

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Académico Profesional de Administración

**"INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X
DEL BANCO DE LA NACIÓN, PERIODO 2008 - 2009"**

TESIS

Presentada por :

BACH : EDUARDO MIGUEL SALINAS CENTURIÓN

Para Optar el Título Profesional de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2010

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA
NACIÓN, PERIODO 2008- 2009**

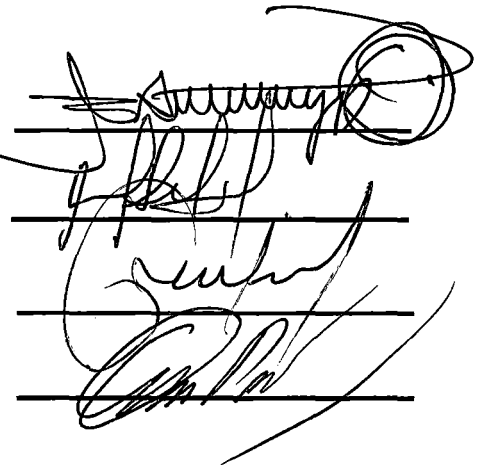
**TESIS PRESENTADA A LA COMISIÓN DE GRADOS Y TITULOS Y APROBADA POR EL
JURADO CALIFICADOR:**

PRESIDENTE: MGR. BARTOLOMÉ JORGE ANYOSA GUTIERREZ

SECRETARIO: LIC. REYNALDO HUMBERTO WIRLLOS ORTIZ

MIEMBRO: LIC. ASCENCIÓN AMÉRICO FLORES FLORES

ASESOR: MGR. OSCAR ALFREDO BEGAZO PORTUGAL

The image shows four handwritten signatures in black ink, each written over a horizontal line. The signatures are cursive and somewhat stylized. The first signature is the largest and most prominent, followed by three smaller ones below it. The lines are evenly spaced and extend across the width of the text area.

DEDICATORIA:

A Dios, quien hasta el día de hoy me da la fuerza para vencer cada obstáculo de la vida.

Y a mis padres, por su titánica labor de lograme profesional.

AGRADECIMIENTO:

A mi asesor de tesis, Magister Oscar Alfredo Begazo Portugal, por su apoyo sincero y útiles consejos para poder generar nuevos conocimientos y culminar el presente trabajo de investigación.

A mis profesores de la Escuela Académico Profesional de Administración, quienes a largo de mi formación universitaria me motivaron a ser un profesional de excelencia.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		Pág.
1.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1	PROBLEMA GENERAL	14
1.2.2	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	14
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	15
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5	LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	16

1.6	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.7	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	17
1.7.1	HIPÓTESIS GENERAL	17
1.7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	17
1.8	CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES	19
1.8.1	VARIABLE INDEPENDIENTE: FACTORES DE LA MOTIVACIÓN	19
1.8.2	VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	19

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	20
2.1.1	ESTUDIOS EN EL PERÚ	20
2.1.2	ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO	21
2.2	BASES TEÓRICAS	25
2.2.1	BANCO DE LA NACIÓN	25
2.2.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	25
2.2.1.2	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	28
2.2.1.2.1	MISIÓN	29
2.2.1.2.2	VISIÓN	29
2.2.1.2.3	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	29
2.2.1.2.4	VALORES INSTITUCIONALES	29

2.2.1.2.5	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO DE LA NACIÓN	31
2.2.1.2.6	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIVISIÓN	32
	SOPORTE REGIONAL X SEDE TACNA	
2.3	DESEMPEÑO LABORAL	33
2.3.1	DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	34
2.3.2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	37
2.3.2.1	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	38
2.3.2.2	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL	38
2.3.2.3	USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	40
2.3.2.4	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	41
2.3.2.5	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	44
2.3.2.6	ASPECTOS RELEVANTES PARA LA CONSTRUCCIÓN	46
	DE INSTRUMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL	
2.3.2.6.1	CARACTERÍSTICAS DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	46
	DEL DESEMPEÑO LABORAL	
2.4	FACTORES DE LA MOTIVACIÓN	49
2.4.1	LA MOTIVACIÓN	49
2.4.1.1	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	51
2.4.1.2	FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL	67
	DESEMPEÑO LABORAL	
2.4.1.3	ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	77

2.5	DEFINICIONES BÁSICAS	85
-----	----------------------	----

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	87
3.1.1	TIPO	87
3.1.2	DISEÑO	88
3.2	POBLACIÓN	88
3.3	MUESTRA	88
3.3.1	FÒRMULA PARA EL CÁLCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL	90
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMAC.	92
3.4.1	TÉCNICAS	92
3.4.2	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	92
3.5.1	VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	93
3.5.1.1	VALIDACIÓN	93
3.5.1.2	CONFIABILIDAD	93
3.6	ESCALAS DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	93
3.7	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	94

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN	95
	I. DATOS GENERALES	96
	II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA	100
4.2	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	130
	A) PRODUCTIVIDAD	130
	B) CONDUCTA LABORAL	137
4.3	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	144
4.3.1	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA "H ₂ "	144
4.3.2	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA "H ₃ "	146
4.4.3	CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES	148
4.4.4	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	149
	CONCLUSIONES	151
	RECOMENDACIONES	153
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
	ANEXOS	157

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el desempeño de los individuos en el trabajo, es así que los factores motivacionales son aspectos determinantes para que los individuos alcancen un mejor rendimiento en su trabajo.

En la era de globalización los países más desarrollados apuestan por implantar factores motivacionales que promuevan un desempeño laboral adecuado; el cual conlleve a la institución alcanzar los objetivos institucionales. El Perú, no escapa a esta realidad; es así que instituciones del ámbito tanto privado como público están optando por este tipo de estrategias organizacionales, las que está permitiendo alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

Por ello en el presente trabajo de investigación titulado "INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA NACIÓN, DURANTE EL PERIODO 2008 - 2009", se pretende determinar la influencia entre ambas variables de estudio.

Para ello se ha previsto el desarrollo del mismo en función de cuatro capítulos, en los cuales se consideran aspectos tales como: el Planteamiento y caracterización del problema, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Análisis de Resultados, Comprobación de Hipótesis, Conclusiones y las Recomendaciones necesarias para la superación de las debilidades presentadas por la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de Determinar cómo influyen los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el período 2008 - 2009. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: Los factores de la motivación influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el período 2008 - 2009. El tipo de investigación es básica, de naturaleza descriptiva correlacional debido a que está basado en especificar propiedades, características y medir rasgos importantes; así como determinar la relación de las variables a estudio: factores de la motivación y desempeño laboral. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del Cuestionario sobre Motivación Laboral y la Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que los factores de la motivación influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el período 2008- 2009.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

El desempeño laboral y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr los objetivos organizacionales. Ambos deben acoplarse para lograr dicha propósito, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, que es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

La problemática a tratar en la siguiente investigación está enfocada en la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, la cual está constituida por 30 oficinas de las cuales 2 son Sucursales "C", 1 Agencia "A", 3 Agencias "B", 24 Agencias "C"; a la fecha ha incrementado su número de agencias "C", contando con una nueva oficina, la cual es: Agencia "C" Crucero, ubicada en el distrito de Crucero, provincia Carabaya, departamento de Puno. Actualmente en la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, laboran aproximadamente 161 trabajadores.

Los principales clientes del Banco de la Nación son los trabajadores del Sector Público que cobran a través de ventanillas y cajeros automáticos en los diferentes puntos estratégicos. Cabe indicar que el abanico de clientes se extiende, ofreciendo al sector privado productos no solo de ahorros sino de cuentas corrientes, cuentas a plazo, telegiros en moneda nacional y extranjera. Asimismo se ha incursionado en la venta de seguros; estableciéndose para ello metas de cumplimiento al personal de ventanilla, los que no vienen recibiendo ningún estímulo o porcentaje extra al sueldo establecido; lo que viene generando disconformidad. Asimismo a dicho personal no se le capacita sobre los beneficios que ofrecen dichos seguros; lo que no está permitiendo desarrollarse con la pericia requerida; lo que en suma no permite brindar la adecuada información al cliente y que por consiguiente genera el incumplimiento de metas en la venta de dichos productos.

Además es preciso indicar que en la organización ha incursionado personal joven que tiene mayor capacitación que el personal con más años de servicio en la institución; el personal joven a pesar de su esfuerzo y dedicación en las labores encomendadas no viene recibiendo ningún tipo de reconocimiento no siendo aceptado de manera grata; puesto que la tendencia del personal con mayor antigüedad es la de actuar con celo y desmedido cuidado con la información y documentos. Los directivos han descuidado aspectos de interrelación personal, afiliación y aceptación entre sus miembros; puesto que no propician actividades que permita una mayor integración de los miembros de la institución; sobre todo del personal ingresante.

La falta de atención a los aspectos o factores anteriormente descritos están repercutiendo en el desempeño laboral del personal que trabaja en la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, ya que al no presentarse condiciones favorables para el desarrollo de sus funciones han disminuido su productividad de trabajo, puesto que se observa que no han podido cumplir con las metas establecidas en las diferentes actividades inherentes al sector bancario.

Asimismo, el gran recelo existente entre el personal de mayor antigüedad, no permite que el personal nuevo pueda desarrollarse y aportar con ideas, limitando de esta manera la iniciativa y predisposición del personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influyen los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 - 2009?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuáles son los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación?
- b) ¿Cómo se caracteriza el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es importante porque nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral de los trabajadores que integran la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, así mismo, permite identificar nudos

críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y de esta manera se pueda alcanzar los objetivos organizacionales propuestos en la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo influyen los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 - 2009.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar cuáles son los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

- b) Determinar cómo se caracteriza el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones encontradas para realizar nuestro estudio de investigación están los pocos estudios en la Región Tacna sobre temas relacionados a la investigación.

Por otro lado; en cuanto a las limitaciones se puede mencionar que como en toda investigación social, la subjetividad es un elemento que aflora de alguna manera la investigación planteada, ya sea por parte del investigador o de las personas entrevistadas, las cuales en muchos casos, pudieran dar respuestas no acordes a la realidad y a la situación planteada.

1.6 ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista geográfico el presente trabajo de investigación es Regional, puesto está enfocada al Sur del Perú (Tacna, Moquegua y Puno); departamentos donde se ubican geográficamente la DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X.

1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis nula (Ho): H_1 : Los factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 - 2009.

Ho: $CO \neq CL$

Hipótesis General (H_1): Los factores de la motivación no influyen en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 - 2009.

H_1 : $CO = CL$

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Ho: Los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; no son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

H₂: Los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, salarios, el reconocimiento, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

H₀: El desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación no se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

H₃: El desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

1.8 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1.8.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Elementos que estimulan el mejor desempeño laboral en los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, año 2009.	Grado alcanzado en los factores motivadores para el desempeño de las actividades laborales. <ul style="list-style-type: none">• Premios y recompensas: salarios, ascensos y reconocimiento• Afiliación y aceptación• Capacitación

1.8.2 VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad,	Evaluación alcanzada en la conducta laboral (compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración y atención al usuario); y productividad (utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad, conocimiento del trabajo) de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, año 2009.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 ESTUDIOS EN EL PERÚ

En la búsqueda de antecedentes se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al presente trabajo: **“INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA NACIÓN, DURANTE EL PERIODO 2008 – 2009”** ; que a continuación se presentan:

Milagros Janeline, Franco Grey (2004) en la Tesis titulada **“RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL Y LAS COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES DEL CONSORCIO DE COLEGIOS PARROQUIALES DEL DEPARTAMENTO DE PIURA”** , ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los Docentes del Consorcio obtienen Clima Laboral Media y nivel Muy Bueno de Desempeño Laboral. Existe correlación significativa al 0.05 entre los factores: involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la variable Clima y las Competencias de Gestión del Desempeño Laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los Docentes, encontramos diferencias en relación al Clima Laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría Media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría Favorable. Existen diferentes en cuanto al nivel de Desempeño Laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel Bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel Bueno y los de 62 a 74 años nivel Excelente.

2.1.2 ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Miriam, Barrios (2008) en el estudio titulado: LA EVALUACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, ha llegado a las siguientes conclusiones:

La evaluación de una persona en una empresa hoy día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su

trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.

La evaluación influye en el DESEMPEÑO LABORAL y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

Una forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa. Es importante tener en cuenta que en un desempeño influyen factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe.

Teresa Fortoul y Margarita Varela Ruiz, del Departamento de Biología y Titular de la facultad de Medicina de la UAM, desarrollaron el trabajo de “La Motivación en la Enseñanza de la Medicina” en el que se cuestiona la importancia de la motivación de profesores como elemento determinante en la calidad de la enseñanza, resume lo siguiente:

Se aplicó un cuestionario que identifica los obstáculos que profesores reportaron durante los cursos. Los más importantes para los profesores fueron: falta de tiempo para cubrir los contenidos (35,2%), apatía y mala preparación básica de los estudiantes (29,3%) y dispersión por realizar otras actividades, así como bajos salarios. Al preguntar sobre propuestas la mayoría se inclina a propiciar la motivación de profesores y alumnos.

Ing. Naylén Torriente Díaz (2007) en el estudio titulado: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL MEJORAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ha llegado a las siguientes conclusiones:

Es necesario un sistema de evaluación del desempeño que favorezca la práctica laboral que contribuye a la satisfacción de los estudiantes y por consiguiente a la organización del centro.

La evaluación del desempeño influye positivamente en el logro de los objetivos de la institución y es de vital importancia en su comportamiento organizacional.

Para alcanzar una gestión satisfactoria de los recursos humanos se requiere un cambio radical en toda la organización y la interiorización de una nueva forma de pensar y actuar por parte de todos los actores de la institución.

Francisco, Rodríguez González (2008) en el estudio titulado: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR. UNA MIRADA DESDE LA CONSULTORÍA, ha llegado a las siguientes conclusiones:

La evaluación del desempeño del trabajador debe tratarse como un proceso integrado hacia el interior del mismo y del propio Sistema de Gestión de Capital Humano del cual es parte. Lo cual significa la necesaria vinculación con los demás subsistemas que conforman el SGICH y en especial con el módulo de competencias laborales y el de estimulación material y moral.

La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 BANCO DE LA NACIÓN

2.2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley N° 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley N° 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa Nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que se le asignaron al Banco de la Nación fueron las siguientes:

- a) Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
- b) Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- c) Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.
- d) Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- e) Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

- a) Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- b) Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- c) Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07-94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

- a) Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- b) Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- c) Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- d) Actuar como Agente Financiero del Estado.

- e) Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- f) Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- g) Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- h) Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- i) Brindar Servicios de Corresponsalía.
- j) Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- k) Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.¹

2.2.1.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La Oficina de Planeamiento y Desarrollo del Banco de la Nación, ha previsto definir dentro de su Filosofía Institucional; la misión, visión, objetivos y valores organizacionales que a continuación desarrollaremos:²

¹ Banco de la Nación. (2 009).[en línea] [www.bn.com.pe.]

² Oficina de Planeamiento y Desarrollo del Banco de la Nación.(2 009).Informe de Gestión 2 009 I Semestre

2.2.1.2.1 MISIÓN:

"Brindamos soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando nuestra cobertura de servicios, promoviendo la bancarización y la inclusión."

2.2.1.2.2 VISIÓN:

"Ser el banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional".

2.2.1.2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Crear valor para el estado y la sociedad
- Brindar satisfacción al cliente
- Desarrollar una nueva cultura organizacional
- Ser reconocidos como un banco transparente

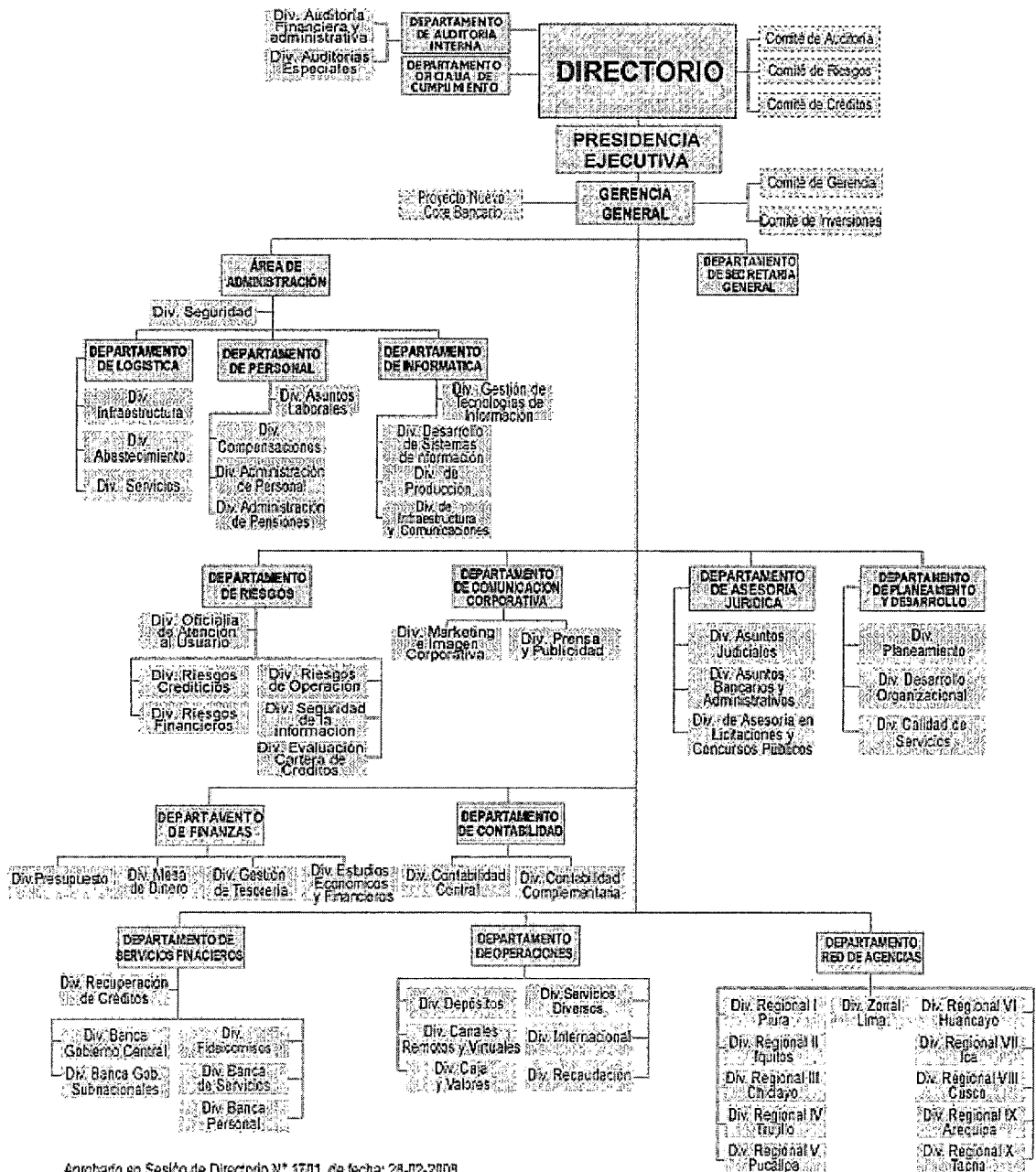
2.2.1.2.4 VALORES INSTITUCIONALES

- **Compromiso:** Actitud de nuestro personal que se refleje en el cumplimiento de las normas internas, en la lealtad, responsabilidad e identificación institucional, generando valor en beneficio de los clientes y

la sociedad.

