

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**E.A.P. ADMINISTRACIÓN**



**TESINA: “MOTIVACIÓN LABORAL Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS  
COMPARTIDOS EN LA EMPRESA CREDISCOTIA  
FINANCIERA S.A. - FILIAL CAJAMARCA - 2016.”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO:**

**DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

**AUTOR:**

**HANS DAVID FERNANDO GROZO CHÁVARRY.**

**ASESOR:**

**ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ.**

**CAJAMARCA-PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Al creador de todas las cosas, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de la vida.

A mi madre, Julia Chávarry Rodríguez, por acompañarme y guiarme en todo mi trayecto estudiantil, mostrando su apoyo incondicional y siendo un gran ejemplo a seguir.

A mi padre, David Fernando Grozo Abanto, quien con sus consejos, trabajo y apoyo ha sabido guiarme por el camino del bien.

A mi hermana, Karina Grozo Chávarry, quien me brinda ánimos, conocimientos y apoyo, tanto en la vida profesional como personal.

A todos los docentes y compañeros que han compartido conocimientos y vivencias a lo largo de mi vida universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A la señora Roxanna Alvarado Vecco, jefe de operaciones de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. por ser una gran persona y permitir que mi persona realice mi trabajo de investigación en el área de servicios compartidos.

A todos los docentes por orientarme y asesorarme en la realización de mi tesina. Además compartir sus conocimientos y vivencias en mi trayectoria estudiantil.

A mis amigos que con su apoyo, consejos y virtudes, permitieron demostrar un gran trabajo en equipo.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de mi tesina.

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la motivación laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la financiera CREDISCOTIA S.A filial Cajamarca en el año 2016, así mismo se determinó los factores motivacionales internos, externos, factores influyentes del desempeño laboral y el grado de correlación entre ambas variables.

Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional, no experimental – transversal, utilizando los siguientes instrumentos: *Cuestionario de Motivación para el Trabajo* (CMT) (Toro, 1992), el cual mide factores internos y externos de la motivación, los factores que influyen del desempeño dentro del medio laboral, y *el Cuestionario de Motivación y Desempeño laboral*, el cual se formuló y apoyo en base a los métodos de evaluación de desempeño, escala gráfica de calificación (Dessler & Verela, 2011), utilizando una escala de Likert y poder determinar la correlación.

La investigación se realizó en el área de servicios compartidos, los cuestionarios se aplicaron a los 7 colaboradores, 4 colaboradores de la sección de operaciones y 3 de plataforma.

Los resultados muestran que la motivación laboral y el desempeño tienen una relación positiva y significativa, los factores motivacionales internos con mayor incidencia son la auto-realización y poder y los factores motivacionales externos son la promoción y grupo de trabajo, además los factores con mayor incidencia del desempeño son la aceptación de normas y valores, y aceptación de autoridad.

## **Abstract**

The objective of this research is to determine the motivation of the work and its impact on the performance of the collaborators in the area of shared services in the financial sector CREDISCOTIA SA Cajamarca in 2016, as well as the internal motivation factors, external factors Influences of the labor performance and the degree of correlation between both variables.

This is a quantitative, descriptive, correlational, non - experimental, cross - sectional study using the following tools: Work Motivation Questionnaire (CMT) (Toro, 1992), which measures internal and external factors of motivation, factors Influence of the performance within the work environment, and the Job Motivation and Performance Questionnaire, which was formulated and supported based on the performance evaluation methods, graphical rating scale (Dessler & Verela, 2011), using a Likert scale And to be able to determine the correlation.

The research was carried out in the area of shared services, the questionnaires were applied to the 7 collaborators, 4 collaborators of the section of operations and 3 of platform.

The results show that work motivation and performance have a positive and significant relationship, the internal motivational factors with the highest incidence are the self-realization and power and the external motivational factors are the promotion and work group, in addition the factors with greater incidence Of performance are the acceptance of norms and values, and acceptance of authority.

## INDICE

Resumen.....	4
Abstract.....	5
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivo Específicos.....	12
1.4. Delimitación y Justificación de la Investigación.....	12
1.4.1. Delimitación.....	12
1.4.2. Justificación.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	14
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	15
2.1.3. Antecedentes Locales.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Motivación.....	16
2.2.2. Fases Centrales del Proceso Motivacional.....	16
2.2.3. Características de la Motivación.....	18
2.2.4. Teorías de la Motivación.....	20
2.2.5. Desempeño laboral.....	27
2.3. Marco Conceptual.....	37
CAPITULO III. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Tipo de Investigación.....	42
3.2. Diseño de Investigación.....	42
3.3. Método de Investigación.....	42
3.4. Alcance de la Investigación.....	42
3.4.1. Población.....	42
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	43

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	44
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	45
4.1. Resultados de los Factores Motivacionales Internos del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.	46
4.2. Resultados de los Factores Motivacionales Externos del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.	48
4.3. Resultados de los Factores con Mayor Incidencia para Incrementar el Desempeño Laboral del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.....	50
4.4. Resultado de la Censo por Cuestionario para Medir el Grado de la Motivación Laboral del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.....	53
4.5. Grado de la motivación laboral de acuerdo a la escala de likert en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca. ....	65
4.6. Resultado de la encuesta por cuestionario para medir el grado del desempeño laboral en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.....	66
4.7. Grado del desempeño laboral de acuerdo a la escala de Likert en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca. ....	78
4.8. Coeficiente de Correlación de la Motivación y el Rendimiento Laboral en el Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.....	79
CONCLUSIONES .....	80
SUGERENCIAS .....	81
REFERENCIAS.....	82
Apéndice A: Cuestionario de Motivación para el Trabajo.....	84
Apéndice B: Hoja de respuestas CMT.....	90
Apéndice C: Cuestionario de Motivación y Desempeño laboral. ....	92
Apéndice D: Descripción Escala Likert.....	94
Apéndice E: Procesamiento de datos en SPSS 20 .....	96

## LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Operacionalización de variables. ....	41
Tabla 2. Escala de likert: motivación y desempeño. ....	45
Tabla 3 Cooperación con los superiores para el éxito de la Institución. ....	53
Tabla 4 Motivación para alcanzar los objetivos individuales. ....	54
Tabla 5 Motivación para alcanzar objetivos de la agencia. ....	55
Tabla 6 Cumplimiento con los reglamentos y políticas de la agencia. ....	56
Tabla 7 Relaciones laborales con el jefe inmediato. ....	57
Tabla 8 Relaciones laborales con mis compañeros. ....	58
Tabla 9 Motivación con el sueldo percibido. ....	59
Tabla 10 Trato al público. ....	60
Tabla 11 Motivación para esperar una promoción profesional y laboral. ....	61
Tabla 12 Motivación con respecto a las capacitaciones. ....	62
Tabla 13 Motivación con respecto a las responsabilidades y funciones. ....	63
Tabla 14 Motivación con respecto a los bonos y premios. ....	64
Tabla 15 Motivación Laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. ....	65
Tabla 16 Organización del lugar de trabajo. ....	66
Tabla 17 Concentración en el trabajo. ....	67
Tabla 18 Ejecución de tareas de acuerdo a lo planeado. ....	68
Tabla 19 Cumplimiento de las tareas en los tiempos preestablecidos ....	69
Tabla 20 Discusión de asuntos de trabajo. ....	70
Tabla 21 Críticas constructivas del público. ....	71
Tabla 22 Comunicación dentro de la organización. ....	72
Tabla 23 Comunicación con el público. ....	73
Tabla 24 Responsabilidad de las malas decisiones personales. ....	74
Tabla 25 Comprensión en la información brindada. ....	75
Tabla 26 Desempeño y objetivos establecidos. ....	76
Tabla 27 Herramientas de trabajo. ....	77
Tabla 28 Rendimiento laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. ....	78
Tabla 29 Correlaciones de la motivación y el rendimiento laboral. ....	79



## LISTA DE FIGURAS.

Figura. 1 Fases del proceso de motivación. ....	18
Figura. 2 Teoría McClelland. ....	23
Figura. 3 Proceso motivacional de Fernando Toro. ....	26
Figura. 4 Factores internos motivacionales.....	46
Figura. 5 Factores motivacionales externos. ....	48
Figura. 6 Factores con mayor incidencia en el desempeño laboral.....	50
Figura. 7 Resultados del cuestionario de la motivación para el trabajo. ....	52
Figura. 8 Cooperación con los superiores para el éxito de la Institución. ....	53
Figura. 9 Motivación para alcanzar los objetivos individuales. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura. 10 Motivación para alcanzar objetivos de la agencia. ....	55
Figura. 11 Cumplimiento con los reglamentos y políticas de la agencia. ....	56
Figura. 12 Relaciones laborales con el jefe inmediato.....	57
Figura. 13 Relaciones laborales con mis compañeros. ....	58
Figura. 14 Motivación con el sueldo percibido.....	59
Figura. 15 Trato al público.....	60
Figura. 16 Motivación para esperar una promoción profesional y laboral. ....	61
Figura. 17 Motivación con respecto a las capacitaciones. ....	62
Figura. 18 Motivación con respecto a las responsabilidades y funciones.....	63
Figura. 19 Motivación con respecto a los bonos y premios. ....	64
Figura. 20 Motivación Laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. ....	65
Figura. 21 Organización del lugar de trabajo.....	66
Figura. 22 Concentración en el trabajo. ....	67
Figura. 23 Ejecución de tareas de acuerdo a lo planeado. ....	68
Figura. 24 Cumplimiento de las tareas en los tiempos preestablecidos ....	69
Figura. 25 Discusión de asuntos de trabajo.....	70
Figura. 26 Críticas constructivas del público.....	71
Figura. 27 Comunicación dentro de la organización. ....	72
Figura. 28 Comunicación con el público. ....	73
Figura. 29 Responsabilidad de las malas decisiones personales.....	74
Figura. 30 Comprensión en la información brindada.....	75
Figura. 31 Desempeño y objetivos establecidos. ....	76
Figura. 32 Herramientas de trabajo.....	77
Figura. 33 Rendimiento laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. ....	78
Figura. 34 Correlaciones de la motivación y el rendimiento laboral. ....	79

## **INTRODUCCIÓN**

CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. inicio formalmente sus actividades en el Perú en febrero del 2009, al asumir las acciones del ex Banco del Trabajo, quien opero por cerca de 15 años en el país, especializándose en microfinanzas y en banca de consumo. En julio del 2008, el Banco Scotiabank del Perú S.A.A., adquirió el 100% del capital social del Banco del Trabajo.

La agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. en la ciudad de Cajamarca, se ve comprometida a tener a todos los colaboradores motivados para poder alcanzar los objetivos establecidos y lograr el óptimo desempeño de éstos. El área de servicios compartidos de la agencia, está constituido por la sección de operaciones y de plataforma, cada una con cuatro y tres colaboradores respectivamente, es así que tienen que utilizar sus habilidades y capacidades, para la venta de los productos y servicios financieros, puesto que tienen varios objetivos individuales y colectivos, establecidos por la alta gerencia.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática: Determinar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

Esta investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo:

**CAPITULO I, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, descripción de la realidad problemática, formulación del problema de investigación, objetivos de la investigación planteados a través del objetivo general y los objetivos específicos, delimitación y justificación de la investigación.

**CAPITULO II, MARCO TEORICO**, antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual, hipótesis y variables del estudio.

**CAPITULO III, PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**, tipo, diseño, método de investigación, así mismo el alcance de la investigación a través de la población y muestra, las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos.

**CAPITULO IV, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Y TERMINA CON LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

En la actualidad el capital humano, es el principal activo de las empresas para desarrollar y alcanzar competitividad en el mercado, se han logrado desarrollar muchos estudios con la finalidad de incrementar el desempeño del capital humano, desde una perspectiva psicológica, administrativa y social.

Es así que los colaboradores de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. de la ciudad de Cajamarca, se enfrentan a un mercado tan competitivo y que se ha visto afectado en los últimos años por los acontecimientos sociales, económicos y políticos; debiendo mostrar los mejores índices de desempeño para poder alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia, esto depende de varios factores internos y externos de la organización.

La motivación laboral es de suma importancia para cualquier área de la organización, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los colaboradores de la agencia.

Sin embargo, en el área los colaboradores de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. en algunas ocasiones se ven afectados en el desempeño y cumplimiento de los objetivos, debido a diferentes factores, los cuales se podrían determinar para poder mitigar y mejorar el rendimiento o desempeño. El área está compuesta por 7 colaboradores, los cuales están inmersos en un problema de poca motivación laboral, para poder afrontar los retos y cumplir los objetivos en cuanto a venta de créditos, tarjetas, seguros, etc. Esto se debe en algunas ocasiones que la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. muestra mayor interés en los resultados globales más no en la motivación y las condiciones laborales de los colaboradores.

Por lo que se hace necesario, llevar a cabo un estudio objetivo y determinar cómo influye la motivación laboral en el desempeño en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., además el estudio es un punto de mejora en la organización, ya que permitirá identificar los problemas en el desenvolvimiento de los colaboradores, los factores que intervienen en la motivación, con la finalidad de mejorar el desempeño en el área de servicios compartidos en la agencia.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo influye la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.

### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- Identificar y analizar los factores de mayor incidencia en la motivación laboral.
- Identificar y analizar los factores de mayor incidencia del desempeño laboral.
- Establecer el grado de relación de la motivación laboral y desempeño.

## **1.4. Delimitación y Justificación de la Investigación**

### **1.4.1. Delimitación**

- Delimitación Geográfica:  
El área geográfica de la investigación comprende la zona de Cajamarca distrito.
- Delimitación Temporal:  
El estudio se desarrollará en el periodo comprendido entre Diciembre del 2015 y Febrero del 2016.
- Delimitación Social:  
El estudio tiene como unidad de análisis el área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.

### **1.4.2. Justificación**

- **Justificación Teórica:**

Se justifica ya que, los aportes de la misma permitirán la posibilidad de ampliar el marco referencial sobre las teorías de motivación y el desempeño laboral, su estrecha relación y su impacto en la gestión empresarial.

- **Justificación Práctica:**

Se justifica ya que, los resultados de la presente investigación permiten determinar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores, mediante el cual se puede dar solución a los problemas de desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos.

- **Justificación Metodológica:**

Desde esta perspectiva el trabajo de investigación es relevante ya que puede ser sometida a validez y confiabilidad para determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral, constituyéndose de esta manera en un modelo que puede servir como antecedente para otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes.

## CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimento Quetzaltenango (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landivar de Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala, establece que la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimento Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que se sienten satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Medrano, A., & Serrano, Y. (2003). La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H ASESORES INTEGRALES DE SALUD, C.A (tesis de pregrado). Universidad de Carabobo de España, Valencia, España. Identifico, que los factores motivacionales presentes en la empresa G.E.H ASESORES INTEGRALES DE SALUD, C.A., se encontraron: las relaciones intergrupales, el reconocimiento del trabajo por parte de los jefes, el trabajo en equipo manifestado a través de la solidaridad y disposición para solventar diferentes situaciones, el ambiente de trabajo, el cual cumple con las normas de higiene y seguridad necesarias para sus operaciones.

Polo, L. (2008). Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Señala que los factores motivacionales que afectan los trabajadores dentro de las empresas de servicios públicos de la ciudad de Manizales son subjetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos. Estos factores están ligados a las necesidades inherentes de cada persona y afectan significativamente su desempeño.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

González, S. (2013). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Determinó que la motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con compañeros de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz.

Rodríguez, J. (2009). Influencia de la motivación en el aumento de la eficiencia en los trabajadores de la empresa Telefónica Oficina Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú. La motivación de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú oficina Trujillo, es importante porque mediante ésta se logrará alcanzar una mayor eficiencia medida por el cumplimiento de metas de atención así como de ventas de productos que deben ser realizados por los trabajadores que se encargan de la atención al cliente.

García, A. (2009). Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el personal de la empresa Distribuidora Universal S.A.C (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú. Un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un crecimiento de sus ventas y con esto aumentar también los niveles de rentabilidad.

### **2.1.3. Antecedentes Locales.**

Chilon, A., & Alcalde, G. (2014). La cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la dirección regional de salud Cajamarca (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Manifiesta que el tipo de desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la DIRESA Cajamarca es un desempeño regular tal como lo demuestra el 66.67% que se obtuvo de la encuesta aplicada a dichos trabajadores, esto se debe a que existe un liderazgo autocrático con

la poca participación de los trabajadores y además estos se encuentran desmotivado por la falta de reconocimiento a su labor.

Chavez, L., & Orosco, B. (2014). El clima laboral y su relación con el desempeño laboral en las empresa hoteleras de cuatro estrellas en la provincia de Cajamarca periodo 2014 (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Existe una relación directa y significativa a través de la prueba de Pearson, obteniendo como resultado un coeficiente de 0.749 y además presenta una significancia de 0.0000 que es menor a 0.0500 por lo que rechaza la hipótesis nula.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Motivación**

La motivación se define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (Robbins S, 2004, p.175)

### **2.2.2. Fases Centrales del Proceso Motivacional**

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y motivación de una persona muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula.

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$



Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. La habilidad es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas. Sin embargo, sin importar la competencia de una persona, la habilidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos. También hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. Por lo general, los estudios de la motivación se relacionan con:

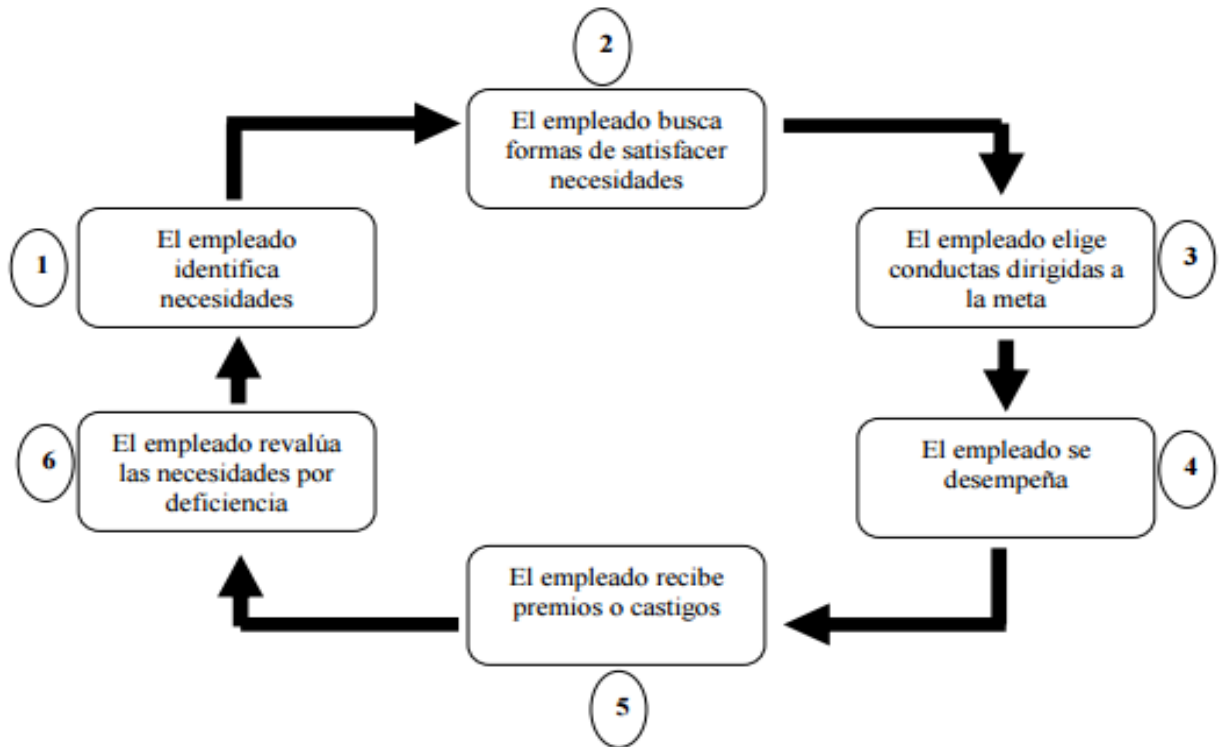
- Lo que impulsa el comportamiento,
- La dirección que éste sigue y
- La forma de mantener el comportamiento.

