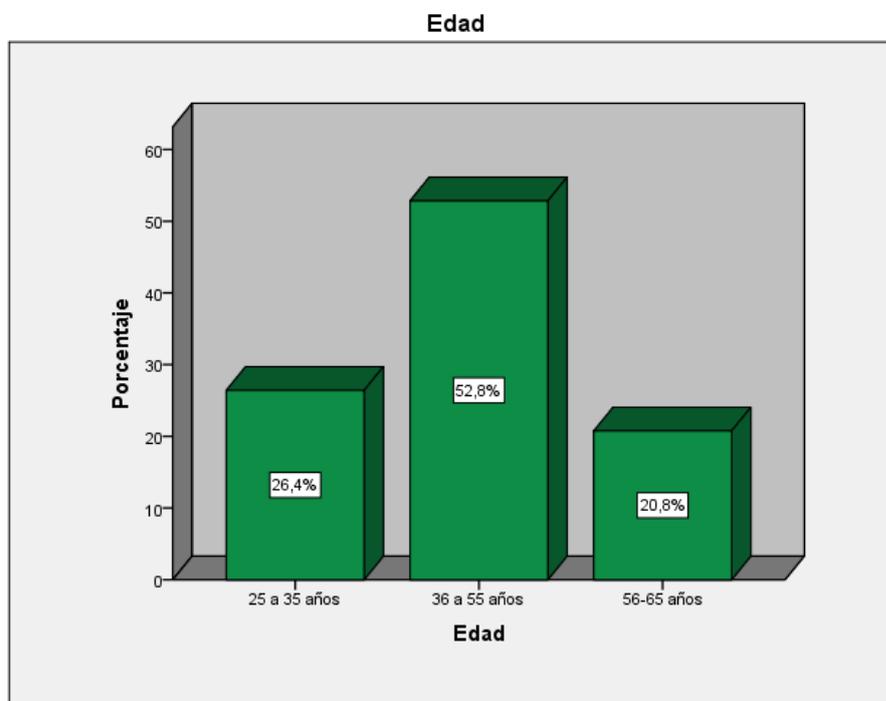
## DATOS GENERALES

Tabla 1

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25 a 35 años	14	26,4	26,4	26,4
	36 a 55 años	28	52,8	52,8	79,2
	56-65 años	11	20,8	20,8	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1: Edad



### Interpretación

La edad de los trabajadores del Banco de la Nación Sede Cusco, en su mayoría corresponde a la edad de 36 a 55 años que corresponde el 52.8%, el 26.4% son menores a 35 años y el restante 20.8% son mayores de 56 años de edad con edad

límite de 65 años de edad, de lo que se deduce que se cuenta con personal joven y capacitado.

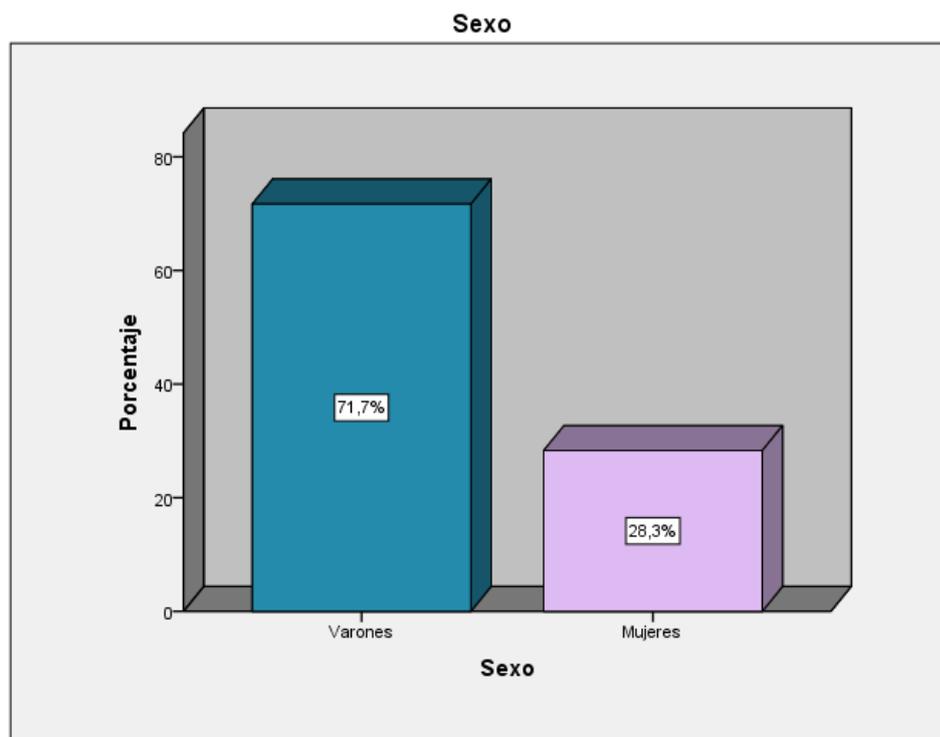
Tabla 2

**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Varones	38	71,7	71,7	71,7
	Mujeres	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2: Sexo



**Interpretación**

El sexo de los trabajadores mayormente es masculino, con el 71.7% y el 28.3% corresponde al sexo femenino.

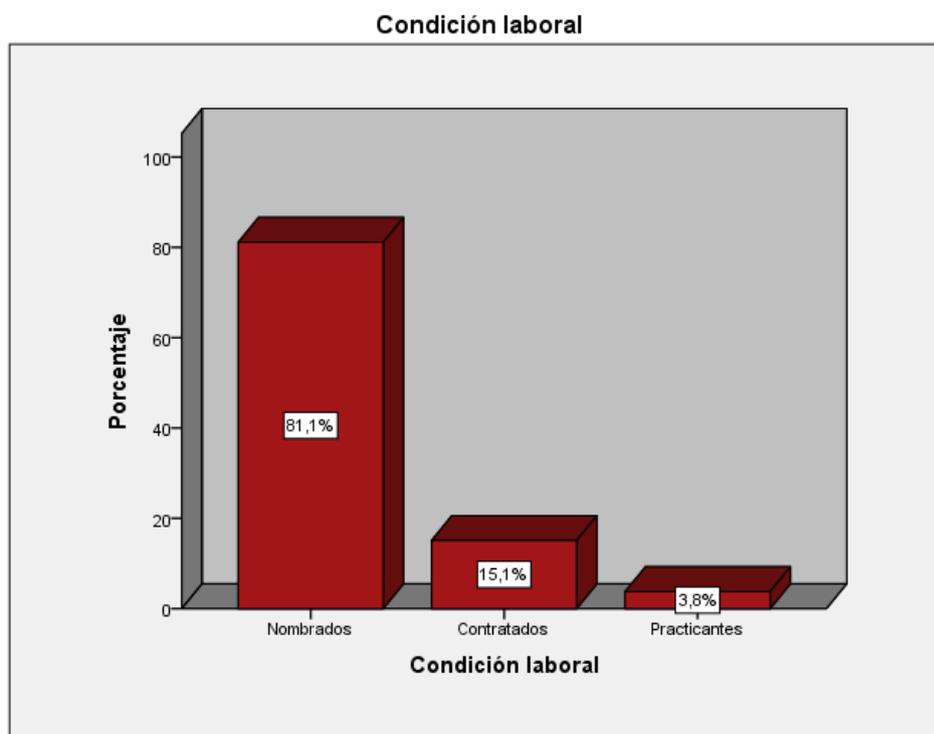
Tabla 3

**Condición laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrados	43	81,1	81,1	81,1
	Contratados	8	15,1	15,1	96,2
	Practicantes	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3: Condición laboral



**Interpretación**

La condición laboral de los trabajadores en estudio demuestra que el 81.1% son nombrados, el 15.1% son contratados y el 3.8% practicantes, determinándose que la mayoría de trabajadores tiene una estabilidad laboral

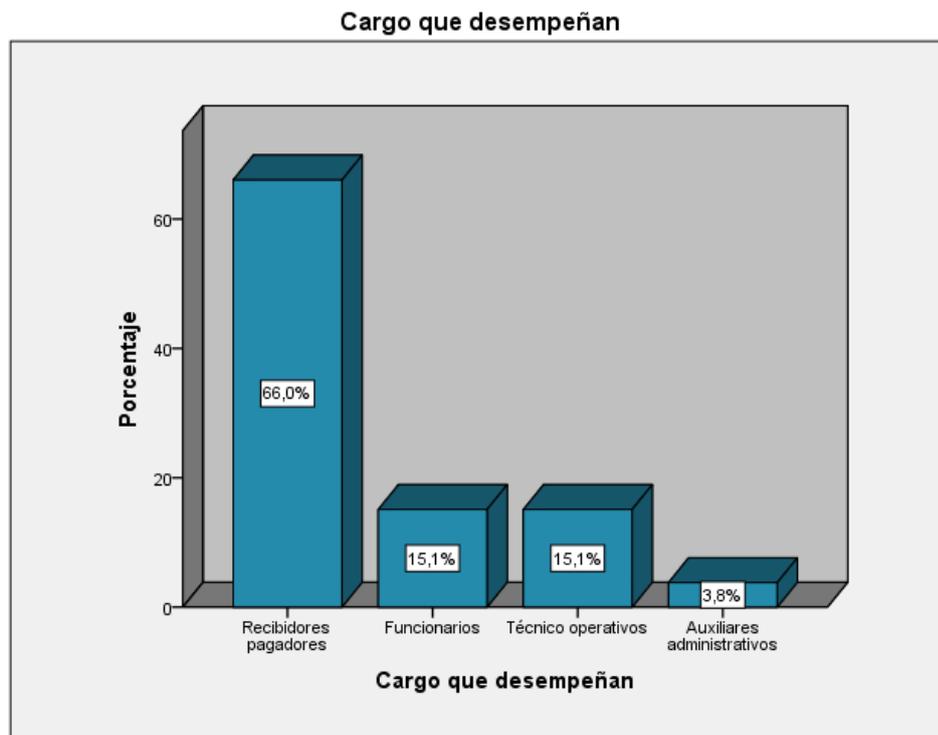
Tabla 4

**Cargo que desempeñan**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recibidores pagadores	35	66,0	66,0	66,0
	Funcionarios	8	15,1	15,1	81,1
	Técnico operativos	8	15,1	15,1	96,2
	Auxiliares administrativos	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4: Cargo que desempeñan



**Interpretación**

De acuerdo al cuestionario el 66% de trabajadores se desempeña como recibidores y pagadores, el 15.1% son funcionarios y técnicos operativos en cada caso, y el restante 3.8% son auxiliares administrativos, esto justifica porque la entidad brinda el servicio de movimiento dinerario.