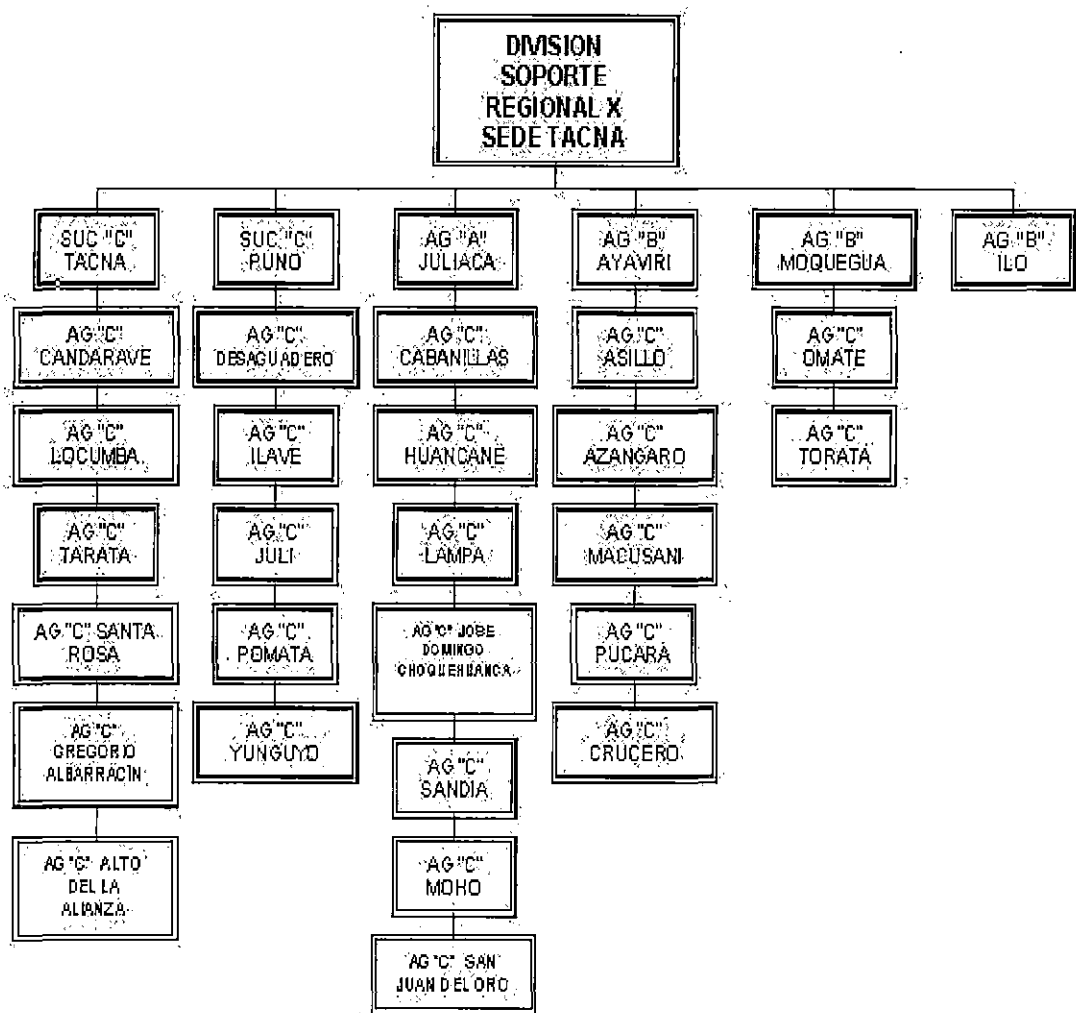
- **Innovación:** Desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios y procesos que eleven la productividad y que atiendan los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.
- **Sensibilidad social:** Reconocimiento de la organización a la no discriminación y a la reasignación de sus recursos consolidando su presencia nacional incluyente.
- **Confianza:** Brindar seguridad, transparencia y calidad en sus productos y servicios que permita elevar la percepción y valoración de los clientes y de la sociedad en general.
- **Integridad con eficiencia:** Virtud de nuestro personal de actuar con honestidad y transparencia, cuidando el mejor uso de los recursos institucionales y el cumplimiento de los objetivos.

2.2.1.2.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO DE LA NACIÓN



Fuente: Banco de la Nación. Pagina Web www.bn.com.pe. 2009
Elaborado por: Departamento de Planeamiento y desarrollo

2.2.1.2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X SEDE TACNA



Aprobado en sesión de Directorio N° 1701, de fecha 28-02-2008

Fuente: Informe de Gestión del Banco de la Nación
Elaborado por: Departamento de Planeamiento y desarrollo

2.3 DESEMPEÑO LABORAL

En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios la mayoría de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Todo sistema de evaluación, posee en sí mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores empero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de

varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor. También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

En ese sentido es responsabilidad central de un Departamento de Desarrollo Organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atinentes que disminuyan al máximo dicha subjetividad, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino mas bien sea un proceso difícil, en el cuál pueden surgir con gran facilidad las más diversas y coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

2.3.1 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

“El concepto de desempeño laboral hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el

término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización”.³

“El desempeño laboral es el esfuerzo de cada individuo; el cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo que está referido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y por la otra por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar”.⁴

El desempeño laboral según **Chiavenato (2000)**⁵, es el rendimiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Asimismo, señala que el desempeño esta dado por las conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad.

Milkovich y Boudrem (1994)⁶ Considera una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

³ Gonzales Lesmes, Fernando (2008). Desempeño Laboral. [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Desempeño>>

⁴ William B. Wrther, Jr. y Heith Davis. (2005). El Desempeño Laboral. [en línea] <www.otic.alianza.cl>

⁵ Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Mac Graw Hill.

⁶ Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Estados Unidos. Addison Wesley. Iberoamericana.

Druker (2002)⁷, al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2000)⁸, plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

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

⁷ Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo. Editorial Norma.

⁸ Robbins, S. (2000). Administración. Décima Edición. México: Prentice Hall

2.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato⁹, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Benavides¹⁰, relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

⁹ Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill. Pg. 49

Según Werther y Davis (1996), constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

2.3.2.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”¹¹.

2.3.2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño
- Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales
- Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores
- Determinar áreas de capacitación para el personal
- Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador
- Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento

¹⁰ Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

¹¹ Chiavenato, I. (2004). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Pg. 78

- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores. Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

[Sin embargo, muchas veces se fijan algunos objetivos que terminan siendo contradictorios entre si, como por ejemplo pretender motivar al personal y a su vez utilizarlo como fuente de información para los incrementos salariales. Y son contradictorios en tanto que muchas veces al aplicarse estos instrumentos se generan procesos de discusión entre el evaluador y el evaluado cargadas de subjetividad en donde lo que se puede estar defendiendo no es la mayor o menor motivación sino más bien el menor o mayor salario o la posibilidad real del despido bien o mal intencionado.

Es nuestro criterio un sistema de Evaluación del trabajador debe ir dirigido en cualquier empresa que esta a tono con los tiempos a reforzar su misión, y sus objetivos estratégicos. De no plantearse con dicha perspectiva en realidad el mismo puede ser interpretado y criticado como un instrumento lleno de buenas intenciones pero repleto de desviaciones que pueden ser impulsadas para el logro de cualquier tipo de objetivo, desde mejorar la empresa hasta posibilitar el despido subjetivo de cualquier trabajador].

2.3.2.3 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”¹².

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño, trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

¹² Ibídem. pág.84

- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

2.3.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

“Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño laboral pueden ser presentados en tres fases”¹³:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2004)¹⁴, refiere que “Cuando un programa de evaluación del rendimiento está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae

¹³ Chiavenato. op. Cit. p. 86

¹⁴ Chiavenato. op. Cit. p. 90

beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

a) Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Beneficios para la empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.3.2.5 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2004)¹⁵, identifica las siguientes ventajas de la Evaluación del Desempeño:

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

¹⁵ Chiavenato. op. Cit. p. 96

- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del

departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.3.2.6 ASPECTOS RELEVANTES PARA LA CONSTRUCCION DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.3.2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Creemos que estos instrumentos deben poseer un conjunto de características, dentro de las que reseñamos las siguientes:

- Plantear la diferenciación en los procesos evaluativos laborales, al partir del concepto de que existen personas que poseen responsabilidades diferentes, cuyos puestos demandan "características" de personalidades "innatas" o desarrolladas ya sea por medio de la formación académica o por experiencias vivenciales. Por ejemplo se debe partir del criterio de que las personas que desempeñan los puestos de jefatura deben

evaluarse en función de sus características de líder a diferencia de otros puestos en donde este rango no es válido considerarlo.

- Presentar escalas de puntuación que no se presenten en orden de mayor a menor o viceversa, sino que más bien sean escalas variables que mantengan al evaluador y al evaluado en constante concentración en el instrumento.
- Establecer puntuaciones diferenciadas para cada uno de los factores y subfactores considerados.
- Posibilitar a los trabajadores evaluados a mostrar su inconformidad o bien su acuerdo con la evaluación obtenida, así como brindarle la posibilidad de presentar recomendaciones de su inmediata aplicación para su desarrollo humano y profesional.
- Construir instrumentos de fácil uso sin sacrificar la calidad y objetividad.
- Con objetivos claramente definidos. Por ejemplo si la estrategia de diferenciación de la empresa estriba en el excelente servicio al cliente, el instrumento evaluativo debe estar en función de dicha estrategia, y por ende los factores que se consideren y su peso relativo han de estar dirigidos a fortalecer de una u otra forma esta perspectiva organizacional.
- El instrumento debe tener la posibilidad de adecuarse a las características de cada empleado, y de cómo estos desempeñan sus puestos. Es cierto que es muy complejo elaborar un instrumento para cada trabajador, pero si se puede construir aquel que posibilite la flexibilidad requerida para que, por ejemplo un trabajador pueda detectar

sus debilidades reales y si los mismos son por falta de aptitud o de actitud, y con base en dicho conocimiento proceder a fijarle el objetivo de mejoramiento para la próxima evaluación. Dicho objetivo puede ser desde obtener o facilitarle capacitación, hasta guiarlo con un instrumento evaluativo donde el mismo trabajador sea coparticipe de ese proceso de auto-mejoramiento. Es decir, que permita establecer objetivos dirigidos a fortalecer las aptitudes o actitudes deseadas.

- Las escalas de puntuación no deben ser fijas para todos los evaluados, debe considerarse que en determinado momento un puesto debe tener un peso relativo más alto que otro en alguna de las características a evaluar, como por ejemplo, los puestos que tratan con clientes y el público en general como los cajeros, y puestos de vigilancia nocturna o similares que no necesariamente tienen relación con clientes externos.
- Adicional a lo anterior las escalas de evaluación deben dar margen a que en el caso de un mismo colaborador el puntaje pueda ser variado de una evaluación para otra en donde, si ya ha superado un problema como por ejemplo, la "calidad de trabajo", el objetivo de mejoría para este trabajador sea para el próximo semestre las "relaciones interpersonales y de grupo", y por ende se le fije un valor más elevado en aras de que realice un mayor esfuerzo en este aspecto específico.
- Estos instrumentos deben gestar el desarrollo de la creatividad tanto a los evaluadores como a los evaluados, para determinar con mayor precisión que elementos o factores deben ser considerados para el

mejoramiento del departamento, del equipo de trabajo y de cada uno de los evaluados.

- Deben poseer un manual instructivo que guíe tanto al evaluador como al evaluado a considerar el cómo se utiliza y aplica el mismo. Por ejemplo si un jefe tuviera dudas sobre lo que ha de entender en el área de "Servicio al cliente", debe saber a quién puede recurrir para aclararse al respecto.
- Antes de la aplicación de un instrumento de evaluación se debe tener un plan completo de desarrollo e implementación, que garantice mayores niveles de compromiso por parte de los jefes y trabajadores en general, para la correcta utilización de los mismos.¹⁶

2.4 FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

2.4.1 LA MOTIVACIÓN

"La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".¹⁷

Gary Dessler 1979. "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades

¹⁶Salazar, Rodolfo. (2005) Acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral.<monografias.com>.

¹⁷ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 484

específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”.

“Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, se enfocara hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto se debe considerar la calidad de esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas, es el que se debe buscar. Finalmente, se trata la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.

Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Tres impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión. Por

tanto podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esa tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto es inherente a nuestra definición de la motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en realidad operen contra los intereses de la organización".¹⁸

2.4.1.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de la motivación que explican el comportamiento humano en la organización son:

A) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. El formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

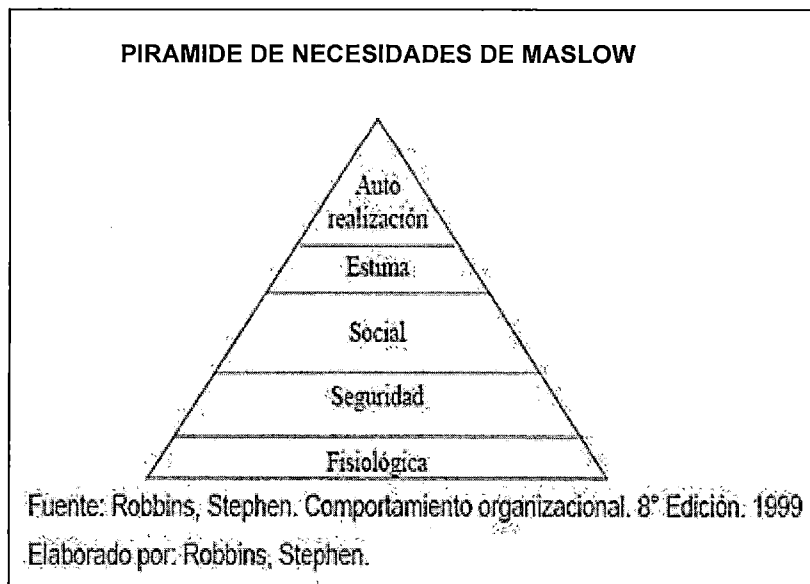
¹⁸ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 168

1. **Fisiológica:** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. **Seguridad:** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. **Social:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.¹⁹

¹⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 169, 170.

Gráfico N° 01



[Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y lo social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre las dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad)].

B) Teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es

básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Ciertas características tienden a estar consistentemente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio, Herzberg propone que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo

opuesto de la "satisfacción" es "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".²⁰

[De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Están apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola.

Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.].

²⁰ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 171,172

C) Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos:

Una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.

4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.²¹

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.²²

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor?

La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow.

²¹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 170,171

²² ibídem

La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos.

McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.²³

D) Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría sobre las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- **Necesidad de logro:** el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- **Necesidad de afiliación:** el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

²³ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 494

“Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes, este impulso es la necesidad del logro. En la investigación sobre la necesidad del logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por sus grandes deseos de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes”.²⁴ Los grandes realizadores son jugadores; les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. De manera muy especial evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren separar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito (o fracaso) se deben a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben su probabilidad de éxito es 0,5, esto es, estiman que tienen una oportunidad de éxito de 50%. Les disgusta apostar con las probabilidades altas ya que no logran la satisfacción de logro de la circunstancia del éxito. En forma similar no les gustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito), pues no existe reto

²⁴ Flores, Javier. El comportamiento humano en las organizaciones. 2001.

para sus habilidades. Les gusta establecer metas que requieran que ellos mismos se esfuercen más.

Quando hay una oportunidad en la que la posibilidad del éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión óptima de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

“La necesidad de poder (nPow) es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en nPow disfrutan el estar a cargo”, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz”.²⁵

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. La afiliación puede estar ligada a las metas de Dale Carnegie: el deseo de gustar y ser aceptado por los demás.

Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucran un alto grado de entendimiento mutuo.

²⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1999. Pág. 176

Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Flores García, manifiesta que hay dos tipos de necesidades afiliativas²⁶:

- Afirmación afiliativa: Referida a la preocupación de obtener interrelaciones con las demás personas.
- Interés afiliativo: Consiste en la preocupación de mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas.

[Según el autor los tres impulsos de poder, afiliación y logro son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente].

²⁶ Flores, Javier. (2 001).El comportamiento humano en las organizaciones.