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, como se muestra en la fase 1 de la siguiente figura. Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). Es frecuente que las necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (Fase 2) para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (Fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. Por ejemplo, algunos empleados muestran un poderoso impulso por avanzar en su carrera profesional y la expectativa de que trabajando horas extra en proyectos muy visibles conducirá ascensos, aumentos de sueldo y mayor influencia. Quienes luchan por mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior (Fase 4). Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, y sus conductas (Fase 5). Una vez que los empleados

reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades (Fases6). (Hellriegel, D., & Slocum, J. 2004, p.117)

*Figura. 1 Fases del proceso de motivación.*



*Fuente: Hellriegel & Slocum (2004). Comportamiento Organizacional, p.118.*

### 2.2.3. Características de la Motivación

(Hellriegel, & Slocum, 2004) mencionan que el estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano, lo que a su vez permite preverlo y, por tanto controlarlo a través de las necesidades o motivos que impulsan el actuar de cada empleado y de los objetivos o metas que lo dirigen.

**A. Es oculta.** Muchas veces la motivación es oculta, no se ve, sólo se ve lo que hace la persona. Así como el mecanismo fisiológico (tejidos, glándulas, hormonas) que actúan sobre el comportamiento son directamente observables, la motivación sólo puede deducirse, en parte, a partir de los cambios observados en el comportamiento.

**B. Es recurrente.** Las motivaciones son recurrentes, pues con frecuencia, la satisfacción y la consiguiente pérdida de los grupos, principalmente por desempeñar roles sociales que se perciben como “opuestos” (hombres/mujeres, padres/hijos, directivos/trabajadores, ricos/pobres, etc.), tendrán las mayores diferencias en su proceso motivacional, por lo que mostrarán la menos comprensión hacia los demás y tendrán las comunicaciones más pobres.

Los atractivos de las metas son temporales, transcurrido un periodo más o menos largo, el proceso de la motivación vuelve a empezar.

**C. Es variable.** Los motivos son variables tanto por su intensidad como por el modo en que son satisfechos, así tenemos:

a. **Variabilidad en la intensidad.** Dos factores inciden sobre la motivación potenciándola o restringiéndola:

- La ausencia de refuerzo que aumenta la motivación, La fuerza de una necesidad, y consiguientemente de un incentivo, depende del tiempo que haya pasado desde que la necesidad se satisfizo la última vez.
- La saciedad, o exceso de refuerzo, que disminuye la motivación hasta su desaparición.

b. **Variabilidad en el modo de satisfacción.** La variabilidad se produce tanto en la conducta como en la meta, siendo general e individual:

- La general procede de la diferencia de culturas.
- La individual procede de la diferencia entre personas. Al desarrollarse la motivación en la interacción con otras personas, influye decisivamente la experiencia de cada una.

**D. Es simultáneamente única y múltiple.** La motivación es única en su tendencia hacia la “supervivencia” y/o hacia la actualización, crecimiento o desarrollo del propio potencial.

La motivación es múltiple por la diversidad de campos o áreas en los que se manifiesta esa tendencia o impulso: sexo, seguridad, aprobación,

afecto, etc. Tal diversidad convierte el proceso motivacional en complejo por la interacción entre todos los factores confluente; y abre la cuestión de si existe alguna carencia más poderosa y cuál sea la jerarquía entre ellas.

## **2.2.4. Teorías de la Motivación**

### **2.2.4.1. Jerarquía de Necesidades**

Es una de las primeras teorías y una de las más conocidas, que se consolidó en hechos clínicos y experimentales, la cual plantea que dentro de cada ser humano existe en una jerarquía de cinco necesidades (Maslow, 1997):

- a. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- b. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- c. Sociales. Afecto, Sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- d. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- e. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow (1943), si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow (1943) clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades

de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

#### **2.2.4.2. Teoría X y teoría Y**

(Robbins S, 2004) Menciona que los planteamientos de McGregor (1960), pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

**TEORIA X:** Contienen una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Esta teoría aclara que los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

**TEORIA Y:** Según esta teoría los trabajadores puede disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

#### **2.2.4.3. Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg)**

Conocida también como Teoría de los dos Factores, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción; existen dos tipos de factores:

Los factores Higiénicos o Preventivos. (Salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción.

Los Factores Motivacionales. (Reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho y por lo tanto no motivado. Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente. (Robbins & Judge, 2009)

#### **2.2.4.4. Teoría E.R.C. (Existencia, Relación y Crecimiento)**

(Robbins S, 2004) menciona que la teoría E.R.C. expuesta por Alderfer (1972), considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

Necesidades De Existencia (E). Que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie.

Necesidades De Relación (R). De mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto.

Necesidades De Crecimiento (C). Anhelos interiores de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo.

#### **2.2.4.5. Teoría de las necesidades de McClelland**

Elaborada por David McClelland (Robbins & Judge, 2009), quien planteó que todos los individuos poseen tres necesidades:

**Necesidad de logro:** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

**Necesidad de poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

**Necesidad de afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland (1975), e investigadores posteriores centraron su atención en la necesidad de logro. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Robbins y Judge (2009), Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre necesidad de logro y desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con logro, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.

*Figura. 2 Teoría McClelland.*



*Fuente: Amoros E.(2007):" Libro Comportamiento Organizacional". Pág. 87.*

#### **2.2.4.6. Modelo Teórico de Motivación.**

Para la presente investigación, se emplea el Modelo Teórico de Motivación de Toro (1992), que es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de motivación para el trabajo. Dentro de los principios y conceptos considerados por el modelo de Toro se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, dimensión de las condiciones motivacionales externas y la relación entre ambos tipos de condiciones.

Para Toro (1992), dentro de la dimensión de condiciones motivacionales internas se distinguen tres categorías de variables: (a) fisiológicas, (b) psicológicas y (c) psico-sociales. La primera categoría se refiere a las necesidades de orden biológico, como es la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo, que son todas de igual importancia para el individuo, por lo que se hace irrelevante su evaluación o medición en el contexto organizacional.