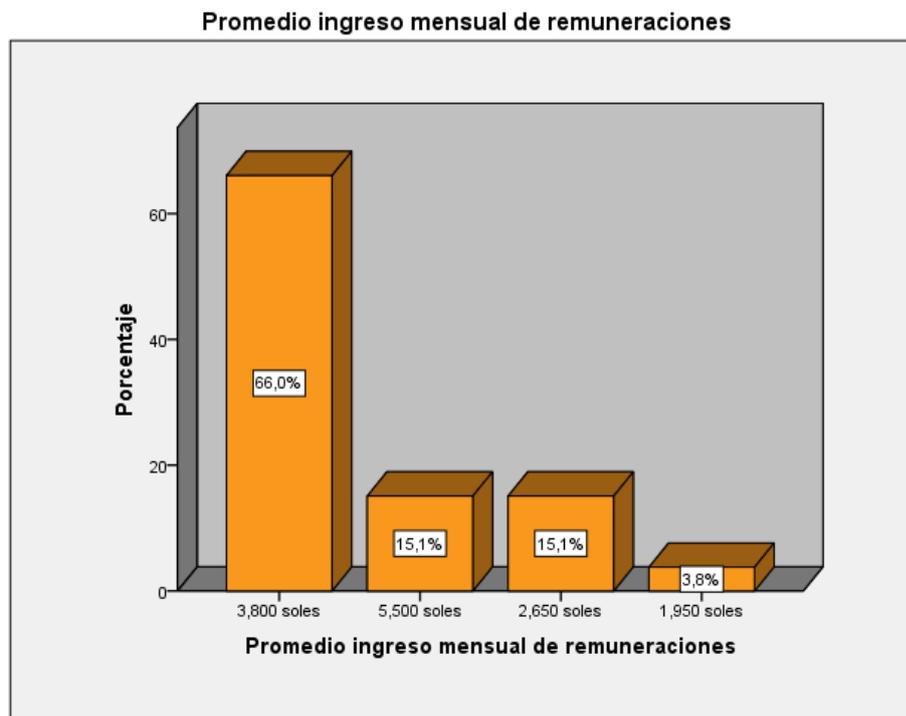
Tabla 5

**Promedio ingreso mensual de remuneraciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,800 soles	35	66,0	66,0	66,0
	5,500 soles	8	15,1	15,1	81,1
	2,650 soles	8	15,1	15,1	96,2
	1,950 soles	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5: Promedio ingreso mensual de remuneraciones



**Interpretación**

El promedio de ingreso de los trabajadores, el 66% gana 3800 soles, esto básicamente los nombrados, el 15.1% que corresponde básicamente personal jerárquico gana 5500 soles por cargos de confianza y de responsabilidad, otro grupo con el 15.1% gana 2650, corresponde a personal contratado y el 3.8% gana 1950 soles, con cargos a tiempo parcial o practicantes.

### RESULTADO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN

Para medir la variable motivación, se han evaluado las tres dimensiones que son las compensaciones, incentivos y recompensa en 11 ítems, con la misma escala de calificación, y se presenta el siguiente cuadro de rangos.

Tabla 6

#### *Rangos - la Motivación y sus dimensiones*

Escala de calificación	Dimensiones			Motivación
	Compensaciones	Incentivos	Recompensa	
<b>Adecuado</b>	8-9	10-12	12-15	29-36
<b>Medianamente adecuado</b>	6-7	7-9	8-11	21-28
<b>Poco adecuado</b>	<=5	<=6	<=7	<=20

Fuente Elaboración propia

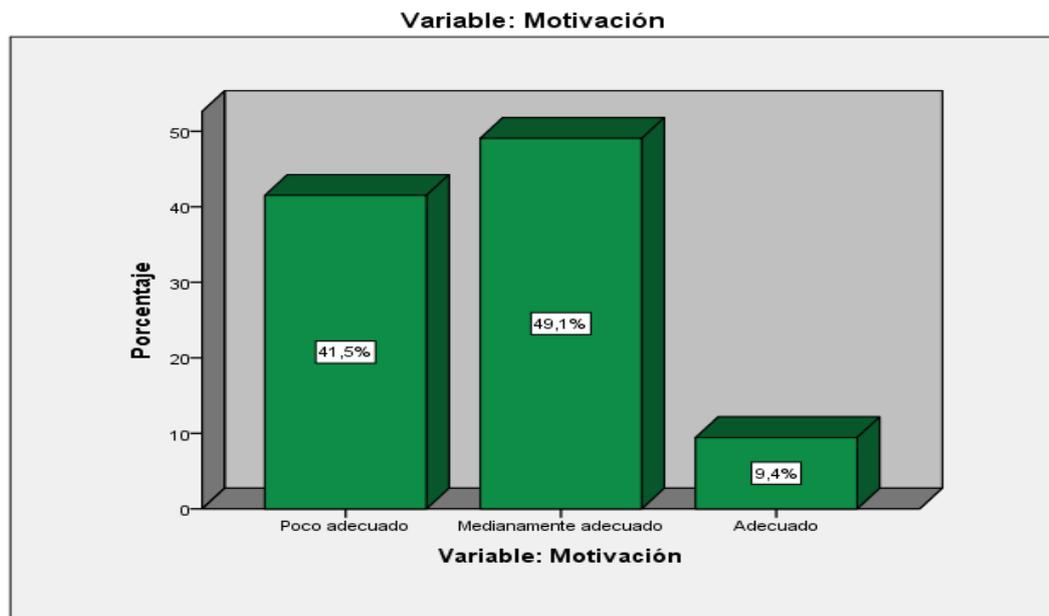
Tabla 7

#### *Variable motivación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco adecuado	22	41,5%	41,5%	41,5%
Medianamente adecuado	26	49,1%	49,1%	90,6%
Adecuado	5	9,4%	9,4%	100,0%
Total	53	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6: Motivación



### Interpretación

En la tabla y gráfico se hace un análisis sobre la **motivación** que reciben los trabajadores para su mejor desenvolvimiento, buscando beneficios por su buen desempeño, el 49.1% indican que es *medianamente adecuada*, el 41.55% indican poco *adecuada* y el 9.4% indica *adecuado*, mostrando que, a pesar de existir políticas de beneficios laborales, estas no repercuten en el bienestar efectiva hacia el trabajador del Banco de la Nación sucursal Cusco.

### **RESULTADO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

Asimismo, para medir la variable de desempeño laboral, se han evaluado las dos dimensiones que son la competencia, y la evaluación en 05 ítems, con la misma escala de calificación, y se presenta el siguiente cuadro de rangos.

Tabla 8

#### **Rangos -Desempeño laboral y sus dimensiones**

Escala de calificación	Dimensiones		Desempeño Laboral
	Competencia	Evaluación	
<b>Adecuado</b>	6	8-9	12-15
<b>Medianamente adecuado</b>	5	6-7	8-11
<b>Poco adecuado</b>	<=4	<=5	<=7

Fuente: Elaboración propia.