E) Teoría de las expectativas de Victor Vroom

Una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

“La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. La teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado”.²⁷

La teoría por tanto se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

²⁷ *Ibidem*. 1999. Pág. 187

2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que estas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hace lo mínimo necesario para mantenerse. Esto se puede evidenciar cuando se observa la teoría de las tres relaciones con más detalle. Para ello Robbins plantea preguntas para que los empleados respondan de manera afirmativa para maximizar su motivación.

Primero, ¿si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es "no". ¿Por qué? Su nivel de habilidad podrá ser deficiente, lo que significa que sin importar cuan duro se esfuercen, probablemente no tendrán un alto desempeño. El sistema de evaluación del desempeño en la organización podría diseñarse para evaluar factores que no involucran el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. Todavía otra posibilidad es que el empleado con razón o sin razón, perciba que no le cae bien a su jefe. Como resultado

espera tener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.

Segundo, ¿si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven la relación desempeño-recompensa en su trabajo como débil. La razón es que la organización recompensa muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como la antigüedad, el ser cooperativo o el "alabar" al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño –recompensa como débil y desmotivadora.

Finalmente, ¿si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos? El empleado que trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso pero obtiene un incremento de salario en su lugar; el empleado que quiere un trabajo más interesante y de mayor desafío pero recibe sólo unas palabras de aprecio. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir, asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de

las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

“La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe principio universal para una explicación de las motivaciones de todo mundo. Además, sólo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades”.²⁸

F) Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:²⁹

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

²⁸ *Ibidem*. 1999. Pág. 188

²⁹ LOCKE, E. A.: “Purpose without consciousness: A contradiction” . *Psychological Reports* 1969, 21, 991-1009.

- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

G) Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

“Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones”. (Locke y Latham, 1985):³⁰

- _ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- _ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- _ Aumentan la persistencia.
- _ Ayuda a la elaboración de estrategias.

“Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros”. (Becker, 1978)³¹.

30 LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P.; "The application of goal setting to sports" en Journal of Sport Psychology, 1985 7, 205-222.

31 BECKER, L. J.: "Joint effect of feedback and goal setting on performance" A field study of residential energy conservation" 1978, Journal of Applied Psychology, 63, 428-433

H) **Teoría de la Equidad de Stancey Adams.**

“Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás”.³²

2.4.1.2 FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

- a) **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes

³² GALBRAITH, J.: "Organization Design" Addison-Wesley Mass 1977.

necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos.

José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe mencionar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las

personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para **Koontz y Werhrich (1999)**, el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa.

Koontz, dice: “El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho continúa. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo”.

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. “Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”, recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajado.

- b) Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Crea mejor imagen.
 - Mejora la relación jefes-subordinados.
 - Se promueve la comunicación a toda la organización.
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
 - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - Cómo beneficia la capacitación al personal
 - Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- c) Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones**

interpersonales o afiliación y aceptación). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973), afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o

rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- d) También el Proporcionar las **condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.** ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte

de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los

niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

[Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas].

2.4.1.3 ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Las estrategias que utilizan las organizaciones empresariales a su personal dependen de factores como capacidad económica de la empresa, modelo de gestión organizacional aplicada, ubicación en el sector específico,

nivel de posicionamiento en el mercado, objetivos y estrategias que aplica, entre otros. Entre las estrategias de motivación se tiene:

a) La capacitación laboral

La capacitación laboral adquiere importancia hoy en día como consecuencia del interés de las organizaciones por contar con trabajadores que reúnan un conjunto de conocimientos adecuados al puesto, que exige cada vez más competencias laborales innovadoras e imaginativas.

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, coexisten dos tipos de mercados: el mercado de recursos humanos formada por personas desocupadas en edad laboral, por aquellas que laboran actualmente pero que se encuentran insatisfechas; y el mercado laboral conformada por las organizaciones tanto privadas como públicas que requieren incorporar trabajadores”.³³

Lo recomendable sería que haya una correspondencia entre los dos mercados pero realmente lo que se tiene son trabajadores formados con competencias menores o diferentes que requieren los puestos, creando una diferencia que se suple actualmente con capacitaciones adicionales para ajustar al puesto.

³³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 2003. Pág. 179

La capacitación debe ser tomada por las organizaciones como una estrategia que rompa los esquemas tradicionales que limitan su avance. Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez más como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodologías innovadoras basadas en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos, entre otros.

b) La participación en la toma de decisiones

"La mayoría de las personas se sienten motivadas si se les consulta sobre las acciones, problemas o decisiones que les afectan. Por ello el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la organización.

La toma de decisiones participativa se relaciona con la necesidad de afiliación y de aceptación, originando en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la organización".³⁴

³⁴ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 204

c) La calidad de la vida laboral

Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y sociales. Lo cierto es que la calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, si no que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y el liderazgo.

Los directivos conciben la calidad de la vida laboral como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad, los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios más elevados, y por su parte, el Estado se siente atraído por esta variable como un medio para mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia interna y reducir al máximo los conflictos laborales.

La calidad laboral es un componente de la responsabilidad social empresarial (RSE). Ser responsable socialmente implica para una empresa asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores involucrados en su actividad, armonizando sus fines

particulares con los fines de la sociedad, por cuanto se entiende que las organizaciones empresariales no son sujetos pasivos cuyas conductas están determinados solamente por la lógica del mercado, sino son instituciones que definen sus fines, eligiendo los medios de la sociedad para alcanzarlos, asumiendo con ello, las consecuencias de sus acciones.

Las organizaciones que se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores debe de retribuir económicamente el justiprecio del esfuerzo y dedicación que ponen en su trabajo, reconocer los beneficios sociales exigidos por el Estado e implementar otros por iniciativa propia, facilitar un ambiente de trabajo saludable y decoroso, que no trastoque su salud físico y mental, promueva un clima de paz laboral adecuado para facilitar la flexibilidad en innovación entre otros.

d) La mejora salarial

La capacidad motivadora de la mejora salarial está sujeta a:

- La mejora salarial es un factor motivador hasta que el trabajo alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tendera a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero.

- Hay algunas organizaciones que utilizan al dinero para atraer y mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. Es decir, estas empresas tienen por política salarial, pagar a sus trabajadores remuneraciones competitivas dentro de su sector industrial o dentro de su área geográfica solo como el único propósito de atraer y conservar capacitado.

Para que las remuneraciones sean motivadores eficaces, los trabajadores deben recibir con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación tanto como sea posible en su desempeño laboral. Ello implica para la organización tener una política remunerativa diferencial.³⁵

e) La comunicación interna

La comunicación es uno de los factores motivadores más esenciales ya que permite, no solo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión. Las características psicológicas que hacen de la comunicación interna un factor realmente motivador son los siguientes:

³⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 2003. Pág. 450

- Autonomía: posibilidad de auto-organizar el proceso de trabajo, determinar habilidades a emplear, diseñar pautas de trabajo.
- Variedad: evitar la monotonía, ampliando el abanico de actividades a desarrollar.
- Identidad: Percepción de la responsabilidad sobre el proceso y los resultados.
- Importancia: Creencia que lo que se obtiene es útil o tiene sentido para otras personas.
- Equidad: Proporción ajustada en lo que da a la organización y lo que se recibe de ella.
- Retroalimentación: Recepción de la información sobre el resultado del esfuerzo.
- Apoyo social: Contar con relaciones interpersonales de calidad capaces de afrontar situaciones conflictivas en el trabajo.

“El practicar un flujo de comunicación que viaja en todas las direcciones y en el que participan activamente todos los miembros de la organización, es un factor motivador, por cuanto los trabajadores razonaran que sus opiniones son tomadas en cuenta, identificándose mas con los propósitos que persigue la organización”.³⁶

³⁶ Stoner, James y otros. Administración. 1999. Pág. 240

f) El poder en la organización

Se debe considerar que el poder debe actuar en el sentido de no obligar al personal a trabajar, sino en ayudarlo a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que lo posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Las personas que utilizan adecuadamente el poder suelen tener un enorme afán de superación y parecen disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.
- Están dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.
- Cuentan con un sentido de justicia muy agudo. Defienden la justa recompensa del trabajador por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y el espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer los errores, sino no aprender de ellos.

“La búsqueda del poder para ejercer una influencia en los demás miembros se convierte en factor motivador para el trabajador, que las

organizaciones deben aprovechar para alcanzar los objetivos en el corto plazo".³⁷

2.5 DEFINICIONES BÁSICAS

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado los siguientes términos, que a continuación detallaremos.

a) Afiliación y aceptación: Representa, cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. **Solana (1973).**

b) Capacitación: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. **Koontz y Werhrich (1999).**

³⁷ Stonr, James y otros. Administración. 1999. Pag. 198

- c) **Conducta Laboral:** Comportamientos observables, definido por el compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración, y la atención al usuario; con la finalidad de contribuir a los objetivos organizacionales previstos. . **Chiavenato (2000).**

- d) **Desempeño Laboral:** Conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad. **Chiavenato (2000).**

- e) **Motivación Laboral:** La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. **Stoner, James y otros (1999).**

- f) **Premios y recompensas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. **Koontz (1999).**

- g) **Productividad:** La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO

El tipo de investigación es básica, de naturaleza descriptiva correlacional, debido a que está basado en especificar propiedades, características y medir rasgos importantes de las variables a estudio: factores de la motivación y desempeño laboral.

Según Hernández (2003), este método se emplea cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, son llamados primarios, ya que es información de primera mano, originales, producto de la labor en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza.

3.1.2 DISEÑO

Se adoptó el diseño (no experimental) descriptivo correlacional, puesto que no se manipula la variable independiente; y se percibe medir la correlación directa existente entre dos o más conceptos o variables.

3.2 POBLACIÓN

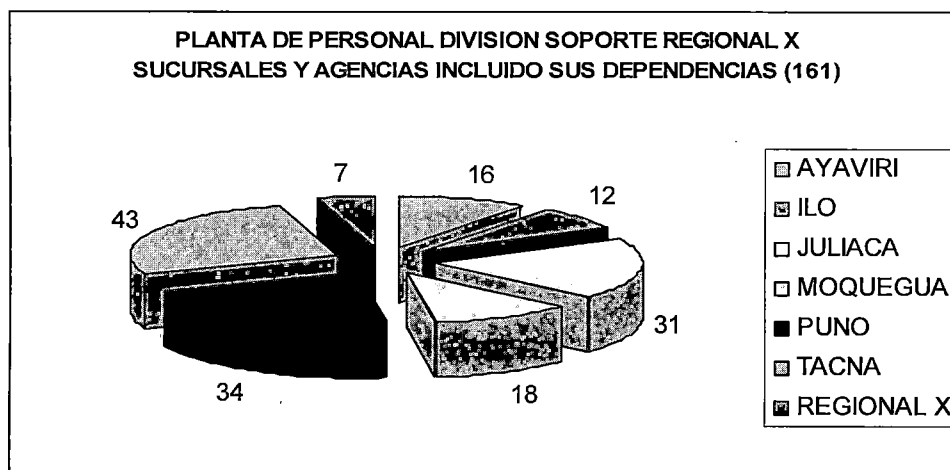
La población de estudio está representada por los trabajadores de la **DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA NACIÓN**, la que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla N° 01

RECURSOS HUMANOS			
DIVISION SOPORTE REGIONAL X			
N°	ZONA	N° TRABAJADORES	%
1	Ayaviri	16	9,94
2	Ilo	12	7,45
3	Juliaca	31	19,25
4	Moquegua	18	11,18
5	Puno	34	21,12
6	Tacna	43	26,71
7	Oficina Regional X	7	4,35
Total		161	100,00

Fuente: Informe de Gestión del Banco de la Nación

Gráfico N° 02



Fuente: Informe de Gestión del Banco de la Nación

3.3 MUESTRA

3.3.1 VARIABLES QUE INTERVIENEN

- a) Niveles de Confianza (α): La determina el investigador y mide el grado de confianza del estudio. Puede variar entre 90% y 99%.
- b) Valor de Distribución Normal (Z): Es el valor de la distribución normal estandarizada, correspondiente al nivel de confianza elegido.

A	0,90	0,95	0,98	0,99
Z	1,645	1,96	2,33	2,575

- c) Proporción de la población que tiene la característica de interés u objeto de estudio (P): Si no es calculable se asume que es 0,5 o depende de la naturaleza de la investigación, puede ser 0,70.
- d) Proporción de la población que no tiene la característica de interés (Q): $Q = 1 - P$
- e) (E): Representa el máximo valor permisible y lo determina el investigador, además representa que tan precisos son los resultados.
- f) (N): Representa el tamaño de la población.
- g) (n): Representa el tamaño de la muestra.

Para el presente estudio asumiremos los siguientes valores:

NIVEL DE CONFIANZA	α	0,98
DISTRIBUCIÓN NORMAL	Z	2,00
CARACTERÍSTICAS DE INTERÉS	P	0,70
NO TIENE CARACTERÍSTICA	Q	0,30
ERROR	E	0,05

3.3.2 FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:

- a) Cuando se conoce el tamaño de la población:

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

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{2 \times 0,7 \times 0,3 \times 161}{(0,05)^2 (161-1) + 2 \times 0,7 \times 0,3}$$

$$n = \frac{67,82}{0,82}$$

$$n = 82,7073$$

Para efectos de un mejor procesamiento de datos se redondeó el resultado a 83 encuestados; los cuales fueron distribuidos según las zonas respectivas.

Tabla N° 01

RECURSOS HUMANOS			
DIVISION SOPORTE REGIONAL X			
N°	ZONA	N° TRABAJADORES	MUESTRA
1	Ayaviri	16	8
2	Ilo	12	8
3	Juliaca	31	16
4	Moquegua	18	9
5	Puno	34	17
6	Tacna	43	21
7	Oficina Regional X	7	4
Total		161	83

Fuente: Informe de Gestión del Banco de la Nación

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 TÉCNICAS

La técnica para la aplicación del instrumento de medición es la encuesta y la Ficha de Evaluación; la cual se aplicará a los trabajadores y gerentes que pertenecen a **LA DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA NACIÓN.**

3.4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizaron como instrumento, un cuestionario a fin de determinar cuáles son los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación. Asimismo a fin de conocer cómo se caracteriza el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, se aplicó una Ficha de Evaluación del Desempeño Laboral.

3.5. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

3.5.1 VALIDACIÓN

Los instrumentos han sido diseñados por el investigador, los mismos que han sido validados a través de la opinión de expertos (profesionales y especialistas en la especialidad de Administración y Recursos Humanos; así como expertos en Metodología de la Investigación Científica), los cuales nos han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso, estos elementos nos han permitido validar el instrumento.

3.5.2 CONFIABILIDAD

El instrumento de medición aplicado (cuestionario) apoyado en la técnica de la encuesta, fue sometido a la prueba de Confiabilidad el coeficiente de Alfa Cronbach, alcanzado un índice del 0,84, del cual podemos inferir que el instrumento aplicado es confiable.

3.6 ESCALAS DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición, empleado para la determinación de los Factores de la Motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada institución, ha sido configurado con escalas

valoradas según los criterios de la escala de Likert. En este sentido se ha trabajado con un conjunto de afirmaciones, a las cuales se les ha asignado una puntuación de 01 a 05.

3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión XP, bajo ambiente Windows, SPSS (versión 15) para presentar los ítems mediante gráficas y, al mismo tiempo estimar las frecuencias absolutas y relativas de cada reactivo para determinar los objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

A fin de determinar los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008 - 2009; se aplicaron dos instrumentos de medición: cuestionario sobre motivación laboral y la ficha de evaluación de desempeño laboral. Cuyos resultados son analizados, interpretados y comprobados; destacándose lo siguiente:

4.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Con el objetivo de determinar los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, se aplicó un cuestionario sobre motivación laboral al personal que labora en la mencionada División, el cual estuvo comprendido por dos partes; la primera referente a datos generales y la segunda parte referida a la información específica (15 ítems); cuyos resultados son detallados a continuación.

I. DATOS GENERALES

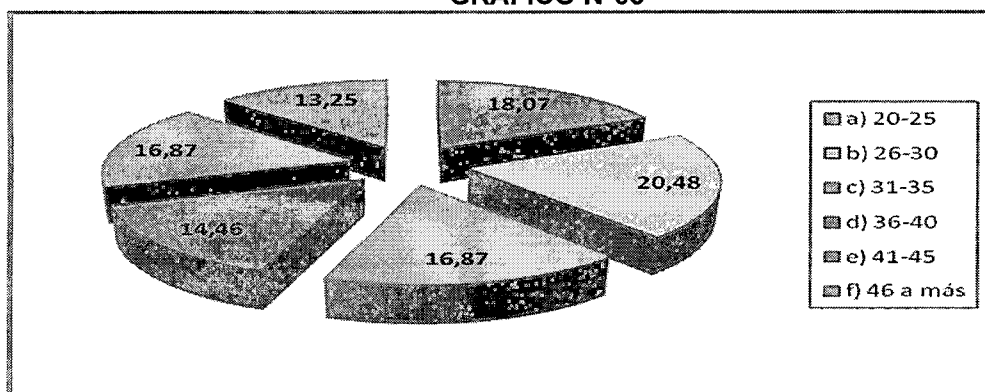
a) EDAD

CUADRO N°01

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) 20-25	15	18,07
b) 26-30	17	20,48
c) 31-35	14	16,87
d) 36-40	12	14,46
e) 41-45	14	16,87
f) 46 a más	11	13,25
TOTAL	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°03



Fuente: Cuadro N° 01
Elaboración: Propia

Interpretación: El 20,48% de los encuestados tienen edades entre 26 a 30 años; el 18,07% oscilan edades entre 20 a 25 años; el 16,87% tiene un promedio de edad entre el 31 a 35 y 41 a 45 años respectivamente; el 14,46% tiene entre 36 a 40 años y el 13,25% de 46 a más años. De los resultados se puede concluir que la mayoría del personal que labora en el Banco es joven, lo que constituye una fortaleza para el Banco de la Nación.