La segunda categoría se refiere a las variables psicológicas como la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización, que son variables de la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1997), y la de necesidad de logro de la teoría de McClelland (1975). Dentro de las variables psico-sociales, tercera categoría, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow (1997); y las necesidades de poder y afiliación de la Teoría de McClelland (1975).

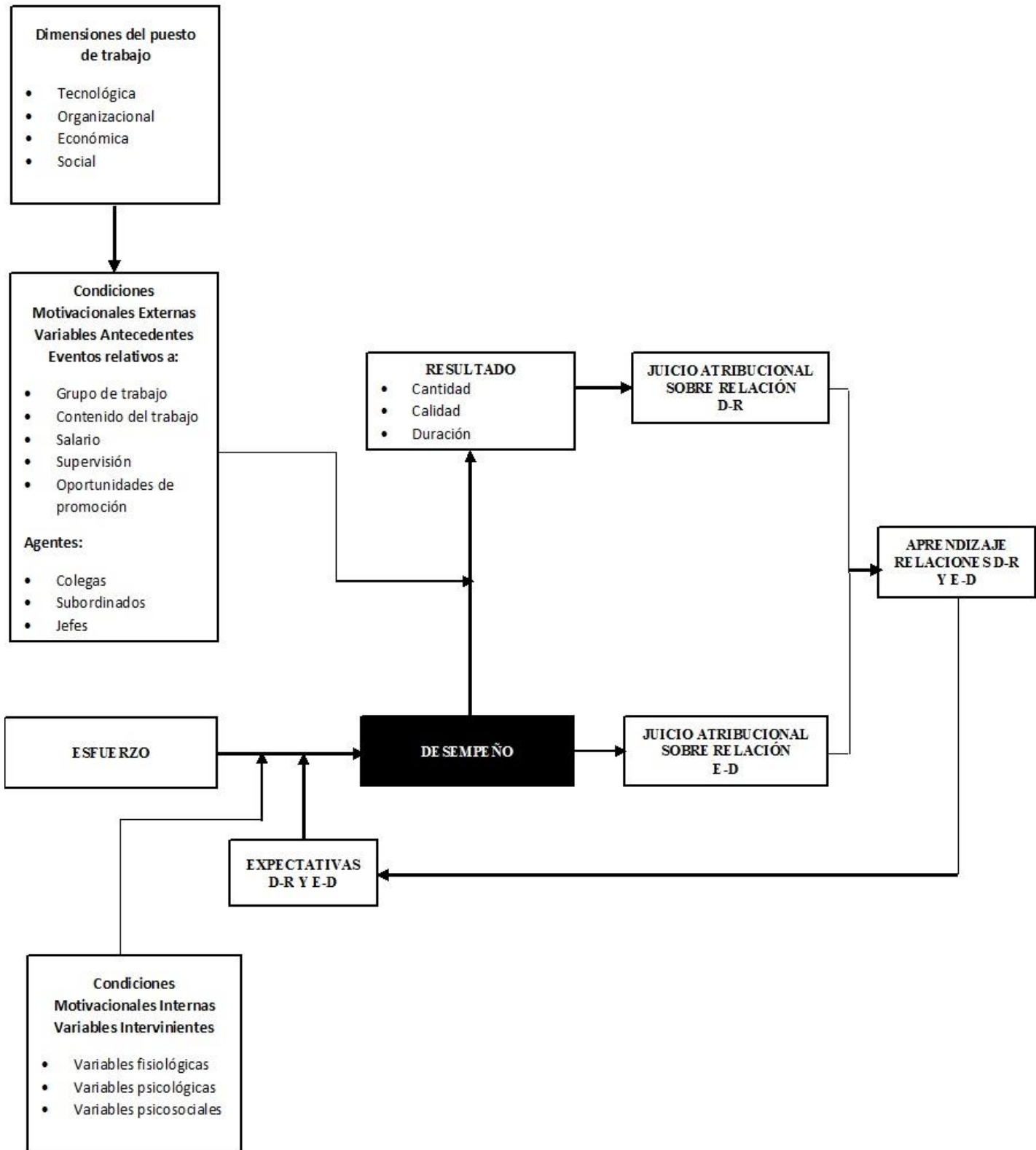
Por otro lado, la dimensión de las condiciones motivacionales externas comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos, por una parte, y personas o agentes, por otra. Los eventos externos comprenden los factores intrínsecos o motivadores, y los factores extrínsecos, que coinciden con los factores higiénicos de la Teoría de Frederik Herzberg, los cuales están relacionados a condiciones de trabajo que se agrupan en las siguientes categorías: (a) Grupos de trabajo, (b) contenido del trabajo, (c) salario, (d) supervisión y (e) oportunidad de promoción. Cabe señalar que este grupo de variables describe tanto condiciones organizacionales como



condiciones del puesto de trabajo que forman parte del ambiente laboral de un individuo.

En la dimensión referida a las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo, Toro señala que múltiples estudios demuestran que el comportamiento e interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que estas sean consistentes con lo que desean o valoran; es decir, que las condiciones motivacionales internas solas no determinan el comportamiento del individuo. Como resultado de este modelo teórico, Toro (1992) estructuró y validó el Cuestionario de Motivación para el trabajo, que es empleado como instrumento para la medición de las variables de la presente investigación.

Figura. 3 Proceso motivacional de Fernando Toro.



Fuente: Toro F. (1992): "Cuestionario de Motivación para el Trabajo", Pág. 33.

### **2.2.5. Desempeño laboral**

(Robbins & Coulter, 2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

(Robbins & Judge, 2009) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

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

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

#### **2.2.5.1. Evaluación del desempeño laboral.**

Chiavenato (2009) afirma que: “La evaluación de desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”(p.21). (Palacios R, 2010) La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del

esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que las personas están dispuesta a realizar.

(Drincovich M, 2005) En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Werter & Davis (2005) manifiestan que la evaluación de desempeño recibe varias denominaciones, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra. Además es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden identificar problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamientos y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- Desempeño: comportamientos o medios instrumentales que se pretende poner en práctica. Factores críticos de éxito: aspectos Fundamentals para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

#### **2.2.5.2.Causas para evaluar el desempeño**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Werter & Davis (2005) mencionan que las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que debe cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

### **2.2.5.3.La evaluación del desempeño y el Rendimiento laboral**

Chiavenato (2002) define que: “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. (p. 198).