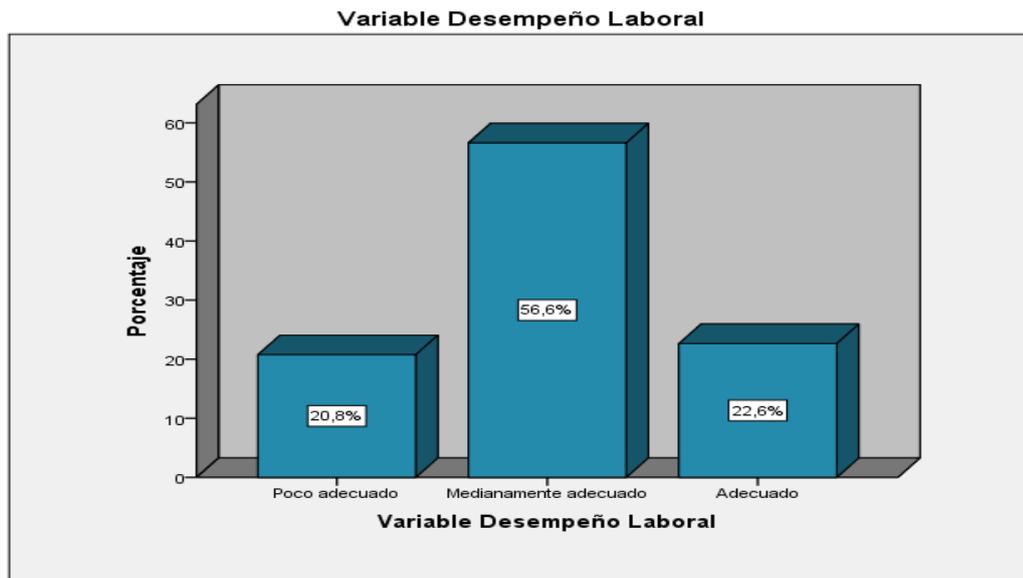
Tabla 9

#### **Variable: desempeño laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo desempeño	11	20,8%	20,8%	20,8%
Desempeño intermedio	30	56,6%	56,6%	77,4%
Buen desempeño	12	22,6%	22,6%	100,0%
Total	53	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7: Desempeño Laboral



### Interpretación

En la tabla y gráfico se mide el **desempeño laboral** de acuerdo a los niveles que el trabajador alcanza y además a las metas institucionales en un determinado tiempo, en promedio el 56.6% presenta un desempeño laboral *medianamente adecuada*, el 22.6% presenta un desempeño laboral *adecuado* y el 20.8% presenta un desempeño laboral *poco adecuado* demostrando que el desempeño laboral en los trabajadores no se encuentra direccionado a los objetivos institucional, demostrando además poca identificación.

## 4.2 Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral

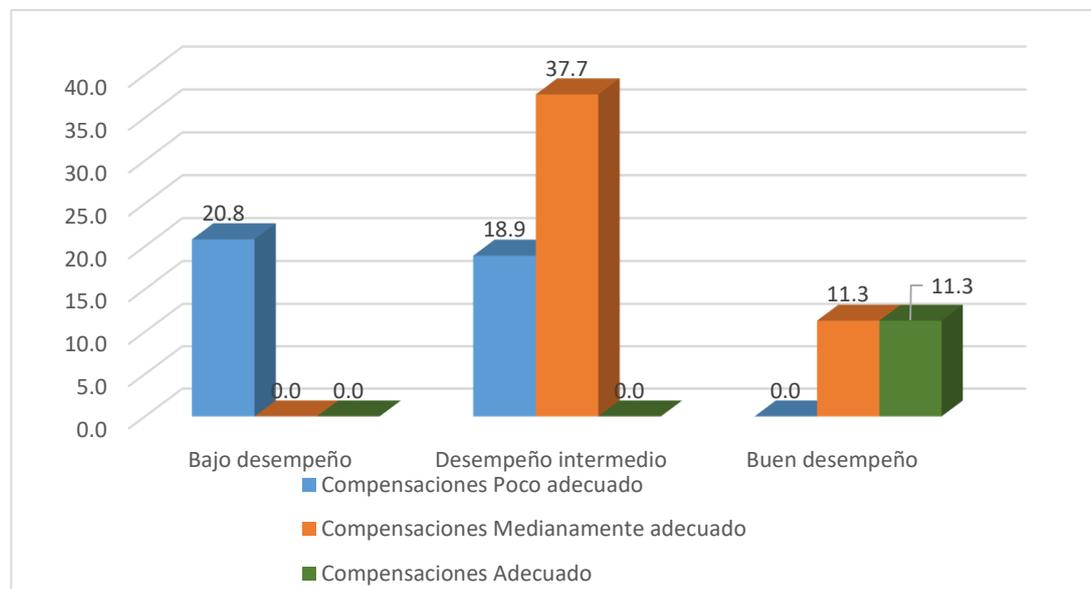
Tabla 10

*Tabla cruzada de la Dimensión: Compensaciones y la Variable Desempeño Laboral*

			Variable Desempeño Laboral			Total
			Bajo desempeño	Desempeño intermedio	Buen desempeño	
Dimensión: Compensaciones	Poco adecuado	Recuento	11	10	0	21
		% del total	20,8%	18,9%	0,0%	39,7%
	Medianamente adecuado	Recuento	0	20	6	26
		% del total	0,0%	37,7%	11,3%	49,0%
	Adecuado	Recuento	0	0	6	6
		% del total	0,0%	0,0%	11,3%	11,3%
Total		Recuento	11	30	12	53
		% del total	20,8%	56,6%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

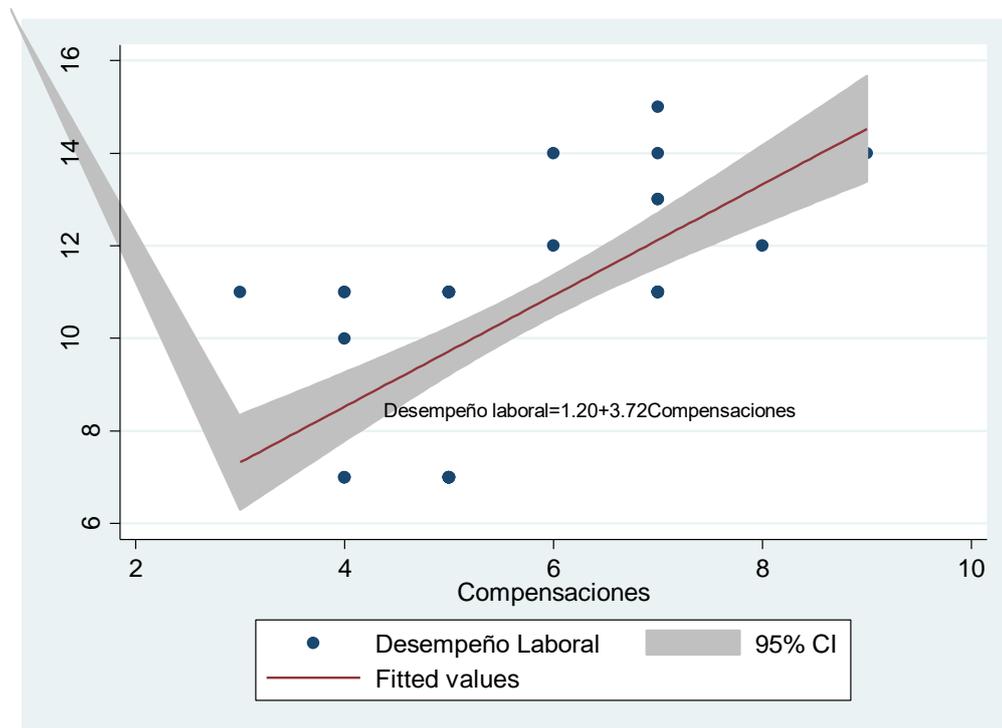
*Gráfica 8: Incidencia de las compensaciones en el desempeño laboral*



### Interpretación

En la tabla se analiza los resultados proporcionados por los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco el cual 37.7% manifestaron que las *compensaciones* en esta empresa financiera son medianamente adecuadas, asimismo se observa que el 11.3%, de los encuestados manifestaron que las compensaciones son adecuadas, presentando un resultado un buen desempeño frente a la variable de *desempeño laboral*.

Gráfica 9: regresión lineal entre compensaciones y desempeño laboral



$$\text{Desempeño laboral} = 1.2005 + 3,7217 * \text{Compensación}$$

T- Estadístico (3.7997) (7.3074)

F= 53.3991

$R^2 = 0.5115$

N=53

El resultado de la regresión lineal simple, entre las compensaciones y el desempeño laboral, sugiere que existe una relación lineal positiva entre ambas variables, los resultados sugieren que un incremento de 1 punto en el índice de las compensaciones aumentaría en 3.72 puntos el índice de desempeño laboral, asimismo el  $r^2$  ajustado, sugiere que las compensaciones podrían explicar en un 51% el comportamiento en el desempeño laboral.