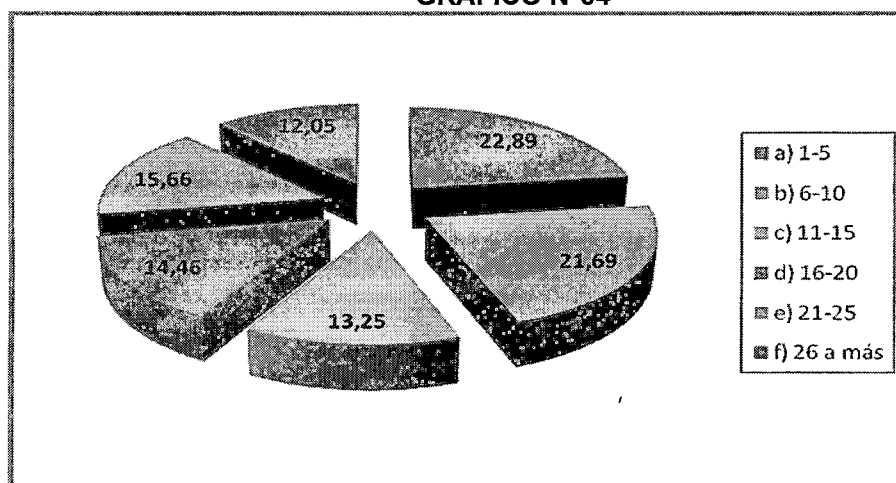
b) AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

CUADRO N°02

AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) 1-5	19	22,89
b) 6-10	18	21,69
c) 11-15	11	13,25
d) 16-20	12	14,46
e) 21-25	13	15,66
f) 26 a más	10	12,05
TOTAL	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°04



Fuente: Cuadro N° 02
Elaboración: Propia

Interpretación: El 22,89% de los encuestados viene laborando entre 1 a 5 años, el 21,69% entre 6 a 10 años, el 15,66% entre 21 a 25 años, el 14,46% entre 16 a 20 años, el 13,25% entre 11 a 15 años y el 12,05% entre 26 a más. Estos resultados nos señalan que un mayor porcentaje el personal que labora tiene pocos años de servicio en la institución.

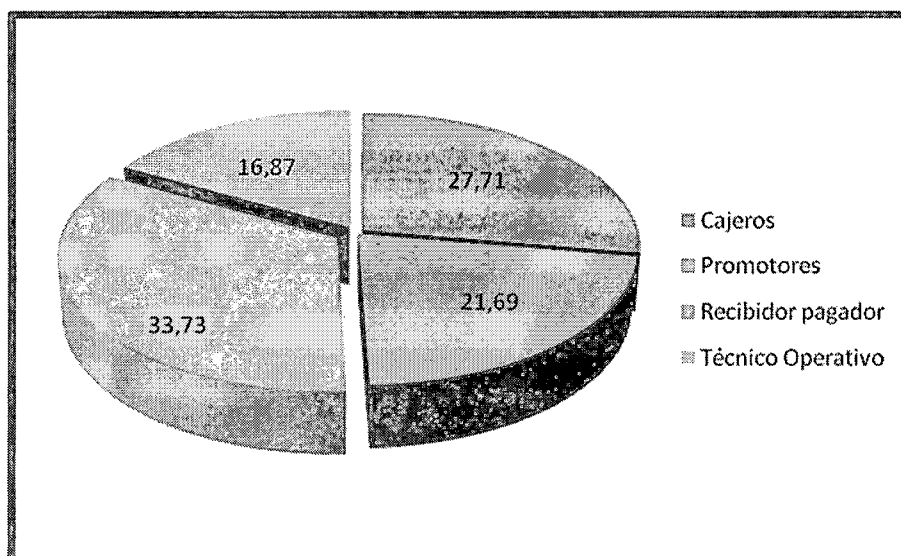
c) CARGO DESEMPEÑADO

CUADRO N°03

Cargo Desempeñado	Frecuencia	Porcentaje
Cajeros	23	27,71
Promotores	18	21,69
Recibidor pagador	28	33,73
Técnico Operativo	14	16,87
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°05



Fuente: Cuadro N° 03
Elaboración: Propia

Interpretación: El 33,73% de los encuestados son recibidores pagadores, el 27,71% se desempeñan como cajeros, el 21,69% son promotores y el 16,87% se desempeñan como técnicos operativos. Estos resultados nos permiten inferir que existe un mayor porcentaje de personal que trata directamente con el público, esto en gran medida se debe a la naturaleza del Banco.

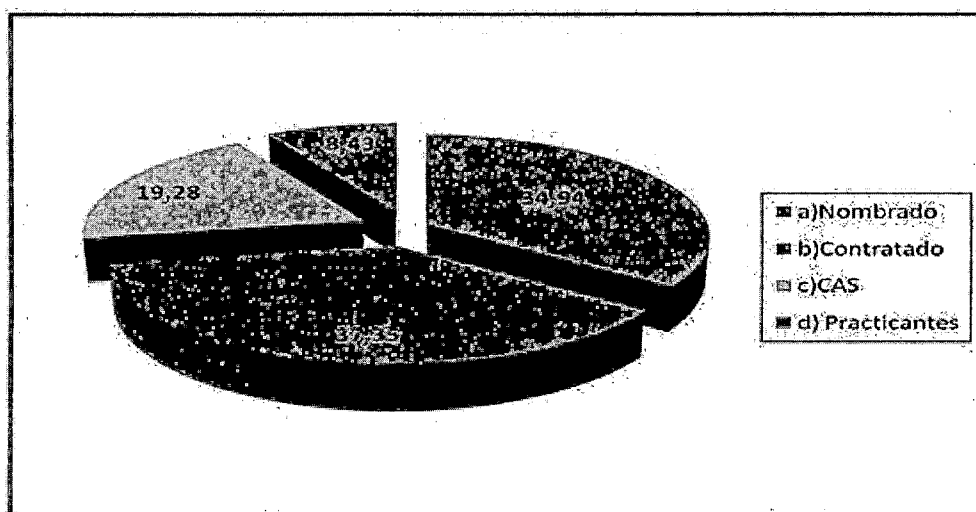
d) CONDICIÓN DE TRABAJO

CUADRO N°04

CONDICIÓN DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Nombrado	29	34,94
b)Contratado	31	37,35
c)CAS	16	19,28
d) Practicantes	7	8,43
TOTAL	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°06



Fuente: Cuadro N° 04
Elaboración: Propia

Interpretación: El 37,35% del personal es contratado, el 34,94% es nombrado, el 19,28% tienen modalidad contractual perteneciente al Contrato Administrativo de Servicios y el 8,43% realizan prácticas pre profesionales y profesionales. Tal como se puede inferir de los anteriores resultados, la mayoría del personal es contratado, siendo su modalidad contractual a plazo fijo indeterminado.

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Contiene información sobre los ítems acerca de los factores de la motivación aplicados al personal que labora en la División X del Banco de la Nación.

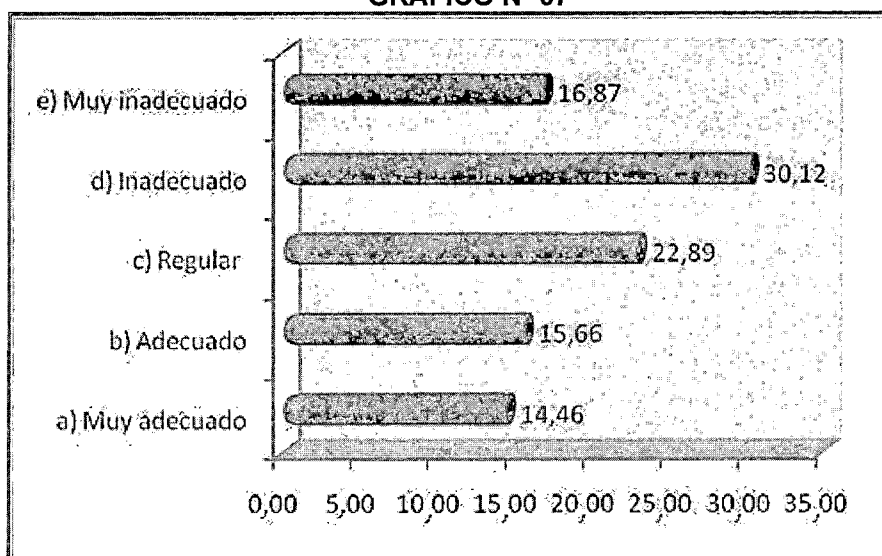
ENUNCIADO N° 01: Los incentivos y/o reconocimientos, considera que son.

CUADRO N° 05

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	12	14,46
b) Adecuado	13	15,66
c) Regular	19	22,89
d) Inadecuado	25	30,12
e) Muy inadecuado	14	16,87
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 07



Fuente: Cuadro N° 07
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos, nos permiten demostrar que **los incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación)** son inadecuados, ya que según el análisis el 30,12% de los encuestados han respondido categóricamente a esta escala. Asimismo se observa que el 14,46% de los encuestados, afirman lo contrario, aseverando que dichos incentivos son muy adecuados. Otros en porcentajes relativos al 22, 89% manifiestan que los incentivos otorgados son regulares.

Tal como se ha podido demostrar en el cuadro y gráfico anterior, el personal que labora en la División X del Banco de la Nación, manifiesta que los incentivos y/o reconocimientos son inadecuados, puesto que la institución no previene la emisión de documentos como son: resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación; puesto que asume que esto es resultado del trabajo propio del puesto de trabajo, es decir que el trabajador esta en el deber de cumplir con las tareas encomendadas. Asimismo apela a su condición de empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa; cuyos ingresos son restringidos y dependientes del Estado.

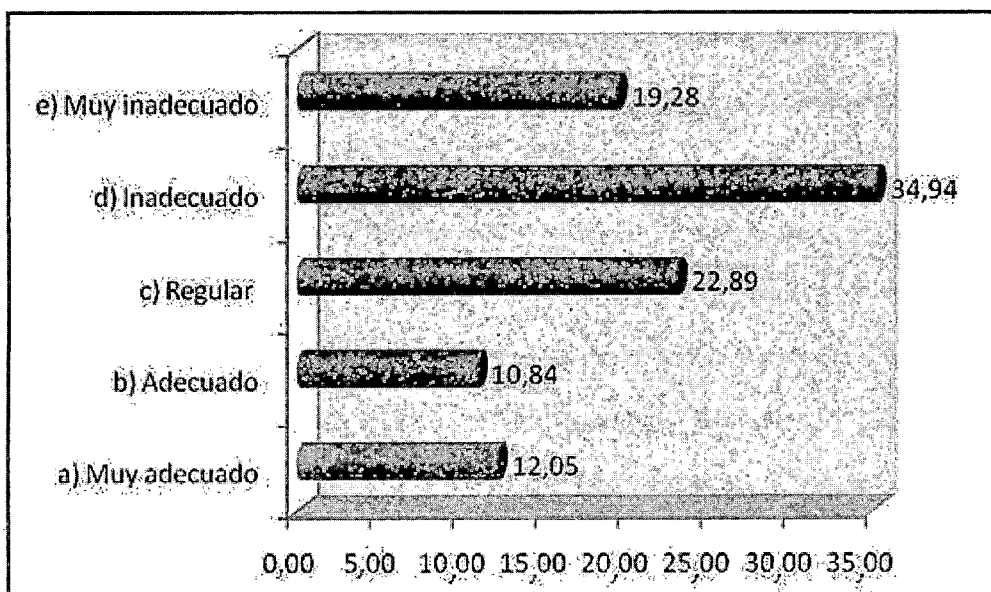
ENUNCIADO N° 02: Considera que los programas de premios y recompensas son:

CUADRO N° 06

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	10	12,05
b) Adecuado	9	10,84
c) Regular	19	22,89
d) Inadecuado	29	34,94
e) Muy inadecuado	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 08



Fuente: Cuadro N° 06
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 34,94% de los encuestados manifiestan que los programas de premios y recompensas son inadecuados, el 22,89% afirma que dichos programas son regulares, el 19,28% aseveró que eran muy inadecuados, el 12,05% manifestó que son muy adecuados y sólo el 10,84% manifestaron que los programas de premios y recompensas son adecuados.

Los resultados anteriores nos demuestran que los programas de premios y recompensas son "inadecuados"; por cuanto la institución carece de programas que satisfagan o motiven a sus trabajadores, para el desarrollo eficiente de sus labores. La institución no prevé la planificación de programas de premios y recompensas que sirvan de soporte motivacional y aliciente para sus trabajadores, para que de esta manera desarrollen con mayor esmero las actividades y tareas encomendadas.

Cabe resaltar que en la actualidad, la tendencia de la administración es la motivación laboral, el cual esta constituido por factores intrínsecos e extrínsecos; que son de gran aporte para la eficiencia y eficacia para el desarrollo del potencial humano en su ambiente de trabajo.

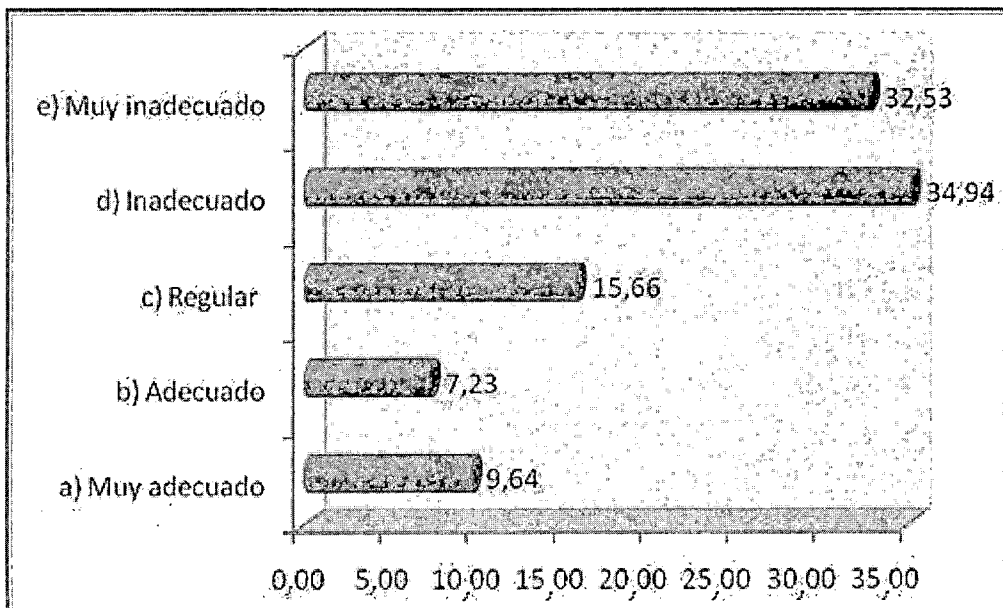
ENUNCIADO N° 03: La remuneración que percibe Ud. por el trabajo realizado, considera que es:

CUADRO N° 07

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	8	9,64
b) Adecuado	6	7,23
c) Regular	13	15,66
d) Inadecuado	29	34,94
e) Muy inadecuado	27	32,53
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 09



Fuente: Cuadro N° 07
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 34,94% de los encuestados manifiestan que **la remuneración que percibe por el trabajo realizado** es inadecuada, el 32,53% afirma que la remuneración percibida es muy inadecuada, el 15,66% aseveró que era regular, el 9,64% manifestó que es muy adecuada y sólo el 07,23% manifestó que es adecuada.

Estas apreciaciones se debe en gran medida a que en el Banco de la Nación, las remuneraciones fluctúan entre los 1 400 soles para el personal técnico hasta los 5 700 soles para los gerentes; estas desproporciones ocasionan sin duda el malestar en el personal; puesto que por la naturaleza y cantidad de trabajo que tiene que realizar, el cual demanda sobre todo mayor responsabilidad en aquellos trabajadores que se desempeñan como recibidor-pagador.

Es preciso recalcar además que, la remuneración es una contraprestación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo; siendo el salario el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo; constituyendo asimismo uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores.

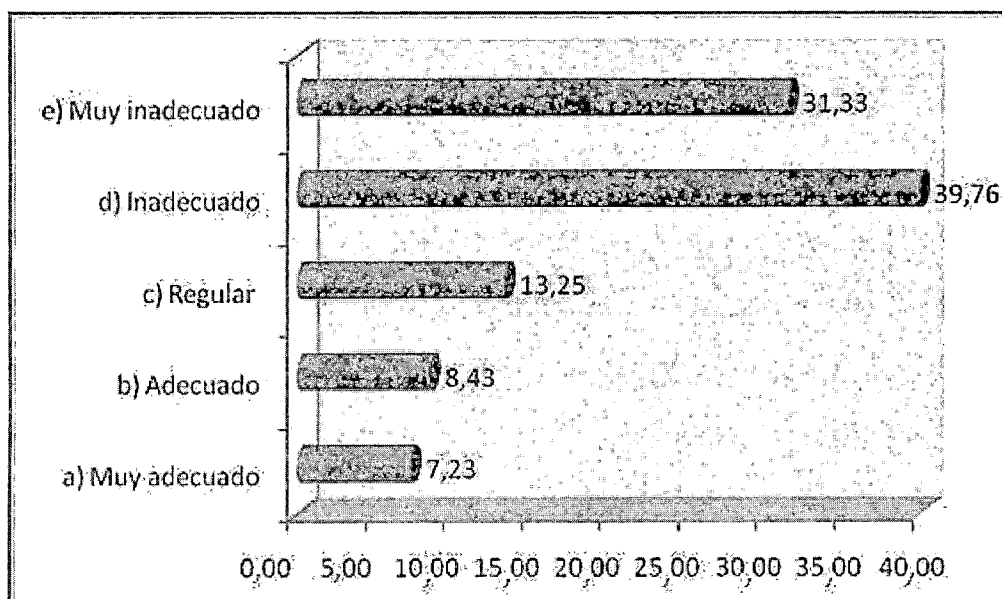
ENUNCIADO N° 04: Considera usted, que el sistema de ascensos establecido en su institución es:

CUADRO N° 08

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	6	7,23
b) Adecuado	7	8,43
c) Regular	11	13,25
d) Inadecuado	33	39,76
e) Muy inadecuado	26	31,33
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10



Fuente: Cuadro N° 08
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 39,76% de los encuestados manifiestan que **el sistema de ascensos establecido en su institución es inadecuado**, el 31,33% afirma que el sistema establecido es muy inadecuado, el 13,25% aseveró que es regular, el 8,43% manifestó que es adecuado y sólo el 07,23% manifestó que el sistema de ascensos establecido es muy adecuado.