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial. Werter & Davis (2005) señalan que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

### **2.2.5.4.Fines de la evaluación del desempeño**

Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño según Chiavenato (2005), son:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Capacitación;
- Promoción;
- Incentivos salariales por un buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;

- Autoperfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración; y
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados. (p.364).

#### **2.2.5.5.Métodos de evaluación de desempeño**

(Dessler & Verela, 2011) exponen que en la evaluación del desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- Ensayos críticos. Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y esté dominada por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es difícil ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.



- Incidentes críticos. Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conducta específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.
- Escala de grafica de calificación. Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.
- Escala de calificación basada en el comportamiento. Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.
- Comparación forzada. Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y clasificación individual. (p. 230-231).

#### **2.2.5.6. Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Chiavenato I. (2007) comenta que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado.

Robbins S. (2004) dice que existen variables que repercuten en la productividad de los empleados.

Aunque la lista es larga, existen factores fácilmente de definir y poder obtener resultados sobre el desempeño laboral.

Los factores asociados al estudio del presente trabajo serán los siguientes:

**Aptitudes.**

Fernández M. (2005) manifiesta que las aptitudes que manifiestan los empleados en organizaciones se clasifican en tres categorías: (a) conceptuales, para conocer bien su entorno; (b) humanas, para relacionarse en su trabajo y (c) técnicas, para la realización de las tareas asignadas.

**Ambiente físico.**

Gan y Berbel G. (2007) señalan que el espacio físico es determinante sobre todo la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y todo lo que involucra el factor físico, para la gestión laboral, pues de ello dependerá el estado de ánimo de los empleados en relación a sus funciones, ya que si no se atienden estos aspectos, se crearán condiciones negativas en las funciones y el desempeño laboral.

**Entrenamiento.**

Alles M. (2005) menciona que es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos que se necesitan en la consecución de los objetivos definidos previamente. Este entrenamiento implica el uso de información, el desarrollo de habilidades y la capacidad de modificar actitudes y desarrollo de conceptos.

**Motivación.**

Jiménez & Bueno B. (2003) señalan que para que una persona comprometida en su trabajo y se dé la realización del mismo, no necesariamente ésta debe estar satisfecha con su trabajo, sino que se encuentre comprometida con su labor. Pueden existir cientos de condiciones que motiven aquel desempeño en el trabajo sea muy elevado, más elevado que el de cualquier persona que tenga el “trabajo de su vida”.

#### **2.2.5.7.Método de la Autoevaluación.**

Chiavenato I. (2007) define la autoevaluación como el proceso mediante el cual cada trabajador evalúa su propio cumplimiento de objetivos así como su desempeño en el puesto que desempeña, basado en indicadores proporcionados por la misma empresa. Asimismo afirma que dicho proceso permite al empleado conocer sus áreas con mayor necesidad.

Bohlandr, Scott & Sherman A. (2001) comentan que la autoevaluación es de utilidad a los gerentes cuando estos buscan que el empleado tenga mayor participación en el proceso de revisión. El empleado debe llevar un formato de autoevaluación antes de la entrevista, esto con el fin de que se puedan dar cuentas sus fortalezas y debilidades. Estos mismos autores comentan que tiene la desventaja de que el empleado puede favorecerse al momento de la autoevaluación, por lo que es mayormente útil para planes de desarrollo más que de toma de decisiones.

#### **2.2.5.8.Factores relacionados entre motivación y 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.

Koontz (1998) señala que una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa. 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.

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.

- C. 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 (1999), 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.

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.

#### **2.2.5.9.Desempeño y Competitividad en la Organización**

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las

comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Desarrollar, fomentar y mantener el desempeño de la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Según Ivancevich (1996) los elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar el desempeño de la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente, procedimientos, a través de políticas, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

### **2.3.Marco Conceptual**

#### **Organización**

“Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre- establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidad” (Gaus, 1936, p.66).

#### **Motivación**

“Se puede definir la motivación como la búsqueda de la satisfacción de la necesidad, con lo que disminuye la tensión ocasionada por ella” (Rivera, Arellano y Molero, 2009, p.79). Además la motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” o es necesario o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad.

**Necesidad**

“Se puede definir la necesidad como un sentimiento o una sensación de carencia, unida al deseo de hacerla desaparecer” (Rouco, Martínez T, 1997, p.28.)

**Recursos Humanos**

Se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

**Desempeño laboral**

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo que constituyen una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales” (Chiavenato, 2000, p. 359).

**Logro**

Expresa la necesidad del individuo para realizar la tarea de manera más rápida y excepcional.

**Poder**

Es el deseo o necesidad de tener el dominio sobre las personas, y sobre los medios que conlleva a tener el control y dominio.

**Afiliación**

Es la necesidad de obtener y conservar las relaciones afectivas a través de una buena amistad, trabajo en equipo, apoyo por parte de sus compañeros.

**Auto – realización**

Expresa las habilidades existentes de los individuos para ejercer una tarea, así como la mejora de las mismas a través de la adquisición de conocimientos.

**Reconocimiento**

Mide la necesidad de aceptación y admiración, que se dan como respuesta al cumplimiento de una tarea.

**Dedicación a la tarea**

Expresa la manifestación del individuo en la ejecución de una tarea, dedicándole con empeño el tiempo necesario a la ejecución de sus funciones mostrando su capacidad, dedicación y habilidades personales adquiridas.

**Aceptación de la autoridad**

Es la aceptación que manifiesta un individuo respecto al trabajo, ante los cambios y órdenes impartidas por sus superiores, acatándolas con interés y reconocimiento. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.

**Aceptación de normas y valores**

Es la aceptación que manifiesta el individuo ante las normas y objetivos de la organización, buscando que su desempeño a través de la realización de su tarea sea una contribución verdadera a los objetivos encomendados. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.

**Requisición**

Es la capacidad del individuo que busca persuadir directa o indirectamente sus retribuciones deseadas a quien esté con la facultad de concederlas.

**Expectación**

Expresa las expectativas que muestran los individuos ante los comportamientos de una empresa, esperando de ellas que reconozcan por sí solas el esfuerzo que los individuos forjan. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.

**Supervisión**

Es la valoración que le dan los individuos a las autoridades de su organización, por el reconocimiento y la retribución considerada al esfuerzo en el desarrollo de su tarea.

**Grupo de trabajo**

Transmite la valoración que le dan los individuos al trabajo en equipo, toda vez que ello les contribuye de manera favorable.

**Contenido del trabajo.** Es la valoración que le dan los individuos a las condiciones intrínsecas que les exhibe el trabajo, como por ejemplo el hecho mismo de saber qué resultados se podría obtener ante la ejecución de su tarea.

**Salario**

Expresa la valoración de retribución salarial que plasma un individuo para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia.