### 4.3 Influencia de los incentivos en el desempeño laboral

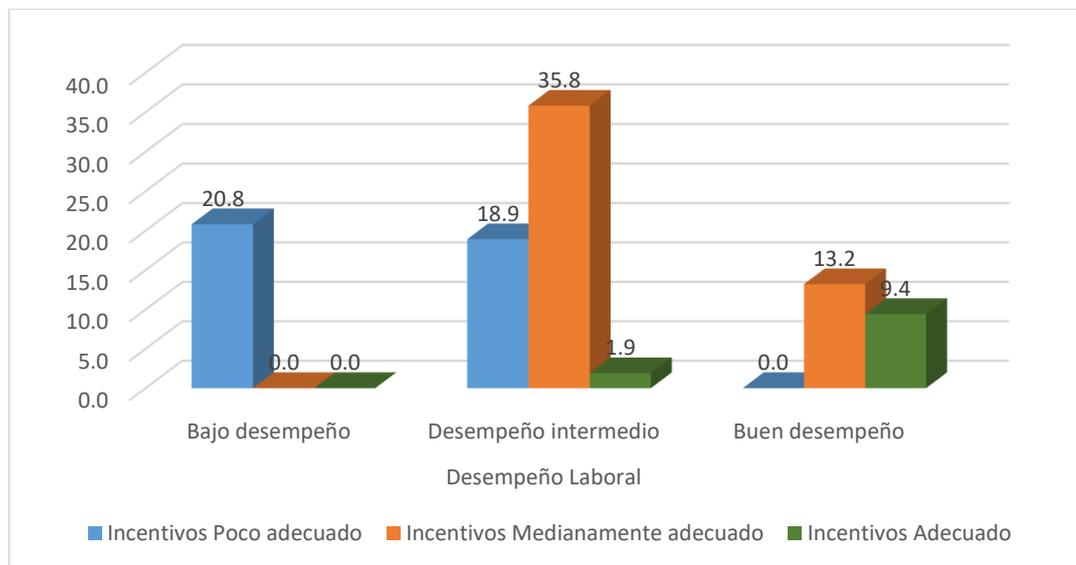
Tabla 11

**Tabla cruzada de la Dimensión: Incentivos y la Variable Desempeño Laboral**

			Variable Desempeño Laboral			Total
			Bajo desempeño	Desempeño intermedio	Buen desempeño	
Dimensión: Incentivos	Poco adecuado	Recuento	11	10	0	21
		% del total	20,8%	18,9%	0,0%	39,7%
	Medianamente adecuado	Recuento	0	19	7	26
		% del total	0,0%	35,8%	13,2%	49,0%
	Adecuado	Recuento	0	1	5	6
		% del total	0,0%	1,9%	9,4%	11,3%
Total		Recuento	11	30	12	53
		% del total	20,8%	56,6%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

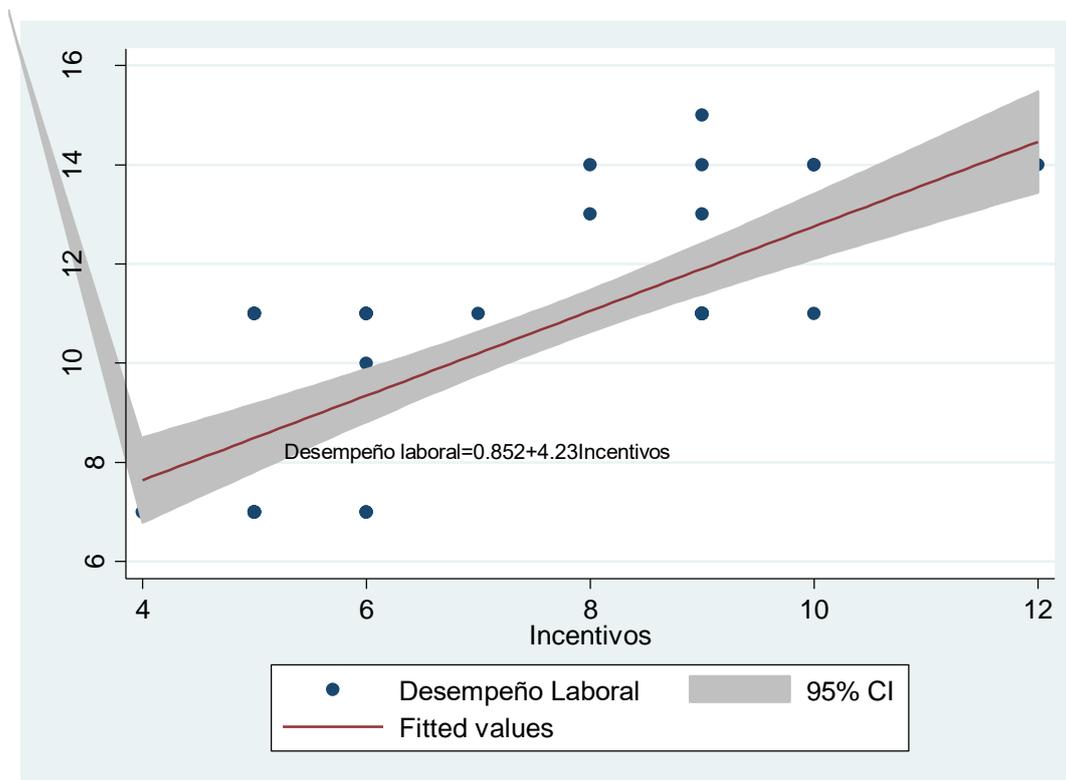
**Gráfica 10: Incidencia de los incentivos en el desempeño laboral**



#### Interpretación

En la tabla se analizan los resultados proporcionados por los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco en donde el 35.8% manifiesta que los *incentivos* en esta empresa financiera son medianamente adecuados, asimismo se puede observar que el 9.4% de los trabajadores encuestados indica que los incentivos son adecuados, presentando buen desempeño frente a la variable de *desempeño laboral*.

Gráfica 11: Regresión lineal entre incentivos y desempeño laboral



$$\text{Desempeño laboral} = 0.8525 + 4.23185 * \text{Incentivos}$$

Estadístico (5.1754) (8.1719)

$F = 66.7802$

$R^2 = 0.567$

$N = 53$

El resultado de la regresión lineal simple, entre los incentivos y el desempeño laboral, sugiere que existe una relación lineal positiva entre ambas variables, los resultados sugieren que un incremento de 1 punto en el índice de los incentivos aumentaría en 4.23 puntos el índice de desempeño laboral, asimismo el  $r^2$  ajustado, sugiere que los incentivos podrían explicar en un 56% el comportamiento en el desempeño laboral.

#### 4.4 Influencia de las recompensas en el desempeño laboral

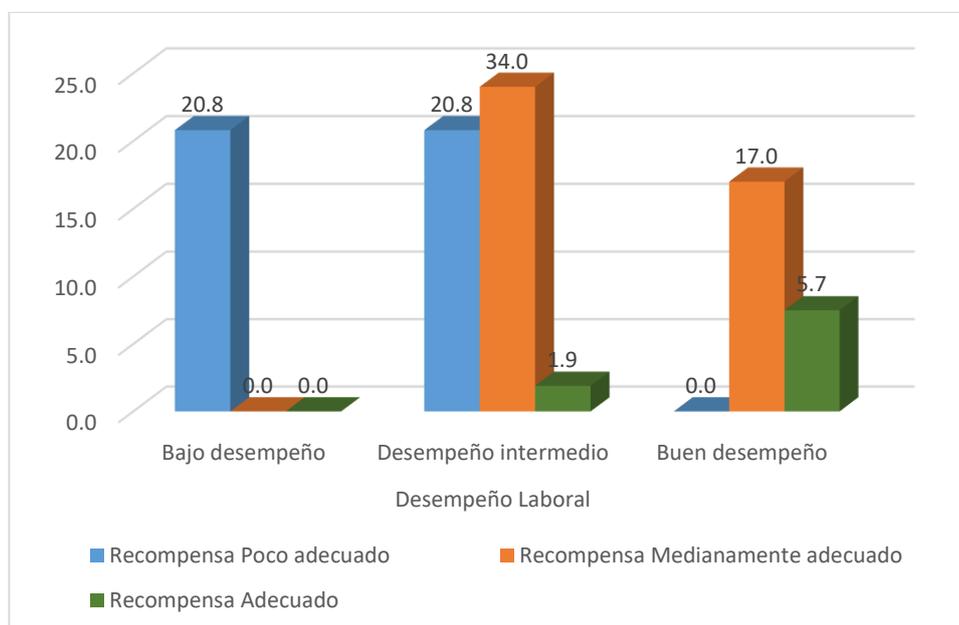
Tabla 12

*Tabla cruzada de la Dimensión: recompensas y la Variable Desempeño Laboral*

			Variable Desempeño Laboral			Total
			Bajo desempeño	Desempeño intermedio	Buen desempeño	
Dimensión: Recompensa	Poco adecuado	Recuento	11	11	0	22
		% del total	20,8%	20,8%	0,0%	41,6%
	Medianamente adecuado	Recuento	0	18	9	27
		% del total	0,0%	34,0%	17,0%	50,9%
	Adecuado	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	1,9%	5,7%	7,5%
Total		Recuento	11	30	12	53
		% del total	20,8%	56,6%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12: Incidencia de la recompensa en el desempeño laboral