El Banco de la Nación, obedece a la Directiva establecida la cual tiene por objeto actualizar las normas sobre las medidas extraordinarias de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria en la ejecución de gastos del Banco de la Nación, según lo establecido en la Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE y los Decretos de Urgencia emitidos por el Poder Ejecutivo. Asimismo asegura un ahorro efectivo de recursos, reduciendo la ejecución de los gastos administrativos y operativos de la Institución.

Lo anteriormente declarado y las normas establecidas, nos dan conocimiento que la mencionada institución, amparándose en dicha directiva no considera ningún tipo de ascenso; por cuanto es lógico el malestar declarado por los trabajadores de la mencionada institución.

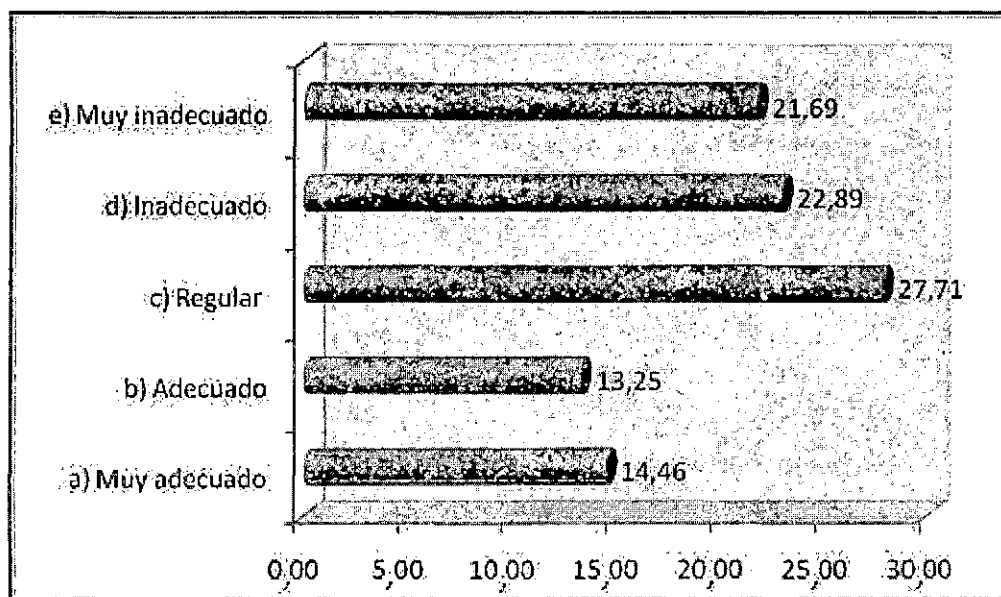
ENUNCIADO N° 05: La política de inversión establecida para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, considera que es:

CUADRO N° 09

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	12	14,46
b) Adecuado	11	13,25
c) Regular	23	27,71
d) Inadecuado	19	22,89
e) Muy inadecuado	18	21,69
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 09
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 27,71% de los encuestados manifiestan que la **política de inversión establecida para el mejoramiento de las condiciones de trabajo**, es regular, el 22,89% afirma que la política establecida es inadecuada, el 21,69% aseveró que es muy inadecuada, el 14,46% manifestó que es muy adecuada y el 13,25% manifestó que la política de inversión establecida para el mejoramiento de las condiciones de trabajo es adecuada.

El Banco de la Nación, amparado en su política de racionalidad; no considera una política de inversión para el mejoramiento de las condiciones de trabajo; así por ejemplo se muestran grandes carencias en cuanto a personal (técnicos, cajeros, recibidores pagadores, promotores de servicio, entre otros). Así también se tiene conocimiento en las deficiencias que presentan la infraestructura; puesto que la División tiene a la fecha un déficit de equipos básicos para mejorar y garantizar la continuidad de sus operaciones. Aun se tiene muchas ventanillas que no cuentan con los equipos informáticos, la falta de ellos y la no existencia de equipos en backup, crean un gran vacío que no permite dar soluciones inmediatas en el momento oportuno, actualmente el soporte aún lo esta dando el departamento de sistemas directamente.

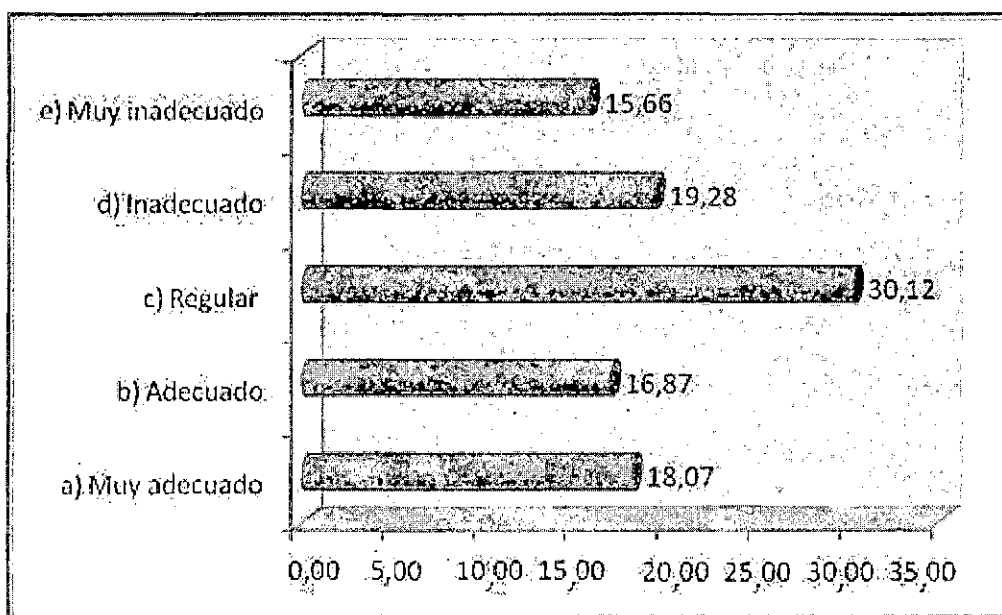
ENUNCIADO N° 06: Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido.

CUADRO N° 10

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	15	18,07
b) Adecuado	14	16,87
c) Regular	25	30,12
d) Inadecuado	16	19,28
e) Muy inadecuado	13	15,66
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 10:

El 30,12% de los encuestados manifiestan que **la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones** es regular, el 19,28% afirma que es inadecuada, el 18,07% aseveró que es muy adecuada, el 16,87% manifestó que es adecuada y el 15,66% manifestó la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones es muy inadecuada.

Estas manifestaciones se deben a que el Banco de la Nación, no considera la capacitación de su personal, de manera permanente; aún cuando en la actualidad es necesario contar con el potencial humano, que se encuentre dotado de las destrezas, habilidades y conocimientos necesarios que permita a la institución alcanzar la visión, misión y los objetivos trazados para su desarrollo.

El desarrollo de nuevas tecnologías de información, los enfoques modernos de gestión empresarial y la competencia existente en el entorno financiero, requiere de personal capacitado a fin de que pueda enfrentar los desafíos y problemáticas del medio institucional.

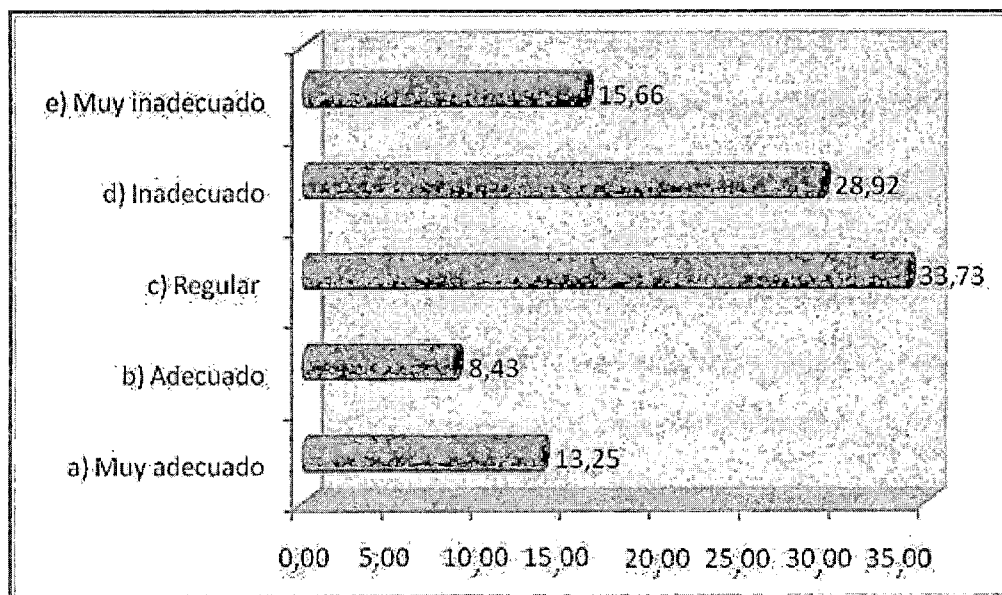
ENUNCIADO N° 07: El número de capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años, considera que son:

CUADRO N° 11

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	11	13,25
b) Adecuado	7	8,43
c) Regular	28	33,73
d) Inadecuado	24	28,92
e) Muy inadecuado	13	15,66
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 33,73% de los encuestados manifiestan que el **número de capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años, son regulares**, el 28,92% afirma que son inadecuados, el 15,66% aseveró que son muy inadecuados, el 13,25% manifestó que es muy adecuado y el 08,43% manifestó que el número de capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años son adecuadas.

Las consideraciones anteriores son producto de que la mencionada institución no considera un programa de capacitaciones periódicas; ya que se tiene el errado conocimiento que la capacitación es un gasto para la institución; sin tener en cuenta que esta es una inversión inmejorable para el Banco de la Nación; que necesita urgentemente contar con personal que posea las competencias necesarias para el mejor desarrollo de las funciones encomendadas.

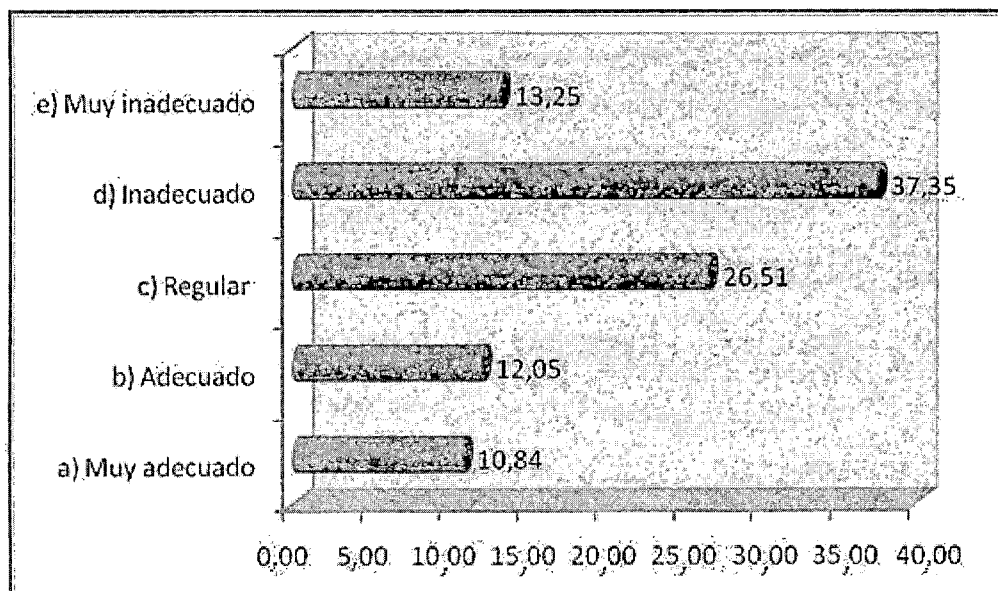
ENUNCIADO N° 08: La preparación que recibe para enfrentar las nuevas contingencias que se le presenta en su puesto de trabajo, considera que es:

CUADRO N° 12

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	9	10,84
b) Adecuado	10	12,05
c) Regular	22	26,51
d) Inadecuado	31	37,35
e) Muy inadecuado	11	13,25
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente: Cuadro N° 14
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 37,35% de los encuestados manifiestan que **la preparación que recibe para enfrentar las nuevas contingencias que se le presenta en su puesto de trabajo** es inadecuado, el 26,51% afirma que son regulares, el 13,25% aseveró que es muy inadecuado, el 12,05% manifestó que es adecuado y el 10,84% manifestó que la preparación que recibe para enfrentar las nuevas contingencias que se le presenta en su puesto de trabajo es muy adecuada.

El propósito de la administración del potencial humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El potencial humano determina el grado de éxito de la organización. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. En suma es deber primordial del departamento encargado de la administración del personal brindar a los trabajadores una preparación para enfrentar las nuevas contingencias que se le presenta en su puesto de trabajo; a fin de que pueda desarrollar sus actividades con la eficiencia y eficacia requerida.

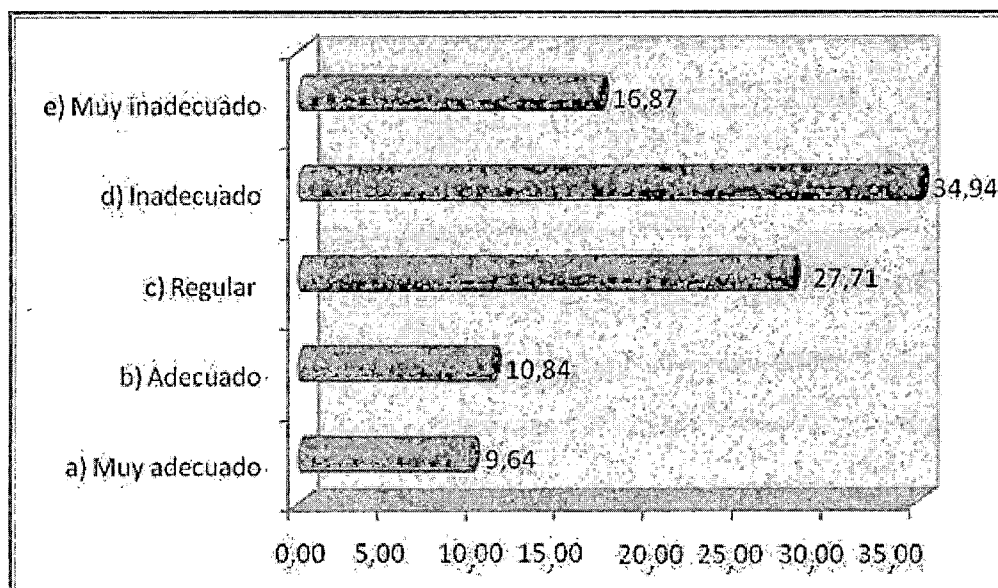
ENUNCIADO N° 09: Considera que su nivel de capacitación, para el desarrollo del trabajo encomendado es:

CUADRO N° 13

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	8	9,64
b) Adecuado	9	10,84
c) Regular	23	27,71
d) Inadecuado	29	34,94
e) Muy inadecuado	14	16,87
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente: Cuadro N° 13
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 34,94% de los encuestados manifiestan que el **nivel de capacitación, para el desarrollo del trabajo encomendado es** inadecuado, el 27,71% afirma que es regular, el 16,87% aseveró que es muy inadecuado, el 10,84% manifestó que es adecuado y el 09,64% manifestó que el nivel de capacitación, para el desarrollo del trabajo encomendado es muy adecuado.

El personal de la División X del Banco de la Nación, considera que su nivel de capacitación no es la más adecuada para realizar el desarrollo del trabajo encomendado; puesto que refieren que la institución brinda poco medios para poder adquirir nuevos conocimientos; así como también mantenerse actualizado con las últimas técnicas administrativas, tecnológicas; que son necesarias para desarrollar las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

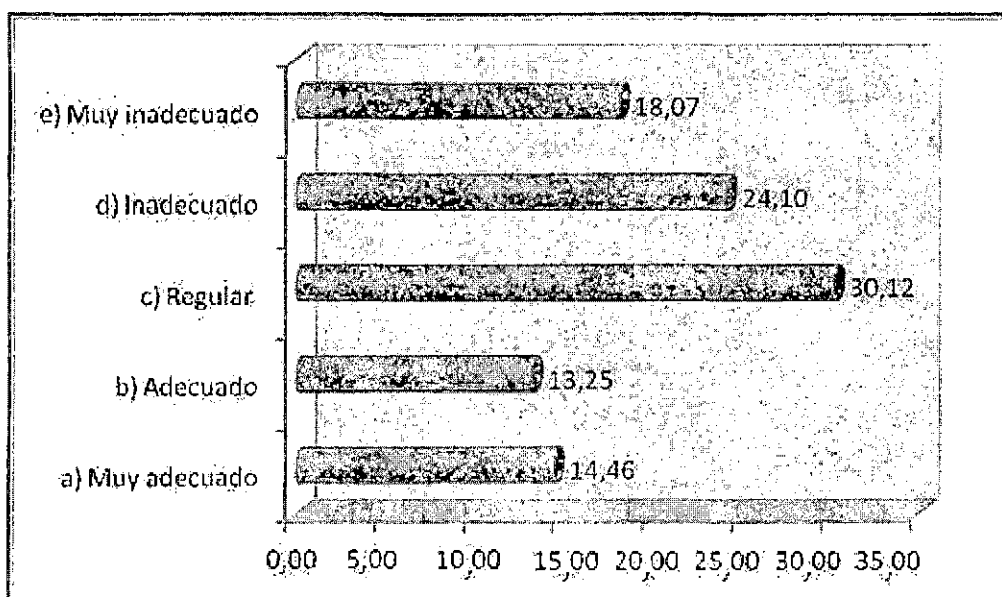
ENUNCIADO N° 10: Considera que la relación entre Ud. y su Jefe inmediato, es:

CUADRO N° 14

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	12	14,46
b) Adecuado	11	13,25
c) Regular	25	30,12
d) Inadecuado	20	24,10
e) Muy inadecuado	15	18,07
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente: Cuadro N° 14
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 14:

El 30,12% de los encuestados manifiestan que **la relación con su Jefe inmediato es regular**, el 24,10% afirma que es inadecuada, el 18,07% aseveró que es muy inadecuado, el 14,46% manifestó que es muy adecuada y el 13,25% manifestó que la relación con su Jefe inmediato es adecuada.