**Promoción**

Expresa la expectativa que manifiestan los individuos ante la posibilidad de un ascenso o mejora laboral donde ellos puedan considerar sus progresos personales.

**2.4.Hipótesis**

La motivación laboral tiene una incidencia positiva en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca.

**2.5.Variables**

**2.5.1. Variable Independiente**

Motivación Laboral.

**2.5.2. Variable Dependiente**

Desempeño Laboral.

**2.5.3. Operacionalización de variables.(ver TablaN°1)**



**Tabla 1. Operacionalización de variables.**

<b>Nombre de la variable.</b>	<b>Definición Conceptual.</b>	<b>Definición operacional.</b>	<b>Dimensiones.</b>	<b>Indicadores.</b>	<b>Índices.</b>
Motivación Laboral.	"La Motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos". Toro (1990)	Operacionalmente se recogerá la valoración de los colaboradores, de los factores internos y externos de la motivación, a través del "Cuestionario de Motivación para el Trabajo "de acuerdo al grado de importancia, el modelo fue desarrollado por toro (1992).	Factores internos de la motivación	1. Logro. 2. Poder. 3. Afiliación. 4. Reconocimiento. 5. Auto-realización.	Grado de importancia: Muy importante (5) al Menos importante (1)
			Factores externos de la motivación	1. Supervisión. 2. Salario. 3. Promoción. 4. Grupo de trabajo. 5. Contenido de trabajo.	
Desempeño Laboral.	"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo que constituyen una estrategia individual para lograr los objetivos que tiene una serie de características individuales". Chiavenato (2000).	Operacionalmente se recogerá la valoración de los colaboradores de los factores intrínsecos del desempeño, a través del "Cuestionario de Motivación para el Trabajo "de acuerdo al grado de importancia, el modelo fue desarrollado por toro (1992).	Factores intrínsecos del desempeño.	1. Requisición. 2. Expectación. 3. Aceptación de normas y valores. 4. Dedicación a la tarea. 5. Aceptación de la autoridad.	Grado de importancia: Muy importante (5) al Menos importante (1)

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO III. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

Es una investigación descriptiva - correlacional, ya que el objetivo de la presente investigación consiste en describir cada una de las variables, analizarlas y determinar el grado de asociación y relación entre ellas.

### **3.2. Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño no experimental – transversal, ya que en el estudio de la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos, observamos cómo se dieron los fenómenos en su contexto natural sin llegar a la manipulación de ellas, y la información se tomara en un determinado momento de tiempo.

### **3.3. Método de Investigación**

Para el siguiente trabajo se utilizó el método de investigación científico, ya que es un estudio racional, ordenando y sistemático de la motivación laboral y desempeño, en el área de servicios compartidos. Se define una serie de pasos desde la identificación del problema, la hipótesis, estudio de variables, etc.

### **3.4. Alcance de la Investigación**

#### **3.4.1. Población**

Está compuesta por los 7 colaboradores que laboran en el área de servicios compartidos, de la empresa CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca.

#### **3.4.2. Muestra**

Se tomara como muestra a toda la población por ser pequeña. Es decir se realizará un censo.

CARGO	NÚMERO
JEFE DE OPERACIONES	1
ASISTENTE DE OPERACIONES	1
REPRESENTANTE DE SERVICIOS	2
FUNCIONARIO DE NEGOCIOS	3

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Las técnicas para la recolección de datos utilizados en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca son las siguientes:

- Censo por Cuestionario.

El “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” de Toro (1992) es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación. Los 15 factores de motivación de estudio en este cuestionario están divididos en tres partes. La primera, está conformada por cinco grupos de ítems, y cada ítem del grupo está representando por un factor de motivación. A su vez, cada grupo contiene cinco ítems. Esta parte está diseñada para analizar un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de los siguientes cinco factores: Logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento. La segunda parte también analiza cinco grupos con cinco ítems cada grupo, y se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Esta parte está representada por los siguientes cinco factores: Dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, y expectativa. Al igual que las anteriores, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems, distribuidos en cinco grupos y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas, representadas por los siguientes factores: Supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. En total, el CMT contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. La persona encuestada debe ordenar los ítems de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno. En función de su elección, debe asignar un valor entre 5 y 1 de mayor a menor importancia atribuye a cada ítem.

- Método de Escala gráfica para la evaluación del desempeño laboral.

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el

prejuzgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor, Por otro lado, en ese factor se dimensiona, mayor será la precisión del factor, además en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.**

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se utilizará la hoja de cálculo, Microsoft Excel, y el SPSS 20.

## CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En los siguientes resultados, se procedió a la organización y análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios, de acuerdo con las variables utilizadas (15 variables) en el “Cuestionario de Motivación para el trabajo” (CMT), identificando los principales factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral en el área de servicios compartidos de la empresa “Crediscotia Financiera S.A.” en la ciudad de Cajamarca. Se realizó un análisis descriptivo y de frecuencia de datos según lo recolectado. Cabe resaltar que la encuesta y hoja de procesamiento fue adaptada de acuerdo a las necesidades de la investigación.

Los datos fueron procesados y agrupados de acuerdo a las variables correspondientes, obteniendo la media de cada ítem y un promedio global de cada variable, así poder determinar el nivel de predominio de las variables motivacionales internas y externas. Se mostrarán cuadros comparativos para poder determinar las variables más influyentes.

Posteriormente, se procedió al análisis de la encuesta n°2 con respuesta cerrada, preguntas formuladas para determinar el grado de motivación y desempeño laboral, para poder identificar el grado de correlación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en el área de servicios compartidos de la empresa “Crediscotia Financiera S.A.” Se utilizó una escala de Likert para medir cada variable. (Ver Tabla 2.)

**Tabla 2. Escala de likert: motivación y desempeño.**

Motivación		Desempeño	
[1 – 2>	Mala	[1 – 2>	Malo
[2 – 3>	Regular	[2 – 3>	Regular
[3 – 4>	Buena	[3 – 4>	Bueno
[4 – 5>	Muy Buena	[4 – 5>	Muy Bueno.