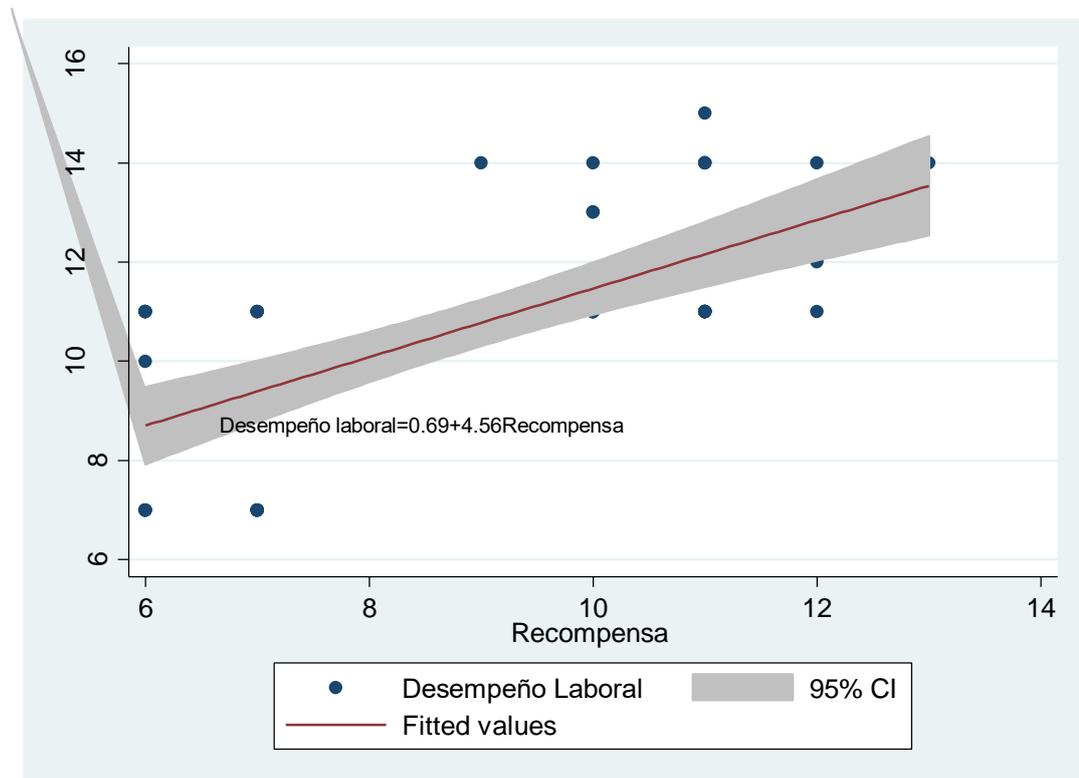


#### Interpretación

En la tabla se analizan los resultados proporcionados por los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco en donde el 34. % manifiesta que las *recompensas* en esta empresa financiera son medianamente adecuadas, asimismo se puede observar

que el 5.7% de los trabajadores encuestados indica que las recompensas son adecuadas, presentando un buen desempeño frente a la variable de *desempeño laboral*.

Gráfica 13: Regresión lineal las recompensas y el desempeño laboral



$$\text{desempeño laboral} = 0.6906 + 4.560618 * \text{recompensa}$$

$$T_{\text{estadístico}} (4.5987) (6.3761)$$

$$F = 40.6556$$

$$R^2 = 0.4485$$

$$N = 53$$

El resultado de la regresión lineal simple, entre la recompensa y el desempeño laboral, sugiere que existe una relación lineal positiva entre ambas variables, los resultados sugieren que un incremento de 1 punto en el índice de la recompensa aumentaría en 4.56 puntos el índice de desempeño laboral, asimismo el  $r^2$  ajustado, sugiere que las recompensas podrían explicar en un 44% el comportamiento en el desempeño laboral.

#### 4.4.1. Prueba de hipótesis general.

Para probar la hipótesis de influencia de la motivación sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco, se procederá primero presentar el cuadro de cruce de las variables de estudio y realizar una prueba de Independencia Chi cuadrado para probar la hipótesis planteada: La motivación influirá significativamente en el desempeño Laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal - Cusco-2017.

Tabla 13

**Resultados de la Tabulación Cruzada de las Variables**  
**Motivación\*Variable Desempeño Laboral**

			Variable Desempeño Laboral			Total
			Poco adecuado	Medianamente adecuado	Adecuado	
Variable: Motivación	Poco adecuado	Recuento	11	11	0	22
		% del total	20,8%	20,8%	0,0%	41,5%
	Medianamente adecuado	Recuento	0	19	7	26
		% del total	0,0%	35,8%	13,2%	49,1%
	Adecuado	Recuento	0	0	5	5
		% del total	0,0%	0,0%	9,4%	9,4%
Total		Recuento	11	30	12	53
		% del total	20,8%	56,6%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

Los resultados nos evidencian que la mayor concentración se encuentra en la escala de calificación medianamente adecuada en ambos casos con el 35.8%, otro grupo con la percepción de una motivación poco adecuada y desempeño laboral intermedio, con el mismo porcentaje, motivación poco adecuado y desempeño poco adecuado; lo que se observa es que las motivaciones a nivel institucional no satisfacen las expectativas de los trabajadores, y presentan un desempeño de cumplimiento de funciones, con horarios, atenciones, servicios, pero no logran una identificación con su institución, el que conllevaría a un desempeño eficiente.

Tabla 14

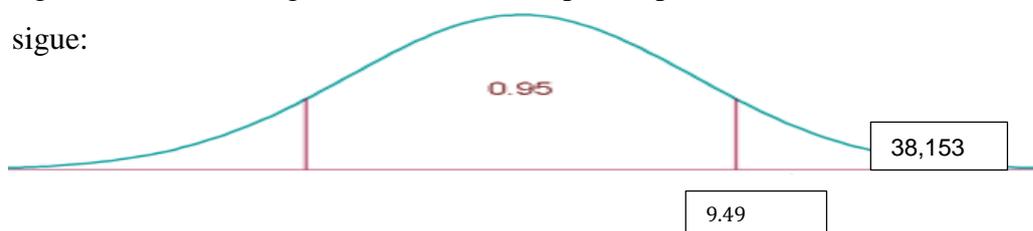
**Prueba de Independencia Chi cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,153	4	,000
Razón de verosimilitud	43,600	4	,000
Asociación lineal por lineal	27,972	1	,000
N de casos válidos	53		

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente	
	Ha: Las variables motivación y desempeño laboral, no son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 38,153$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables motivación y desempeño laboral son dependientes estadísticamente	

La curva de la campana de Gauss para un nivel de confianza de 95% y 5% de significancia como región crítica esta dado para la prueba Chi cuadrado como sigue:



De acuerdo a la lectura del gráfico de la campana de gauss el Chi cuadrado calculado se encuentra en la región de rechazo, con un valor de 38,153 a mayor al de la tabla que es de 9,49, por lo que se prueba la hipótesis alterna: Las Compensaciones influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco-2017.

## 4.5 Prueba de hipótesis específica

### 4.5.1. Prueba de Sub hipótesis 1

Tabla 15

*Prueba de Independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 1*

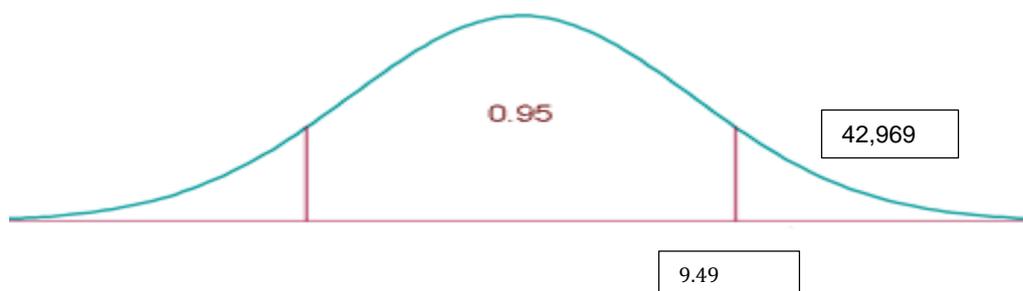
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	42,969	4	,000
Razón de verosimilitud	47,232	4	,000
Asociación lineal por lineal	29,703	1	,000
N de casos válidos	53		

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: La dimensión compensación de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente	
	Ha: La dimensión compensación de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 42,969$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión compensación de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente son dependientes estadísticamente	

La curva de la campana de Gauss para un nivel de confianza de 95% y 5% de significancia como región crítica esta dado para la prueba Chi cuadrado como sigue:



De acuerdo a la lectura del gráfico de la Campana de Gauss el Chi cuadrado calculado se encuentra en la región de rechazo, con un valor de 42,969 mayor al de la tabla que es de 9,49, por lo que se prueba la hipótesis alterna: Las Compensaciones influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco-2017.

#### 4.5.2. Prueba de Sub hipótesis 2

Tabla 16

##### *Prueba de Independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 2*

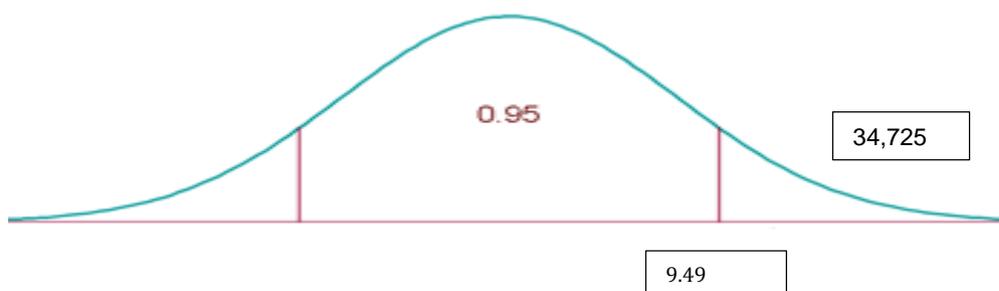
##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	34,725	4	,000
Razón de verosimilitud	39,627	4	,000
Asociación lineal por lineal	26,365	1	,000
N de casos válidos	53		

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: La dimensión incentivos de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente	
	Ha: La dimensión incentivos de la variable motivación y desempeño laboral, son dependientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 34,725$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión incentivos de la variable motivación y desempeño laboral, son dependientes estadísticamente	

La curva de la campana de Gauss para un nivel de confianza de 95% y 5% de significancia como región crítica esta dado para la prueba Chi cuadrado como sigue:



De acuerdo a la lectura del gráfico de la Campana de Gauss el Chi cuadrado calculado se encuentra en la Región de rechazo, con un valor de 34,725 mayor al de la tabla que es de 9,49, por lo que se prueba la hipótesis alterna: Los incentivos influirá significativamente en el Desempeño Laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco-2017.