En la actualidad, y debido a la competitividad existente, toda gestión se mide por resultados. Estas consideraciones hacen que las declaraciones cobren fuerza; puesto que el personal refiere que la relación con su jefe inmediato es regular. Hoy en día se puede observar que el trabajar en función de objetivos y/o resultados, hace que los trabajadores trabajen bajo presión; es necesario recalcar además que estos esfuerzos no son recompensados como es debido; lo que lógicamente causa el malestar del personal y en ocasiones se refleje en los roces o discrepancias con su jefe inmediato.

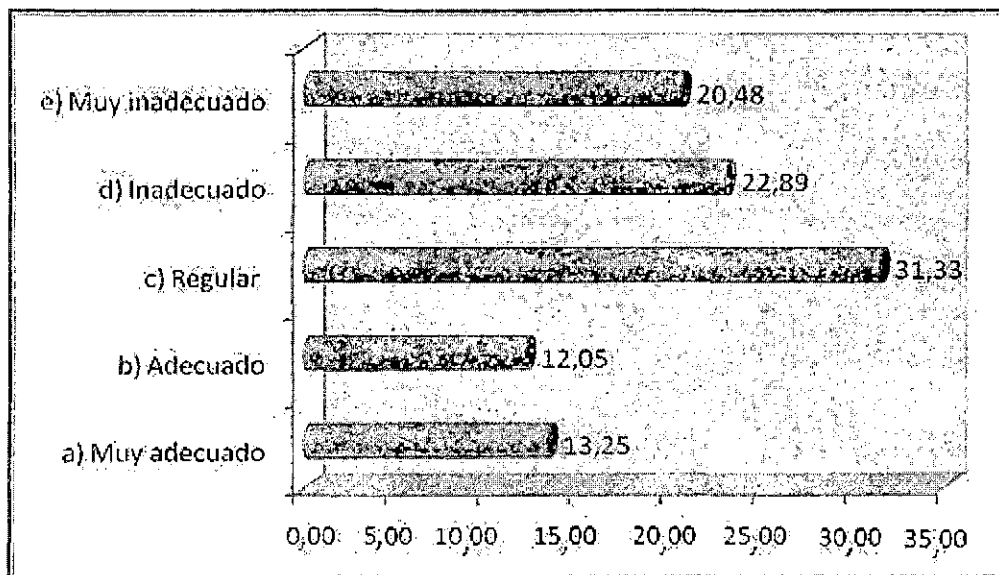
ENUNCIADO N° 11: Considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo, es:

CUADRO N° 15

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	11	13,25
b) Adecuado	10	12,05
c) Regular	26	31,33
d) Inadecuado	19	22,89
e) Muy inadecuado	17	20,48
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente: Cuadro N° 15
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 31,33% del personal encuestado manifiestan que **la relación con sus compañeros de trabajo, es regular**, el 22,89% afirma que es inadecuada, el 20,48% aseveró que es muy inadecuada, el 13,25% manifestó que es muy adecuada y el 12,05% manifestó que la relación con sus compañeros de trabajo es adecuada.

Las manifestaciones vertidas por el personal de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; se deben en gran medida al esfuerzo que hacen cada uno de los integrantes de la mencionada institución de trabajar en función de los objetivos organizacionales propuestos. Si bien es cierto es difícil evitar las discrepancias que se presentan entre compañeros de trabajo que tienen diferentes prioridades y necesidades laborales; estas se contraen con el propósito de realizar y desarrollar las tareas y actividades inherentes a sus puestos de trabajo.

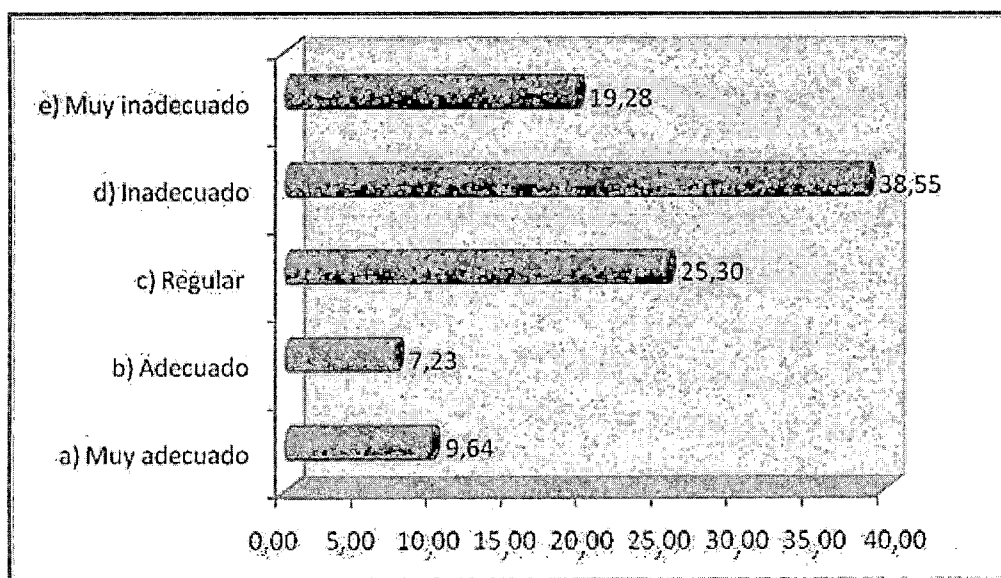
ENUNCIADO N° 12: La percepción que se tiene sobre el nivel de aceptación e integración de los nuevos compañeros en la institución, es:

CUADRO N° 16

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	8	9,64
b) Adecuado	6	7,23
c) Regular	21	25,30
d) Inadecuado	32	38,55
e) Muy inadecuado	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente: Cuadro N° 16
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 38,55% del personal encuestado manifiestan que **la percepción que se tiene sobre el nivel de aceptación e integración de los nuevos compañeros en la institución es inadecuada**, el 25,30% afirma que es regular, el 19,28% aseveró que es muy inadecuada, el 09,64% manifestó que es muy adecuada y el 07,23% manifestó que la percepción que se tiene sobre el nivel de aceptación e integración de los nuevos compañeros en la institución es adecuada.

Estas manifestaciones se deben en gran medida a que en la mencionada División se percibe un celo laboral, la cual se manifiesta con mayor frecuencia de parte del personal nombrado; el cual tiene el mayor tiempo de servicio y un promedio de edad concerniente al rango de 36 a 40 y 41 a 45 años respectivamente.

Tales comportamientos, se manifiestan en las actitudes negativas y de falta de compañerismo, hacia el personal ingresante y de menor tiempo de servicio en la institución.

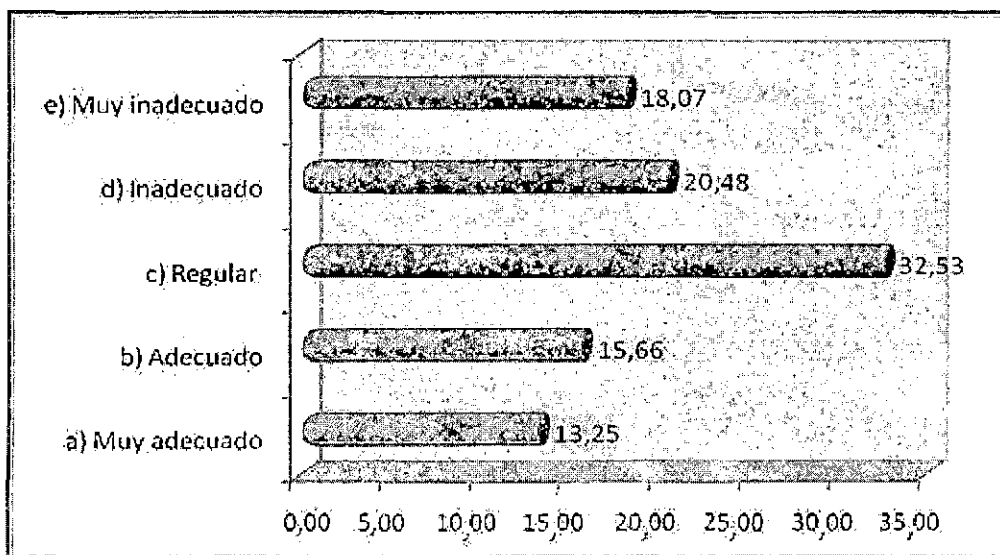
ENUNCIADO N° 13: Considera que el nivel de compañerismo que se percibe en la institución es:

CUADRO N° 17

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	11	13,25
b) Adecuado	13	15,66
c) Regular	27	32,53
d) Inadecuado	17	20,48
e) Muy inadecuado	15	18,07
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 19



Fuente: Cuadro N° 17
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 32,53% del personal encuestado manifiestan que **el nivel de compañerismo que se percibe en la institución es regular**, el 20,48% afirma que es inadecuado, el 18,07% aseveró que es muy inadecuado, el 15,66% manifestó que adecuado y el 13,25% manifestó que el nivel de compañerismo que se percibe en la institución es muy adecuado.

En el orden individual, el compañerismo es un valor muy importante en el desenvolvimiento y crecimiento profesional y personal de cualquier trabajador, y en el orden superior, de la empresa lógicamente, se puede entender como aquella relación afectiva y de apoyo que se da entre las personas de un grupo, a partir de la comprensión, del respaldo, del trato digno y de la identificación que esta relación genera.

Estas reflexiones no son tomadas en cuenta por el personal que labora en la mencionada institución, puesto que en su ánimo de proteger su puesto de laboral, es muy celoso de su trabajo; haciéndose de esta manera más individualista, restando de esta manera el espíritu de equipo tan necesaria para hacer frente a la competitividad del entorno financiero.

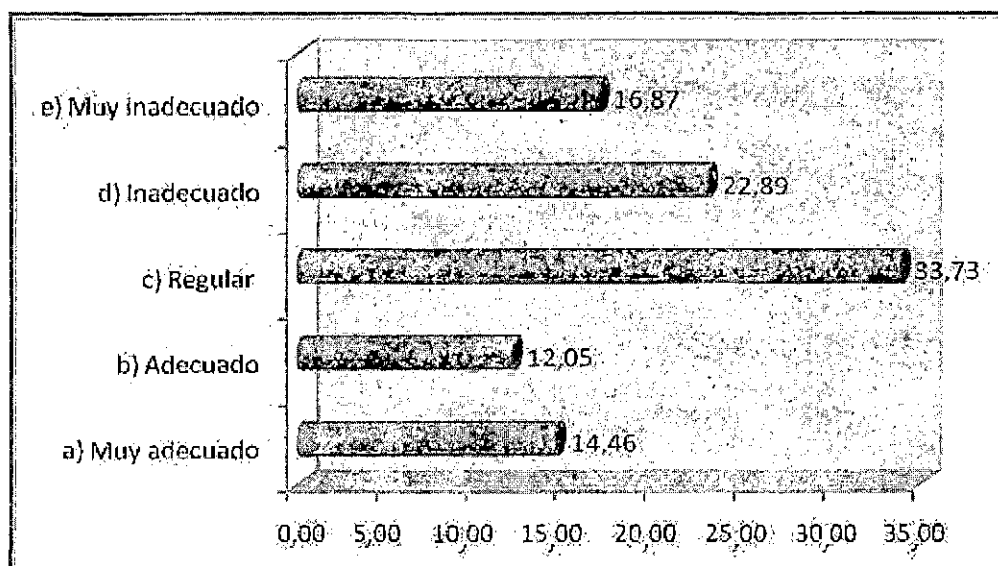
ENUNCIADO N° 14: La cooperación es un factor que se califica en la institución como:

CUADRO N° 18

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	12	14,46
b) Adecuado	10	12,05
c) Regular	28	33,73
d) Inadecuado	19	22,89
e) Muy inadecuado	14	16,87
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente: Cuadro N° 18
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 33,73% del personal encuestado manifiestan que la **cooperación es un factor que se califica en la institución como regular**, el 22,89% afirma que es inadecuado, el 16,87% aseveró que es muy inadecuado, el 14,46% manifestó que muy adecuado y el 12,05% manifestó que la cooperación es un factor que se califica en la institución como adecuado.

La cooperación es la cualidad que une los espíritus, las motivaciones, y las manos de las personas por una causa común: “La Unión Hace la Fuerza”. La cooperación ayuda a las personas a descubrir los valores de los otros, a aprender, a valorar en el otro la diferencia de pensamiento y la riqueza emanada de tal diferencia. Estas reflexiones, no son puestas en práctica en la División X del Banco de la Nación, puesto que muchos de sus trabajadores reflejan un trabajo individualista, donde predomina el interés individual que el colectivo, lo que viene mermando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

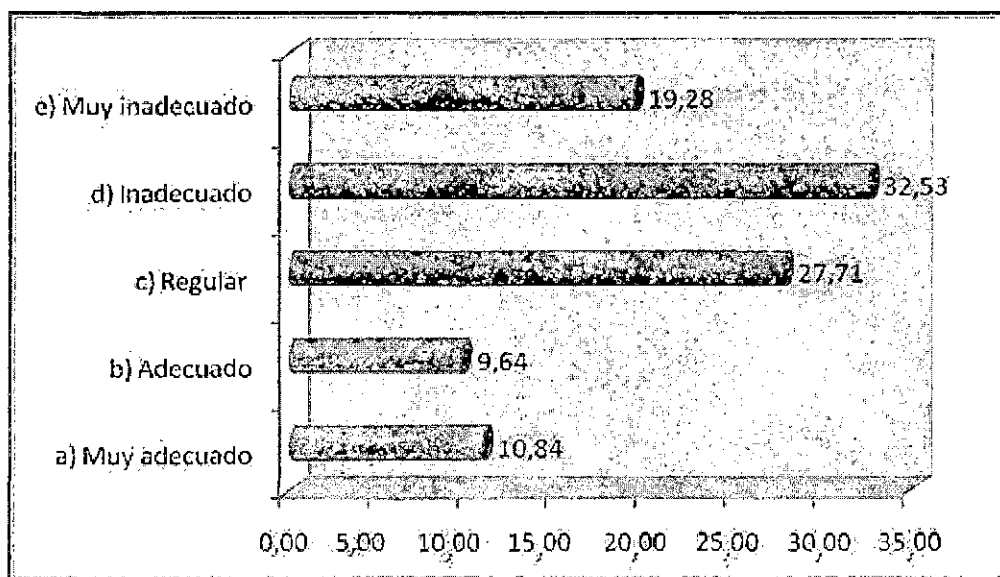
ENUNCIADO N° 15: El nivel de participación e interacción de los trabajadores, en actividades fuera del trabajo considera que es:

CUADRO N° 19

Escala	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy adecuado	9	10,84
b) Adecuado	8	9,64
c) Regular	23	27,71
d) Inadecuado	27	32,53
e) Muy inadecuado	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 21



Fuente: Cuadro N° 19
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 32,53% del personal encuestado manifiestan que el **nivel de participación e interacción de los trabajadores, en actividades fuera del trabajo es inadecuado**, el 27,71% afirma que es regular, el 19,28% aseveró que es muy inadecuado, el 10,84% manifestó que muy adecuado y el 09,64% manifestó que el nivel de participación e interacción de los trabajadores, en actividades fuera del trabajo es adecuado.

Las relaciones interpersonales en el trabajo y fuera de el, constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella.

En la mencionada institución se puede observar que el nivel de participación e interacción de los trabajadores es menor o inadecuado; puesto que se tiene conocimiento que son raras las veces que el personal de la institución interactúa fuera de la institución; puesto que aducen que tienen muchas actividades prioritarias que les impiden confraternizar y/o participar con los demás compañeros de su trabajo.