#### 4.5.3. Prueba de Sub hipótesis 3

Tabla 17

##### *Prueba de Independencia Chi cuadrado de la sub hipótesis 3*

##### Pruebas de chi-cuadrado

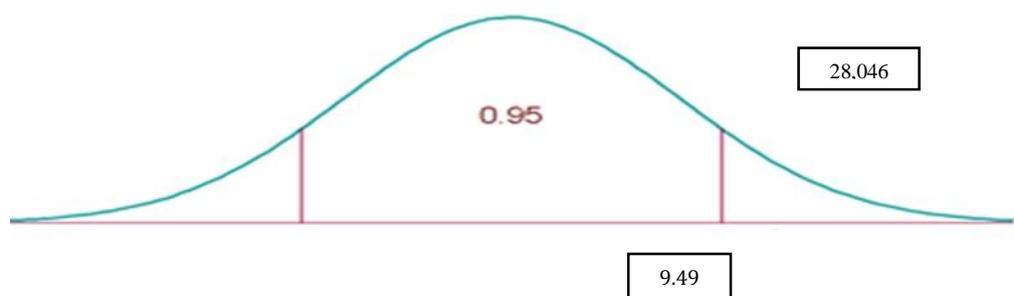
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,046	4	,000
Razón de verosimilitud	35,019	4	,000
Asociación lineal por lineal	23,396	1	,000
N de casos válidos	53		

##### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: La dimensión recompensa de la variable Motivación y Desempeño Laboral, son independientes estadísticamente	
	Ha: La dimensión recompensa de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 28,046$

Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que la dimensión recompensa de la variable motivación y desempeño laboral, son independientes estadísticamente son dependientes estadísticamente

La curva de la campana de Gauss para un nivel de confianza de 95% y 5% de significancia como región crítica esta dado para la prueba Chi cuadrado como sigue:



De acuerdo a la lectura del gráfico de la Campana de Gauss el Chi cuadrado calculado se encuentra en la Región de rechazo, con un valor de 28,046, mayor al de la tabla que es de 9,49, por lo que se prueba la hipótesis alterna: la recompensa influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación sucursal Cusco-2017.

## CONCLUSIONES

De lo planteado en el trabajo de investigación queda claro como el factor motivacional y el desempeño laboral se ha convertido en problema psicológico institucional, se han presentado diferentes alternativas que ayuden a solucionar el problema general, considerando las precisiones aportadas tendremos la necesidad de influir dentro del sistema organizacional para lograr trabajadores altamente motivados y competitivos.

### 1. Objetivo Especifico nro. 01

En el Banco de la Nación Sucursal Cusco de acuerdo a los resultados obtenidos indica que el 37.7 % manifiesta que la *compensación* en esta organización es *medianamente adecuada* , asimismo se pudo observar el resultado 11.3% de los trabajadores encuestados indica que son *adecuados* , reflejando el malestar de los trabajadores frente a una motivación compensativa, debido que hay poco énfasis en una política desde el directorio que influya con el objetivo de tener mejores resultados compensatorias a favor de los trabajadores, por lo tanto podemos afirmar que los resultados indican que las *compensaciones* reflejan poca influencia hacia el *desempeño laboral* del trabajador del banco de la nación sucursal cusco.

### 2. Objetivo Especifico nro. 02

En el Banco de la Nación Sucursal Cusco de acuerdo a los resultados obtenidos indica que el 35.8 % manifiesta que los *incentivos* en esta organización es *medianamente adecuada* , asimismo se pudo observar el resultado 9.4% de los trabajadores encuestados indica que son *adecuados* , resultados que pone en manifiesto el descontento del trabajador frente a un entorno laboral de poco interés por parte de la alta gerencia de la institución , la premisa de incentivar al trabajador es una filosofía motivacional en estos últimos tiempos, satisfacer a nuestros empleados es el mayor capital para la organización, por lo tanto podemos afirmar que los resultados indican que los *incentivos* reflejan poca influencia hacia el *desempeño laboral* del trabajador del banco de la nación sucursal cusco.



### 3. Objetivo Especifico nro. 03

En el Banco de la Nación Sucursal Cusco de acuerdo a los resultados obtenidos indica que el 34.0 % manifiesta que la *recompensa* en esta organización es *medianamente adecuada* , asimismo se pudo observar el resultado 5.7% de los trabajadores encuestados indica que son *adecuados* , de los resultados obtenidos podemos manifestar que el rol de la recompensa hacia el trabajador juega un papel preponderante y como arma poderosa para retener empleados con talento y sobre todo su compromiso hacia el logro de los objetivos de la institución , por lo tanto podemos afirmar que los resultados indican que las *recompensas* reflejan poca influencia hacia el *desempeño laboral* del trabajador del banco de la nación sucursal cusco.

## RECOMENDACIONES

- El directorio del Banco de la Nación debería encontrar un grado de *influencia de las compensaciones en el desempeño laboral del trabajador* y que valla ligado a una eficiente labor estableciendo reglas claras para recibir cada trabajador una remuneración real, una remuneración por nivel y una remuneración por nivel de cargo, todo ello basado a una meritocracia y desempeño eficiente, que permitirá trabajadores comprometidos con la institución.
- El directorio del Banco de la Nación debe encontrar decisiones que permitan el *grado de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del trabajador* aquello que ayude a estimular o inducir a los trabajadores a desarrollar y conseguir los objetivos de mejor calidad, mayor satisfacción y desempeño, estímulos como el reparto de utilidades, los beneficios sobre las ventas, los bonos por mérito, los bonos por responsabilidad laboral, son indicadores que motivan a los trabajadores a mejorar su rendimiento y su productividad institucional.
- El directorio del Banco de la Nación le conviene buscar un conjunto de directrices que determine el *grado de influencia de la recompensas en el desempeño laboral del trabajador* , con reconocimientos importantes que influyan y moldean a su comportamiento laboral eficiente, adecuar la recompensa a los trabajadores, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico, elementos como la rotación, ascensos , capacitación y desarrollo personal y reconocimiento, son formas efectivas de premiar los resultados de los trabajadores , que redundara en la organización.

**DATOS 1**

N°	Edad	Sexo	Condición laboral	Cargos que desempeñan	Promedio de ingreso mensual remuneraciones
1	1	2	3	4	4
2	1	2	3	4	4
3	1	2	2	3	3
4	1	2	2	3	3
5	1	2	2	3	3
6	1	2	2	3	3
7	1	1	2	3	3
8	1	1	2	3	3
9	1	1	2	3	3
10	1	1	2	3	3
11	1	1	1	2	2
12	1	1	1	2	2
13	1	1	1	2	2
14	1	1	1	2	2
15	2	1	1	2	2
16	2	1	1	2	2
17	2	2	1	2	2
18	2	2	1	2	2
19	2	2	1	1	1
20	2	2	1	1	1
21	2	2	1	1	1
22	2	2	1	1	1
23	2	2	1	1	1
24	2	2	1	1	1
25	2	2	1	1	1
26	2	1	1	1	1
27	2	1	1	1	1
28	2	1	1	1	1
29	2	1	1	1	1
30	2	1	1	1	1
31	2	1	1	1	1
32	2	1	1	1	1
33	2	1	1	1	1
34	2	1	1	1	1
35	2	1	1	1	1
36	2	1	1	1	1
37	2	1	1	1	1
38	2	1	1	1	1



39	2	1	1	1	1
40	2	1	1	1	1
41	2	1	1	1	1
42	2	1	1	1	1
43	3	1	1	1	1
44	3	1	1	1	1
45	3	1	1	1	1
46	3	1	1	1	1
47	3	1	1	1	1
48	3	1	1	1	1
49	3	1	1	1	1
50	3	1	1	1	1
51	3	1	1	1	1
52	3	1	1	1	1
53	3	1	1	1	1

**DATOS 2**

Nro	Compensación Dimensión 1	Incentivos Dimensión 2	Recompensa Dimensión 3	Motivación	Competencia Dimensión 1	Evaluación Dimensión 2	Desempeño Laboral
1	6	9	9	24	5	6	11
2	7	9	10	26	5	6	11
3	7	8	9	24	5	6	11
4	6	9	11	26	5	6	11
5	5	5	7	17	3	4	7
6	5	5	6	16	4	3	7
7	4	6	7	17	4	5	9
8	4	6	6	16	5	5	10
9	6	10	11	27	5	6	11
10	5	8	7	20	5	6	11
11	5	4	7	16	3	4	7
12	5	6	6	17	3	4	7
13	5	5	7	17	5	6	11
14	6	8	11	25	5	6	11
15	6	9	11	26	5	6	11
16	4	5	7	16	4	3	7
17	5	5	7	17	4	3	7
18	4	6	7	17	4	3	7
19	4	6	6	16	5	6	11
20	6	9	10	25	5	6	11
21	6	9	12	27	5	6	11
22	8	12	10	30	6	8	14
23	8	11	11	30	6	8	14
24	7	9	10	26	5	6	11
25	7	8	9	24	5	6	11
26	3	5	7	15	3	4	7
27	5	5	7	17	5	6	11
28	6	5	6	17	5	6	11
29	8	9	11	28	6	8	14
30	4	5	6	15	3	4	7
31	5	6	6	17	3	4	7
32	6	9	11	26	6	6	12
33	8	9	12	29	6	6	12
34	9	10	13	32	6	8	14
35	7	8	10	25	5	8	13
36	7	8	9	24	5	9	14
37	3	6	6	15	5	6	11
38	5	6	7	18	5	6	11
39	5	5	6	16	4	3	7
40	4	6	6	16	5	6	11
41	7	9	10	26	5	8	13
42	6	9	11	26	5	6	11