4.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Con el objetivo de determinar cómo se caracteriza el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; se aplicó una Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral, en la cual se analizó los factores referentes a la productividad y conducta laboral de los mencionados trabajadores; los cuáles permitieron demostrar la apreciación que tienen los jefes inmediatos superiores sobre el desempeño de sus subordinados, hallándose lo siguiente:

A) PRODUCTIVIDAD

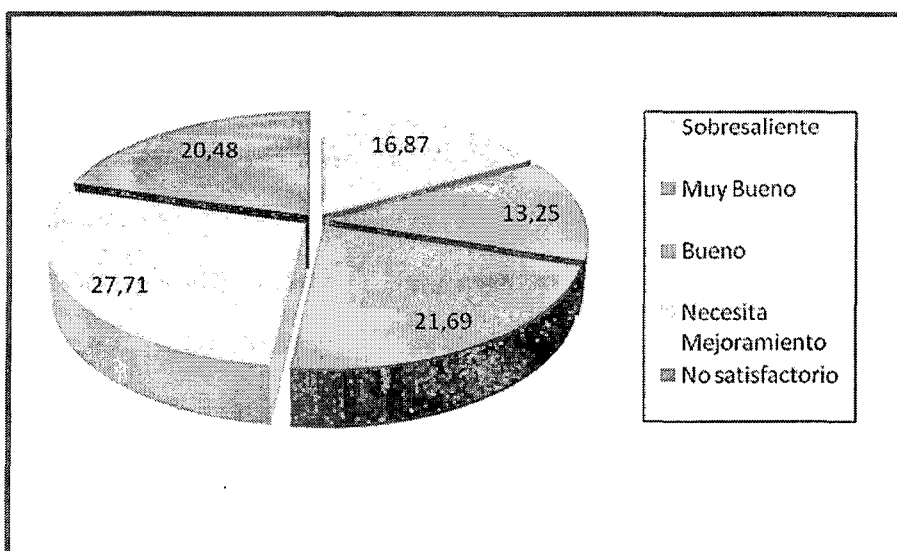
1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS:

CUADRO N° 20

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	14	16,87
Muy Bueno	11	13,25
Bueno	18	21,69
Necesita Mejoramiento	23	27,71
No satisfactorio	17	20,48
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 22



Fuente: Cuadro N° 20
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 27,71% del personal evaluado “necesita mejoramiento”, en lo que se refiere a la utilización de recursos, por cuanto no emplea los equipos y los elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones. Mientras que el 13,25% del personal evaluado, es considerado como “muy bueno”, en lo que se refiere a la utilización de recursos.

Estas consideraciones, se deben en gran medida a que en la institución existe personal que no está muy relacionado con las nuevas tecnologías de información que se han implementado, debido a las necesidades y requerimientos del Banco.

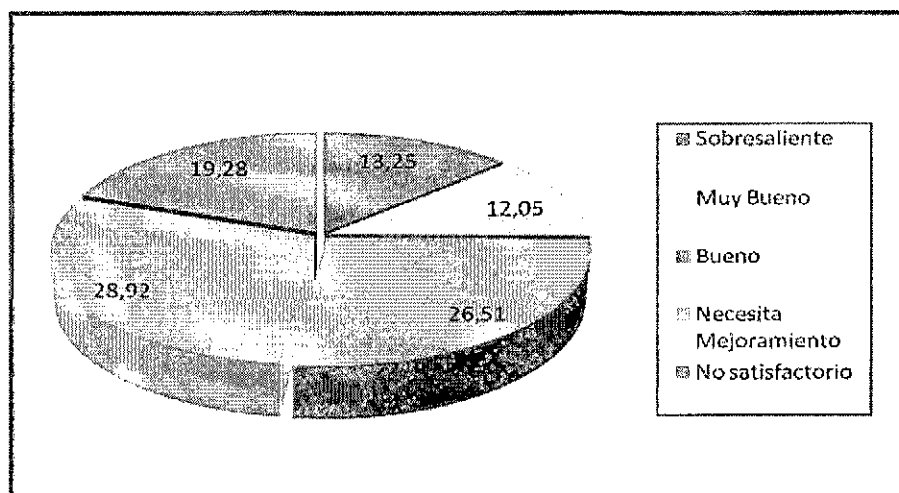
2. CALIDAD

CUADRO N° 21

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	11	13,25
Muy Bueno	10	12,05
Bueno	22	26,51
Necesita Mejoramiento	24	28,92
No satisfactorio	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 23



Fuente: Cuadro N° 21
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado necesita mejoramiento, en lo que se refiere a la calidad, por cuanto no realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención. Mientras que el 12,05% del personal evaluado, es considerado como "muy bueno", en lo que se refiere a "calidad".

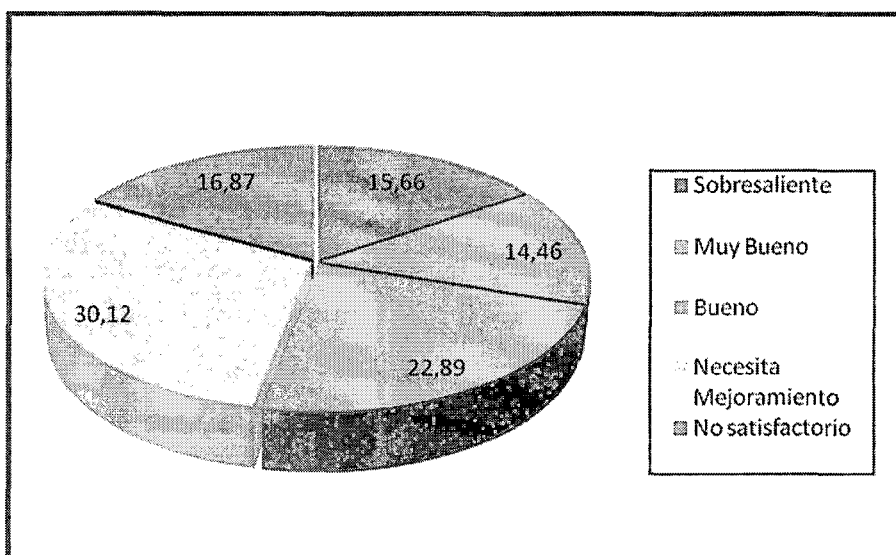
3. OPORTUNIDAD

CUADRO N° 22

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	13	15,66
Muy Bueno	12	14,46
Bueno	19	22,89
Necesita Mejoramiento	25	30,12
No satisfactorio	14	16,87
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 24



Fuente: Cuadro N° 22
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 30,12% del personal evaluado necesita mejoramiento, en lo que se refiere a "OPORTUNIDAD", por cuanto no entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida. Sin embargo el 14,46% del personal evaluado, es considerado como "muy bueno", en lo que se refiere a "calidad".

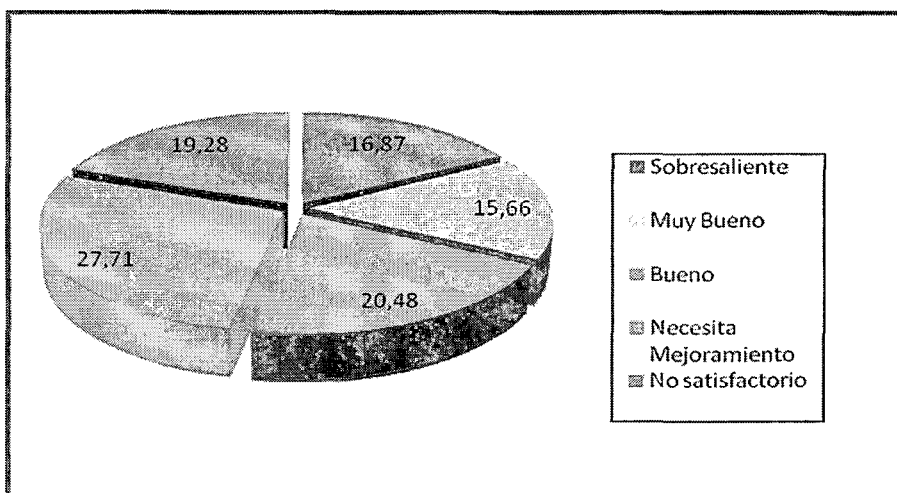
4. RESPONSABILIDAD

CUADRO N° 23

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	14	16,87
Muy Bueno	13	15,66
Bueno	17	20,48
Necesita Mejoramiento	23	27,71
No satisfactorio	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 25



Fuente: Cuadro N° 23
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado "necesita mejoramiento", en lo que se refiere a responsabilidad, por cuanto no realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que se requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo. Mientras que el 15,66% del personal evaluado, es considerado como "muy bueno", en lo que se refiere a "responsabilidad", esto es en cuanto al cumplimiento de sus deberes.

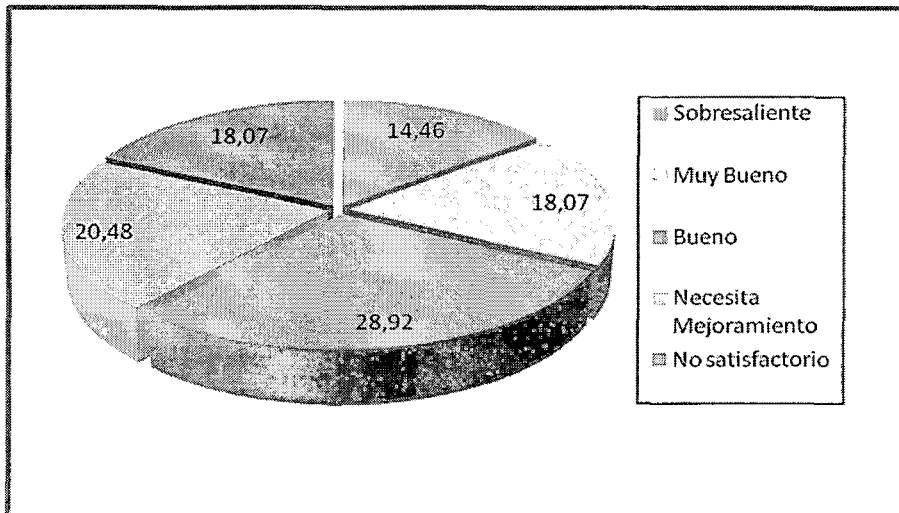
5. CANTIDAD

CUADRO N° 24

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	12	14,46
Muy Bueno	15	18,07
Bueno	24	28,92
Necesita Mejoramiento	17	20,48
No satisfactorio	15	18,07
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 26



Fuente: Cuadro N° 24
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado es considerado como "bueno", en lo que se refiere a cantidad, por cuanto existe una relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados. Mientras que el 18,07% del personal evaluado, es considerado como "no satisfactorio", en lo que se refiere a "cantidad", esto es no existe una relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.

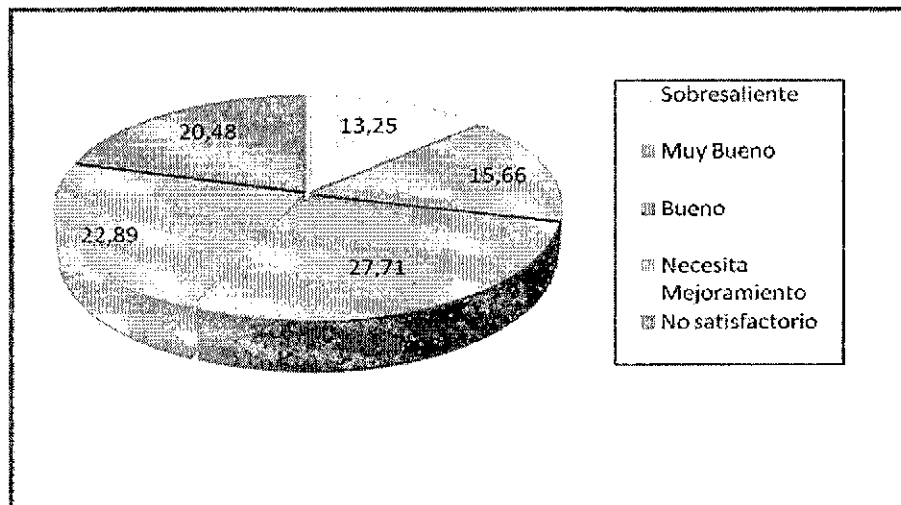
6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

CUADRO N° 25

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	11	13,25
Muy Bueno	13	15,66
Bueno	23	27,71
Necesita Mejoramiento	19	22,89
No satisfactorio	17	20,48
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 27



Fuente: Cuadro N° 25
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado es considerado como "bueno", en lo que se refiere a "conocimiento del trabajo, por cuanto aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo. Mientras que el 13,25% del personal evaluado, es considerado como "sobresaliente", en lo que se refiere a "conocimiento del trabajo.

B) CONDUCTA LABORAL

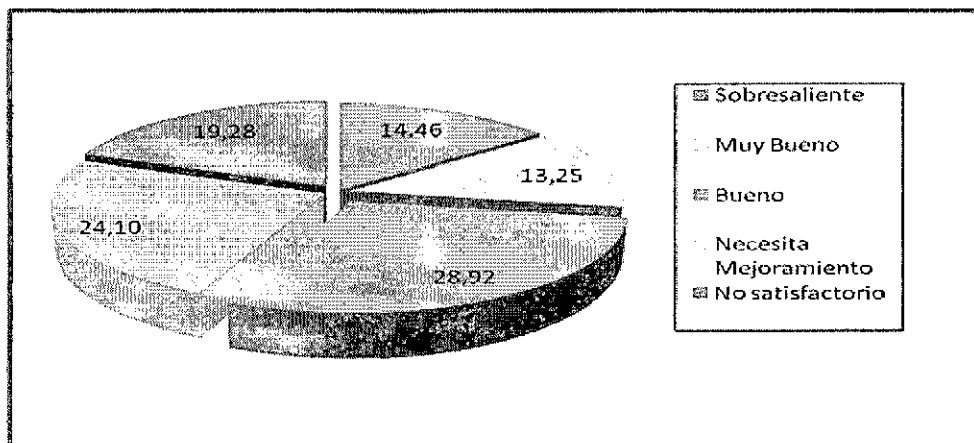
1. COMPROMISO INSTITUCIONAL

CUADRO N° 26

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	12	14,46
Muy Bueno	11	13,25
Bueno	24	28,92
Necesita Mejoramiento	20	24,10
No satisfactorio	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 28



Fuente: Cuadro N° 26
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado es considerado como "bueno", en lo que se refiere a "compromiso institucional, por cuanto asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad. Mientras que el 19,28% del personal evaluado, es considerado como "no satisfactorio", en lo que se refiere a "compromiso institucional".

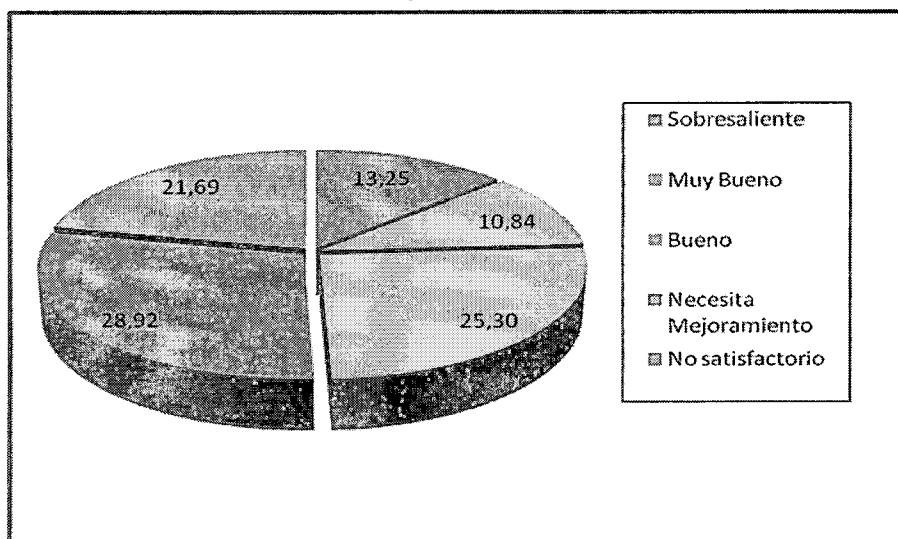
2. TRABAJO EN EQUIPO

CUADRO N° 27

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	11	13,25
Muy Bueno	9	10,84
Bueno	21	25,30
Necesita Mejoramiento	24	28,92
No satisfactorio	18	21,69
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 29



Fuente: Cuadro N° 27
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 28,92% del personal evaluado "necesita mejoramiento", en lo que se refiere al "trabajo en equipo", por cuanto establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto. Mientras que el 10,84% del personal evaluado, es considerado como "muy bueno", en lo que se refiere a "trabajo en equipo".

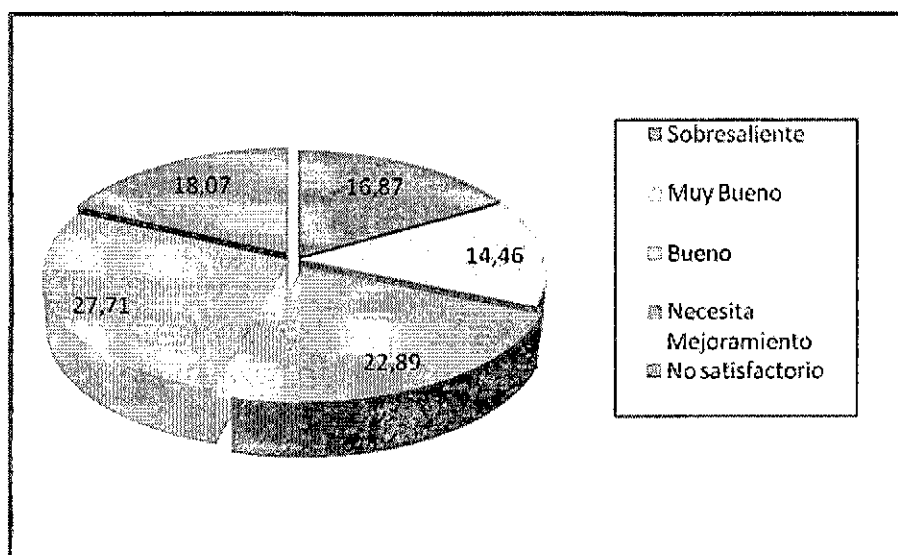
3.INICIATIVA

CUADRO N° 28

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	14	16,87
Muy Bueno	12	14,46
Bueno	19	22,89
Necesita Mejoramiento	23	27,71
No satisfactorio	15	18,07
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 30



Fuente: Cuadro N° 28
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 27,71% del personal evaluado "necesita mejoramiento", en lo que se refiere a "iniciativa", por cuanto resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos. Mientras que el 14,46% del personal evaluado, es considerado como "muy bueno", en lo que se refiere a "iniciativa".