43	6	9	10	25	5	6	11
44	6	11	11	28	6	8	14
45	8	10	12	30	6	8	14
46	5	5	6	16	5	6	11
47	6	8	9	23	5	6	11
48	6	9	11	26	5	6	11
49	6	9	11	26	5	6	11
50	6	7	11	24	5	6	11
51	7	9	11	27	6	9	15
52	7	9	10	26	5	6	11
53	6	9	11	26	5	6	11

## REFERENCIAS

- ARMIJOS SARMIENTO A.. (2007).TESIS- Desempeño y motivación del personal que labora en el banco Bolivariano sucursal Cuenca. QUITO .
- AGUADO, David. (13 de Abril de 2013). Motivacion y reconocimiento-[www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/](http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/). Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de Motivacion y reconocimiento-[www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/](http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/).
- ARMSTRONG, M. (2012). La Motivacion. Revista : Etica en la administracion, 1991-266.
- BEGOÑA, V. (2013). Evaluación Personal del desempeño y Rendimiento Profesional . Objetivos. Observatorio de Empleo.
- BOHORQUEZ J, (Mayo de 2004). DESEMPEÑO LABORAL. Obtenido de [https://www.desempeño laboral. com/docs/Desempe%C3%B1o-Laboral-P3ZJNAGFJ8GNZ](https://www.desempeño%20laboral.com/docs/Desempe%C3%B1o-Laboral-P3ZJNAGFJ8GNZ)
- CHIAVENATO I. (2002). Desempeño Laboral. Obtenido de [tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf)
- CHIAVENATO I. (julio de 2002). Desempeño Laboral. Obtenido de [www.buenastareas.com/materias/desempeño-laboral-chiavenato/0](http://www.buenastareas.com/materias/desempeño-laboral-chiavenato/0)
- CHIAVENATO I,. (22 de Julio de 2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Bogota . Recuperado el 01 de Junio de 2017
- CHIAVENATO, I. (2012-2000). La motivacion . REVISTA : Etica en la Administracion .
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestion del talento humano. En Gestion del Talento Humano (pág. 229). Bogota.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestion del Talento Humano. En i. Chiavenato, Gestion del talento Humano (pág. 229). Colombia.
- DE JESUS, P. (06 de 05 de 2015). La Importancia de Motivar a nuestros sistemas. Escuela de Organizacion Industrial . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-importancia-de-motivar-a-nuestros-empleados/>



- DESSLEY, G. (2001). ADMINISTRACION DE PERSONAL . Mexico.
- DIAZ S, G. A. (2017). La estrategia de la Capatitacion y su relacion con la estrategia empresarial . Escuela Europea de Management.
- RAMON E., & YNFANTE T. (2008). LOS INCENTIVOS Y LA MOTIVACION LABORAL . <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>.
- MOYA E,. (2011). Los ascensos , transferencias, y promocion [http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion\\_14.html](http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion_14.html).
- FARLEY., A. (2017). ELEMENTOS CLAVES DE LA MOTIVACION. Ehow en español. Recuperado el 07 de Mayo de 2017, de [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com)
- FLORENCIA, U. (05 de Junio de 2008). DEFINICION ABC. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- FLORENCIA, U. (05 de Junio de 2017). DEFINICION ABC. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/factor.php>
- FLORENCIA, U. (01 de Junio de 2017). DEFINICION ABC. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/determinante.php>
- FLORES GARCIA, R. J. (2008). El comportamiento Huamano en las Organizaciones. En El Comportamiento Humano en las Organizaciones (pág. 89). Lima.
- GOMEZ ORTIZ, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. SCIELO .
- GONZALES SANZ, M. (2017). TIPOS DE MOTIVACION . <https://laguiafemenina.com/psicologia/tipos-motivacion>.
- GONZALES Y, (enero de 2013). Influencia en la Motivacion en el desempeño laboral. Obtenido de [bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/.../INFLUENZADELAMOTIVACION](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/.../INFLUENZADELAMOTIVACION)
- GONZALEZ, S. (2013). TESIS -Gestion del desempeño y motivacion de los trabajadores de una empresa automotriz. Lima-Peru.
- HERNANDEZ ESPINOZA, E. A. (11 de Marzo de 2015). Recuperado el 07 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador>.
- HERNANDEZ ESPINOZA, E. A. (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador.- <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo>

- HERNANDEZ ESPINOZA, E. A. (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo>.
- HERRERA A, (02 de Febrero de 2015). Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://prezi.com/sjm5n45trzgj/capacitacion/>
- HERNANDEZ S. (2002) Metodología de la investigación- sexta edición - Editorial -Mc Gram Hill- <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- CHIAVENATO I (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Mc Gram Hill. <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- IBARRA, E. (10 de 11 de 2017). Ventajas y desventajas de la Motivacion. Obtenido de SCRIB: <https://es.scribd.com/document/364016093/Ventajas-y-Desventajas-de-La-Motivacion>
- JIMENEZ MARIA, J. (05 de Mayo de 2014). COMPONENTES DE LA COMPETENCIA . Obtenido de <https://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/6-componentes-de-una-competencia>
- JOSE, L. (julio de 2013). la Gestion de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10803/81889>
- MALDONADO,Cecilia. (14 de Agosto de 2009). [aptitus.com/](http://aptitus.com/).la capacitacion usada como recompensa. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de [aptitus.com/](http://aptitus.com/).la capacitacion usada como recompensa.
- MALOW, A. (1943). La Teoria de la Motivacion Humana . Nueva York .
- MASLOW, A. (1943). Teoria de la motivacion Humana. Nueva York.
- MASLOW, A. (s.f.). La teoria de la Motivacion Humana. En A. Maslow, La teoria de la Motivacion Humana.
- MAYHEW R. (2017). Rendimiento de los Empleados . La voz de Houston .
- MESA J. (24 de Diciembre de 2014). LOS INCENTIVOS LABORALES ; EXTRAS QUE DISPARAN LA SATISFACCION. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>.
- ARMSTRONG, M. (1991 : 266). La motivacion- [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q6WhxtlqQGQJ:https://www.goodreads.com/author/list/67644.Michael\\_Armstrong+&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q6WhxtlqQGQJ:https://www.goodreads.com/author/list/67644.Michael_Armstrong+&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe).

- CHIRITO M ; RAYMUNDO V. ( 2014) TESIS La motivacion y su incidencia en el desempeño laboral del banco interbanck , Tiendas huacho, periodo 2014-huacho -peru
- MX, D. E. (03 de Marzo de 2014). Salario Real. Obtenido de <https://definicion.mx/salario-real/>.
- LAFORUCADE P. (05 de Julio de 2012). LA EVALUACION. Obtenido de <http://evaluacionelquinteto.blogspot.com/2012/06/autores-que-hablan-sobre-la-evaluacion.html>.
- PADILLA P. (2016) NOV, 16 - TIPOS DE BONOS DIARIO GESTION <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tipos-bonos-empresas-peruanas-retener-atraer-talento-120566-noticia/>
- CAMACARO P,(2010). Satisfacción Laboral. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>.
- PEREZ A, M. Y. (05 de junio de 2017). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL . Obtenido de [https://issuu.com/alejandroperez821/docs/definici\\_\\_n\\_de\\_desarrollo\\_organizac](https://issuu.com/alejandroperez821/docs/definici__n_de_desarrollo_organizac).
- PEREZ J, G. A. (2014). DEFINICION DE RESULTADO . Obtenido de (<https://definicion.de/resultado/>)
- PEREZ J, M. M. (07 de Junio de 2014). REPARTO DE UTILIDADES . Recuperado el 08 de Junio de 2017, de (<https://definicion.de/reparto-de-utilidades/>)
- PEREZ PORTO, J., & GARDEY, A. (14 de Mayo de 2010). DEFINICION DE INCENTIVOS. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de (<https://definicion.de/incentivo/>)
- PEREZ PORTO,Julian ; MERINO, Maria. (2014). Definicion.pe. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de (<https://definicion.de/reparto-de-utilidades/>)
- PIÑA. (27 de Octubre de 2014). FUNCION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA. Obtenido de ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/05/funcion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>.
- PORTUGUEZ M. (2015 de Abril de 2015). FUNDAMENTO DEL SALARIO. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://issuu.com/marcelaportuguez/docs/salario.docx>.
- PRIETO f, PEIRO J, . (1996). La Actividad Laboral en su Contexto.--Valencia: Sintesis.- <https://www.agapea.com/libros/Tratado-de-psicologia-del-trabajo-I-la-actividad-laboral-en-su-contexto-9788477383932-i.htm>