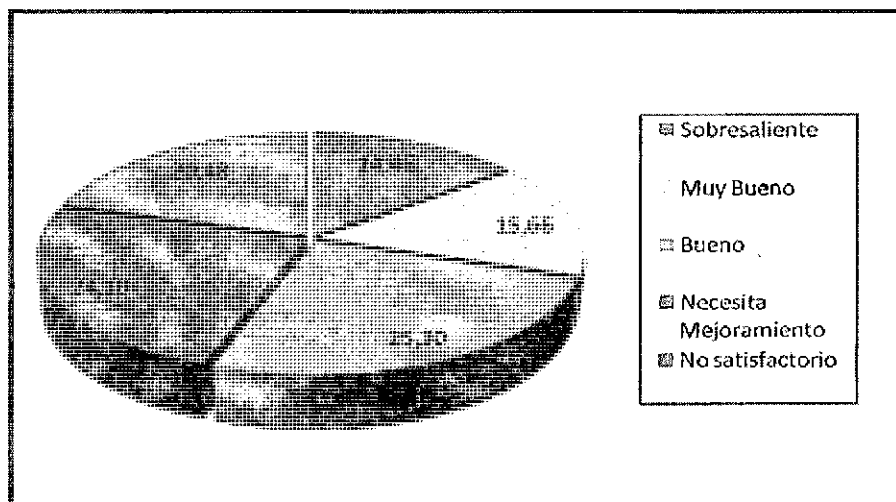
4. CONFIABILIDAD

CUADRO N° 29

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	12	14,46
Muy Bueno	13	15,66
Bueno	21	25,30
Necesita Mejoramiento	20	24,10
No satisfactorio	17	20,48
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 31



Fuente: Cuadro N° 29
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 25,30% del personal es evaluado como "bueno", en lo que se refiere a "confiabilidad", por cuanto genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades. Mientras que el 14,46% del personal evaluado, es considerado como "sobresaliente", en lo que se refiere a "confiabilidad".

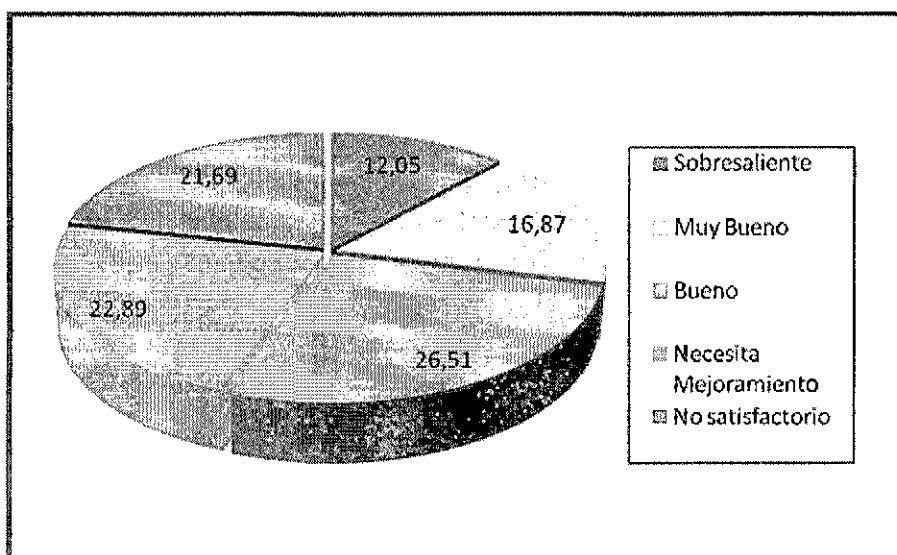
5. COLABORACIÓN

CUADRO N° 30

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	10	12,05
Muy Bueno	14	16,87
Bueno	22	26,51
Necesita Mejoramiento	19	22,89
No satisfactorio	18	21,69
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 32



Fuente: Cuadro N° 30
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 26,51% del personal es evaluado como "bueno", en lo que se refiere a "colaboración", por cuanto coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad. Mientras que el 12,05% del personal evaluado, es considerado como "sobresaliente", en lo que se refiere a "colaboración".

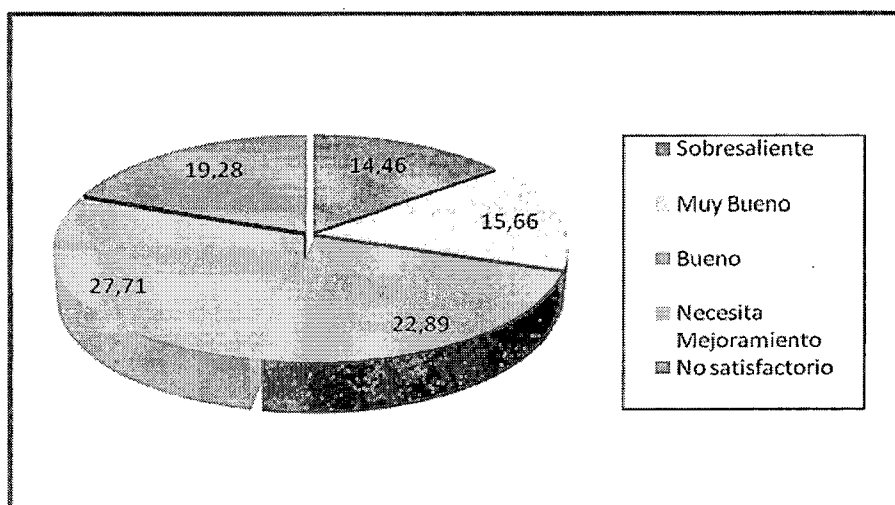
6. ATENCIÓN AL USUARIO

CUADRO N° 31

Escala de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	12	14,46
Muy Bueno	13	15,66
Bueno	19	22,89
Necesita Mejoramiento	23	27,71
No satisfactorio	16	19,28
Total	83	100,00

Fuente: Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 33



Fuente: Cuadro N° 31
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El 27,71% del personal evaluado "necesita mejoramiento", en lo que se refiere a "atención al usuario", por cuanto demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto. Mientras que el 14,46% del personal evaluado, es considerado como "sobresaliente", en lo que se refiere a la "atención del usuario".

CONCLUSIÓN:

La Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008- 2009., medida en función de los factores de la productividad (utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad y conocimiento del trabajo; y, la conducta laboral (compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración y atención al usuario), ha sido determinada de acuerdo a las siguientes puntuaciones:

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Por encima: De 480 a 600 Puntos
Adecuado: De 360 a 479 Puntos
Regular: De 240 a 359 Puntos
Por debajo: De 121 a 239 Puntos
Muy por Debajo: De 0 a 120 Puntos

Hallándose que el Desempeño Laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008- 2009; se encuentra por debajo, alcanzando para ello una puntuación de 176 puntos aproximadamente. Lo que nos permite inferir que el Desempeño Laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008- 2009; se ha caracterizado por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA "H₂"

“Los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación”.

A fin de comprobar la hipótesis planteada, se aplicó un cuestionario sobre motivación laboral; cuyos resultados son mostrados en las páginas 95-128; los resultados estadísticos nos permiten hacer el contraste de hipótesis, empleando para ello el Software Stagraphics Plus 5.1; el cual es detallado a continuación.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Media de la Muestra	= 23,32
Desviación Típica de la Muestra	= 0,51
Tamaño de la Muestra	= 83
95,0% inferior límite de confianza para la media:	23,32 – 0,05 [23,27]
Hipótesis	= 28,0
Alternativa: mayor que	

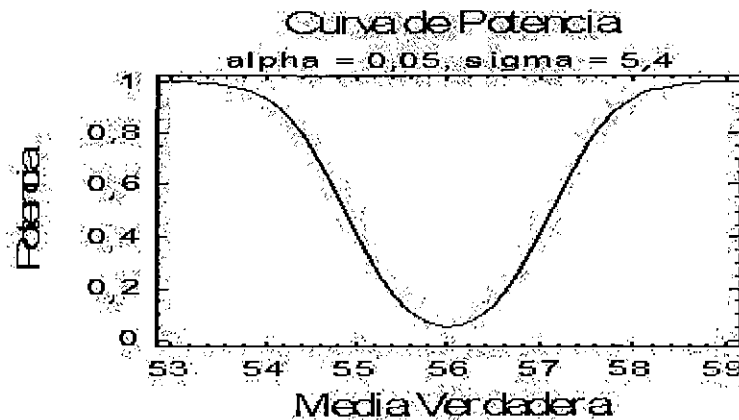
Estadístico T calculado = -1,20168

P-Valor = 1,0

No rechazar la hipótesis para alpha = 0,05.

Análisis:

Dada una muestra de 83 observaciones con una media de 23,32 y una desviación típica de 0,51, el estadístico T calculado es igual a -1,20168. Puesto que el P-valor para el Test es superior o igual a 0,05, la hipótesis no puede rechazarse para el 95,00% de nivel de confianza. Los límites de confianza muestran que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos son superiores o iguales a 23,27.



Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza que los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

4.3.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “H₃”

“El desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral”.

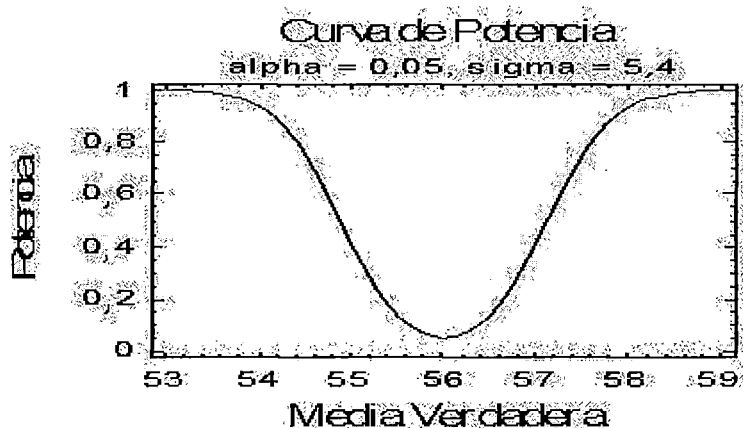
La hipótesis planteada, fue comprobada a través de la aplicación de una Ficha de Evaluación de Desempeño; cuyos resultados son mostrados en las páginas 129 -141; los resultados estadísticos nos permiten realizar la contrastación de la hipótesis, empleando para ello el Software Stagraphics Plus 5.1; el cual es detallado a continuación.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Media de la Muestra	= 20,22
Desviación Típica de la Muestra	= 0,41
Tamaño de la Muestra	= 83
95.0% inferior límite de confianza para la media:	20,22 – 0,06 [20,16]
Hipótesis	= 26,0
Alternativa: mayor que	
Estadístico T calculado	= -2,1923
P-Valor	= 1,0
No rechazar la hipótesis para alpha	= 0,05.

Análisis:

Dada una muestra de 83 observaciones con una media de 20,22 y una desviación típica de 0,41, el estadístico T calculado es igual a -2,1923. Puesto que el P-valor para el Test es superior o igual a 0,05, la hipótesis no puede rechazarse para el 95,00% de nivel de confianza. Los límites de confianza muestran que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos son superiores o iguales a 20,16.



Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza que el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica "H₃".

4.3.3 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

La relación entre las variables: Factores de la motivación y Desempeño Laboral, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico Statgraphics Plus, hallándose los resultados siguientes:

CORRELACIÓN DE PEARSON

	Factores de la motivación	Desempeño Laboral
Factores de la motivación		0,87 (83) 0,0001
Desempeño Laboral	0,87 (83) 0,0001	
N	83	83

Análisis:

Esta tabla muestra las correlaciones momento producto de Pearson entre cada par de variables. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y miden la fuerza de relación lineal entre las variables. También muestra entre paréntesis el número de pares de datos utilizados para el cálculo de cada coeficiente. La tercera columna de la tabla es un P-valor que comprueba la importancia estadística de las correlaciones estimadas. P-valores por debajo de 0,05 indican importancia estadística de correlaciones no-cero para un nivel de

confianza del 95,00%. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Factores de la motivación y Desempeño Laboral.

En conclusión esto significa que existe una correlación positiva entre los índices de Factores de la motivación y Desempeño Laboral. Es decir que existe un 0,87% de probabilidad que los Factores de la motivación este condicionando el Desempeño Laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008-2009.

4.3.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

“Los factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo 2008- 2009.”

La hipótesis de estudio planteada, ha sido verificada en función de las dos hipótesis específicas:

H₂: Los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

H₃: El desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

Las cuáles han sido comprobadas tanto por los instrumentos de medición empleados y por las pruebas estadísticas sometidas.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteadas queda verificada y aceptada la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

SEGUNDA:

El desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación se caracteriza por sus bajos niveles de productividad (utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad y conocimiento del trabajo) y conducta laboral (compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración y atención al usuario), alcanzando para ello una puntuación de 176 puntos aproximadamente.

TERCERA:

Los factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, periodo

2008- 2009; por cuanto se ha determinado que los premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación, son inadecuados. Y el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; se caracteriza por sus bajos niveles de productividad y conducta laboral.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

El Banco de la Nación debe priorizar como objetivo de desarrollo institucional; el conocimiento del ser humano, para ello es necesario realizar un manejo adecuado del potencial humano. En el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación y buscar que el ser humano sea más competitivo y puedan cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

SEGUNDA:

A fin de mejorar el desempeño laboral se debe establecer sistemas de evaluación sobre el desempeño laboral, obedeciendo los enfoques de la administración moderna, midiendo para ello el esfuerzo desplegado por el trabajador, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir las deficiencias (productividad y conducta laboral).

TERCERA:

Urge la necesidad de implantar una política de motivación laboral en la División Soporte Regional X del Banco de la Nación a fin de mejorar el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Editorial McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.
2. Brito Challa (1992). *Relaciones Humanas*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
3. Brunet, Luc (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
4. Costa, Joan. (2000). *15 Axiomas para los Dircom*. Editorial Troquel. Buenos Aires, Argentina.
5. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.
6. Da Silva, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la Administración*. Editorial Thomson International. Estados Unidos.
7. Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
8. Dessler. Gary. (1993). *Organización y Administración*. Editorial Prentice Hall Interamericana. México.
9. Druker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

10. Fainstein Héctor. (2000). *Técnicas de Trabajo en Equipo*. Editorial Arbor. Madrid, España.
11. González Frigoli, Martín. (2000). *Consultora AB Comunicaciones*. Editorial Troquel.
12. Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Editorial Narcea. Madrid, España.
13. Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Printice Hall. México.
14. Katzenbach y Smith. (2002). *El Comportamiento Humano en el trabajo*. Morata. Madrid, España.
15. Martínez Guillén, María del Carmen. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Editorial Díaz de Santos. Colombia.
16. Mazzola, Carina. (2001). *Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
17. Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Editorial Addison Wesley. Estados Unidos:

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre los Factores de la Motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

INSTRUCCIONES:

- a. Todas las preguntas deberán ser respondidas. La omisión de alguna respuesta invalida el cuestionario.
- b. Marque, por favor, con una "X" su actitud frente a las preguntas que se detallan a continuación:

I. DATOS GENERALES

EDAD:.....SEXO:.....

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....

CARGO:.....

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado () Contratado ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

- 1. Los incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), considera que son.

a) Muy adecuados	b) Adecuados	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
------------------	--------------	------------	----------------	--------------------

- 2. Considera que los programas de premios y recompensas son:

a) Muy adecuados	b) Adecuados	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
------------------	--------------	------------	----------------	--------------------

- 3. La remuneración que percibe Ud. por el trabajo realizado, considera que es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

- 4. Considera usted, que el sistema de ascensos establecido en su institución es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

5. La política de inversión para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, considera que es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

6. Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido.

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

7. El número de capacitaciones que ha percibido en los dos últimos años, considera que son:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

8. La preparación que recibe para enfrentar las nuevas contingencias que se le presenta en su puesto de trabajo, considera que es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuado	e) Muy inadecuado
-----------------	-------------	------------	---------------	-------------------

9. Considera que su nivel de capacitación, para el desarrollo del trabajo encomendado es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

10. Considera que la relación entre Ud. y su Jefe inmediato, es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

11. Considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo, es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

12. La percepción que se tiene sobre el nivel de aceptación e integración de los nuevos compañeros en la institución, es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

13. Considera que el nivel de compañerismo que se percibe en la institución es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

14. La cooperación es un factor que se califica en la institución como:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

15. El nivel de participación e interacción de los trabajadores, en actividades fuera del trabajos considera que es:

a) Muy adecuado	b) Adecuado	c) Regular	d) Inadecuados	e) Muy inadecuados
-----------------	-------------	------------	----------------	--------------------

Gracias por su Colaboración

CLAVE DE INDICADORES VS PREGUNTAS

Premios y recompensas	=	01 - 05
Capacitación	=	06 - 09
Afiliación y aceptación	=	10 - 15

Escala de Puntuación

Muy adecuado	=	5 puntos
Adecuado	=	4 puntos
Regular	=	3 puntos
Inadecuado	=	2 puntos
Muy inadecuado	=	1 puntos

ANEXO N° 02: FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

DIVISIÓN SOPORTE REGIONAL X DEL BANCO DE LA NACIÓN

IDENTIFICACION			
Evaluado:	_____	Cargo	_____
Antigüedad	en	el	cargo
_____	_____	_____	_____
Evaluador	_____	Cargo	_____
Fecha	_____		

ESCALA DE CALIFICACIÓN

1	0 Puntos	No satisfactorio (NS): El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
2	10-20-30 Puntos	Necesita Mejoramiento (NM): El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	40-50-60 Puntos	Bueno (B): El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	70-80-90 Puntos	Muy Bueno (MB): Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
5	100 Puntos	Sobresaliente (S): El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.

A) Productividad

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	S	MB	B	NM	NS	Ptos.
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
FACTORES						
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
	SUBTOTAL					

B) Conducta Laboral

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	S	MB	B	NM	NS	Ptos.
ASIGNACIÓN DE PUNTOS	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
FACTORES						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
TRABAJO EN EQUIPO: Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de sus trabajo y mejora de los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
	SUBTOTAL					
	PUNTAJE TOTAL					