- RAMIREZ MORDAN, D. M. (2013). Importancia de la Motivacion . Escuela de Organizacion Industrial ,  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>.
- RAMIREZ, R., ABREU, J. L., & BALDIÍ, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)* . 2008, Vol. 3 Issue 1, p143-185. 43p. 2 Diagrams, 9 Charts, p143-185.
- RAYMUNDO VARGAS S., C. M. (2014). La Motivacion y su incidencia en el desempeño laboral del banco interbank, tiendas en huacho, periodo 2014. Huacho-Peru.
- REVISTA EDUCATIVA, M. (2015-Nov ). Tipos de motivacion . Revista educativa MasTiposde.com.
- RIVAS L, .. (18 de Mayo de 2010). TRABAJO EN EQUIPO. Lima. Recuperado el 08 de Junio de 2017
- ROBBINS E. (1999). LA MOTIVACION .  
<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>.
- ROBBINS, s. (2012). La motivacion. *REVISTA : Etica en la administracion*, 1999:17.
- ROMERO F. (02 de junio de 2017). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS. Recuperado el 07 de Junio de 2017, de [publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569)
- ROSENZEIWEIG, & FREMONT. (1980). *Administracion en las organizaciones , Un enfoque de Sistemas*. EEUU: McGraw-Hill, 1980.
- RUBIO E. (05 de Junio de 2017). SEMANARIO DE ECONOMIA FAMILIAR , CONSUMO Y EMPLEO. Obtenido de [www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.htm](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.htm)
- SANCHEZ J, C. V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, No 32: Ene-Jun 2012.
- SANCHEZ, E. b. (julio de 2013). La nueva Gestión de personas y su evaluación de desempeño en Empresas. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pevirtual/tesis/empre/bedoya se/contenido.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pevirtual/tesis/empre/bedoya%20se/contenido.htm)

- SANCHEZ, S. (2012). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral. Cuba. [www.eumed.net](http://www.eumed.net) > Observatorio de la Economía Latinoamericana-
- SARMIENTO, D. (03 de Marzo de 2009). Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios. Obtenido de <http://google.overblog.es/article-28521111.html>
- SEXTON, A. (1977). Motivacion. Libro la Motivacion (pág. 162).
- SEXTON, A. (1977). Motivacion. REVISTA : Etica en la Administracion, 162.
- STONER, J. (1994). Administracion. En J. STONER, Administracion (pág. 510). EEUU.
- TORRELLES NADAL, C. (2011). Competencia de Trabajo en equipo. Revista del Profesorado-  
[https://uct.cl/docencia/pioneros/docs/institucionales/trabajo\\_en\\_equipo\\_nivel1.pdf](https://uct.cl/docencia/pioneros/docs/institucionales/trabajo_en_equipo_nivel1.pdf).
- UCHA F, .. (05 de Julio de 2013). DEFINICION DE RECOMPENSA. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/recompensa.php>
- UCHA F. (Enero de 2009). DEFINICION DE EVALUACION. Obtenido de ABC, DEFINICION : <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>
- URIARTE, J. (22 de Mayo de 2019). <http://www.caracteristicas.co/motivacion/>.
- USCATEGUI J,. (07 de Setiembre de 2007). Blog del Marketing. Recuperado el junio de 2017, de [macellum.blogspot.com/2007/09/dimensiones-del-desempeo.html](http://macellum.blogspot.com/2007/09/dimensiones-del-desempeo.html)
- VALDES HERRERA, c. (2016). Motivación, concepto y teorías principales. España.
- VALDES HERRERA, Clemente. (07 de Octubre de 2016). Motivacion Conceptos y teorías Principales . España . Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- VECINO, J. (18 de Febrero de 2008). La importancia de la gestión del desempeño. Semana del Dinero. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/la-importancia-gestion-del-desempeno/58153>
- VENTURA S. (2017). Elementos de la administración de desempeño. Gestion.org. [www.gestion.org/formacion/](http://www.gestion.org/formacion/). Recuperado el 01 de Junio de 2017
- VENTURA S. (31 de Mayo de 2017). [www.gestion.org/formacion.../1139/elementos-de-la-administracion-de-desempeno/](http://www.gestion.org/formacion.../1139/elementos-de-la-administracion-de-desempeno/). Recuperado el 01 de Junio de 2017



# ANEXOS

ANEXO 1

“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN SUCURSAL –CUSCO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLÓGICA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida motivación influye en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal – cusco 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar el grado de influencia de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco-2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La motivación influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco -2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Motivación</p>	<p><b>MÉTODOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Correlacional.</li> <li>• Método descriptivo y Explicativo</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO</b> a. ¿En qué medida las compensaciones influyen en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco 2017? b. ¿En qué medida los incentivos influyen en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco 2017? c. ¿En qué medida la recompensa influye en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b> a. Determinar el grado de influencia de las compensaciones en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco -2017. b. Determinar el grado de influencia de los incentivos en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco – 2017. c. Determinar el grado de influencia de la Recompensa en el desempeño Laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco-2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICO</b> a. Las compensaciones influirán significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco-2017. b. Los incentivos influirán significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco 2017. c. La recompensa influirá significativamente en el desempeño laboral en los trabajadores del banco de la nación sucursal cusco 2017.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Desempeño Laboral</p>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO

#### FACULTAD DE INGENIERA ECONÓMICA

#### ESCUELA DE POSTGRADO

#### MAESTRÍA EN ECONOMÍA -PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

#### CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES:

Señores trabajadores la encuesta tiene por objetivo servir de material académico para desarrollar la tesis *“La Motivación como Factor determinante en el desempeño laboral en los trabajadores del Banco de la Nación Sucursal Cusco 2017.”* Agradeciendo su colaboración y garantizando la reserva de su información.

#### LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
<b>COMPENSACIONES</b>				
1. ¿La Institución a través de sus políticas Compensativa beneficia con una Remuneración Real para sus trabajadores?				
2. ¿La Institución a través de sus políticas Compensativa beneficia con una Remuneración de acuerdo al nivel de trabajador?				
3. ¿La Institución a través de sus políticas Compensativa beneficia con una Remuneración de acuerdo al Cargo del trabajador?				
<b>INCENTIVOS</b>				
4. ¿La Institución se preocupa por incentivar un reparto de utilidades equitativamente de acuerdo a la función y cargo del trabajador?				
5. ¿La Institución se preocupa por satisfacer al trabajador en otorgar un bono extra por el trabajo realizado?				
6. ¿La Institución a través de sus resultados económicos, beneficia sobre las ventas realizadas al trabajador?				
7. ¿La institución de acuerdo a sus políticas de resultados económicos otorga al trabajador un pago extra por cumplimientos de metas?				
<b>RECOMPENSA</b>				
8. ¿La institución dentro de su política de Recursos Humanos, considera la rotación del trabajador como premio a su eficiencia?				
9. ¿La Institución Considera que con el trabajo que Ud., realiza eficazmente está en condiciones de solicitar un ascenso?				
10. ¿Considera Ud. que su capacitación y desarrollo personal influyan en los objetivos de la institución?				
11. ¿Considera Ud. que la institución promueva un reconocimiento a la buena labor realizada?				

## DESEMPEÑO LABORAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
	<b>COMPETENCIA</b>			
12. ¿Usted como trabajador considera que el desarrollo del trabajo en equipo es el mejor método para el logro de los objetivos?				
13. ¿Usted como trabajador considera que la institución promueva a trabajadores con dotes de habilidades y liderazgos?				
<b>EVALUACIÓN</b>				
14. ¿La institución considera que la autorrealización personal es de gran importancia para el trabajador?				
15. ¿Considera Ud. que su rendimiento individual contribuya a los objetivos institucionales y laborales?				
16. ¿La institución toma en cuenta las evaluaciones y su mejoramiento de resultados evaluativos?				

Gracias por su colaboración

### ANEXO 3

#### Regress Desempeño laboral – Compensación

regress Desempeño Laboral compensaciones

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	53
Model	135.63172	1	135.63172	F(1, 51)	=	53.40
Residual	129.538091	51	2.53996258	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5115
				Adj R-squared	=	0.5019
Total	265.169811	52	5.09941945	Root MSE	=	1.5937

DesempeñoLab~1 Interval]	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf.
compensaciones	1.200481	.1642814	7.31	0.000	.8706725
_cons	3.721732	.9794694	3.80	0.000	1.755365



### Regress Desempeño laboral – Incentivos

. regress DesempeñoLaboral incentivos

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	53
Model	150.348669	1	150.348669	F(1, 51)	=	66.78
Residual	114.821142	51	2.25139494	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5670
				Adj R-squared	=	0.5585
Total	265.169811	52	5.09941945	Root MSE	=	1.5005

DesempeñoL~1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
incentivos	.8525173	.1043228	8.17	0.000	.6430806 1.061954
_cons	4.23185	.8176803	5.18	0.000	2.590288 5.873411



### Regress Desempeño laboral – Recompensa

. regress DesempeñoLaboral recompense

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	53
Model	118.918865	1	118.918865	F(1, 51)	=	41.47
Residual	146.250946	51	2.86766561	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.4485
				Adj R-squared	=	0.4376
Total	265.169811	52	5.09941945	Root MSE	=	1.6934

DesempeñoL~1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
recompense	.6906311	.107247	6.44	0.000	.4753239 .9059384
_cons	4.560618	.9810563	4.65	0.000	2.591065 6.53017