*Fuente: Malhotra,k (2004)“Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado”. Pág. 258*

*Elaboración: Elaboración propia.*

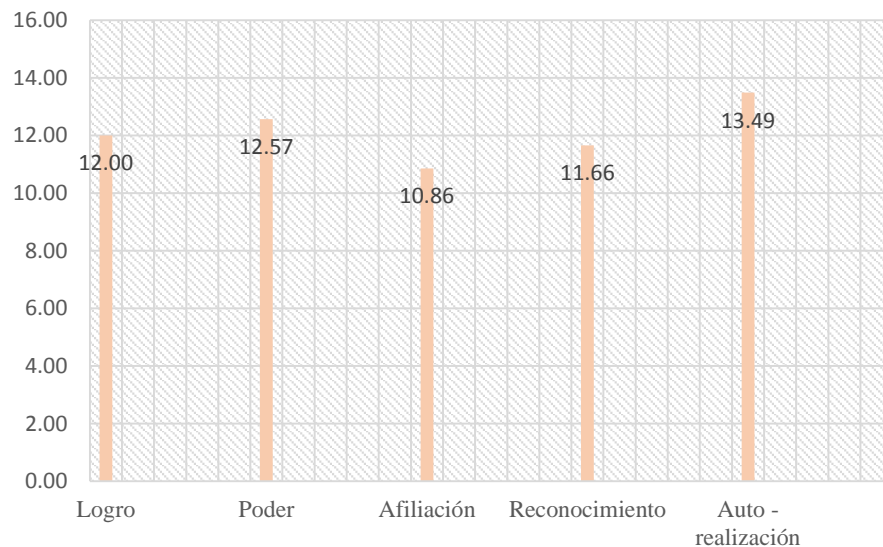
Los datos fueron procesados con la ayuda del programa SPSS 20, software estadístico que nos facilitó determinar la frecuencia de los datos, la media y el grado de correlación de las variables mencionadas. Además se presenta el gráfico del Coeficiente de Correlación de Pearson, que nos permite tener un panorama específico en cómo influye la motivación en el desempeño laboral de la empresa

Los resultados obtenidos se presentarán en el orden mencionado, para poder cumplir con los objetivos establecidos en la presente investigación.

#### **4.1.Resultados de los Factores Motivacionales Internos del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

Los factores motivacionales internos, que fueron estudiados en esta investigación, y que influyen en el desempeño laboral obtuvieron las siguientes ponderaciones, Auto-realización (13.49), Poder (12.57), Logro (12.00), Reconocimiento (11.66) y afiliación (10.86). (Ver Figura.4)

*Figura. 4 Factores internos motivacionales.*



*Fuente: Hoja de procesamiento Excel – “CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PAR EL TRABAJO.”*

En la Figura.4, se puede determinar que en los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., la auto-realización (13.49) es el factor motivacional interno con mayor presencia , quiere decir que los colaboradores de servicios compartidos presentan alta necesidad de expresar sus habilidades y conocimientos para ejercer sus funciones, así adquirir mejores capacidades en el trabajo, involucra mejorar la situación profesional en cada uno de los colaboradores del área de servicios compartidos, utilizando capacitaciones o becas en diferentes cursos en la materia financiera, mejorando su estatus.

El segundo factor motivacional interno con mayor predominancia es el poder (12.57), quiere decir que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., tienen necesidad de influir en las personas y poder revertir diferentes situaciones en el trabajo, es decir tienen la capacidad de poder aceptar riesgos con la finalidad de alcanzar los objetivos de la agencia, cabe resaltar que algunos colaboradores lo pueden utilizar de forma constructiva o destructiva.

El tercer factor motivacional interno con una intermedia predominancia es el logro (12.00), esto nos manifiesta que los colaboradores muestran interés en superar los retos y obstáculos para alcanzar las metas y objetivos establecidos, cabe resaltar que las metas asignadas son mensuales, por ejemplo los representantes de servicios, tiene que vender 18 préstamos pre-aprobados mensualmente, 10 seguros de protección de tarjeta de crédito, etc.

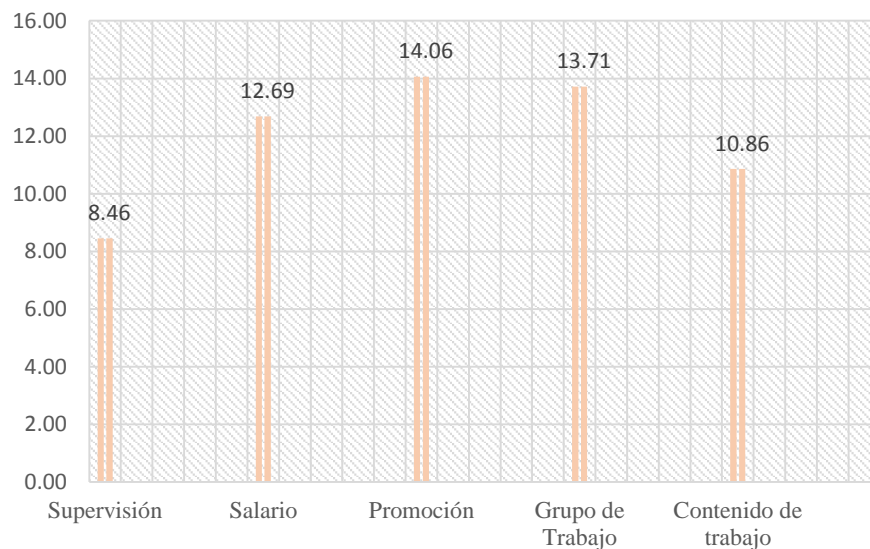
Los factores motivacionales internos con menor predominancia son el reconocimiento (11.66), es decir los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., muestran menor necesidad de aceptación y admiración en la realización de sus tareas asignadas en el grupo de trabajo, y afiliación (10.86) que se relaciona con la necesidad de obtener y conservar las relaciones afectivas e interpersonales con los colaboradores, por medio de una buena amistad, trabajo en equipo, y apoyo mutuo, esto se traduce en el clima organizacional de la agencia.

Cabe mencionar que el nivel de predominancia puede ser menor, pero no se deben dejar de lado factores muy importantes como los antes mencionados, puesto que dependerá en cómo cubren las diferentes necesidades para mantener motivados a los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

#### **4.2.Resultados de los Factores Motivacionales Externos del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

Los factores motivacionales externos, que fueron estudiados en esta investigación, y que influyen en el desempeño laboral obtuvieron las siguientes ponderaciones, Promoción (14.06), Grupo de Trabajo (13.71), Salario (12.69), Contenido de trabajo (10.86) y Supervisión (08.46). (Ver Figura. 5)

**Figura. 5 Factores motivacionales externos.**



*Fuente: Hoja de procesamiento Excel – “CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PAR EL TRABAJO.”*

En la Figura.5, se puede determinar los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., la Promoción (14.06) es el factor motivacional externo con mayor presencia,



quiere decir que los colaboradores de servicios compartidos presentan alto interés en la posibilidad de lograr un ascenso o mejora laboral donde ellos puedan considerar sus progresos personales, cabe mencionar que los ascensos brindado en la financiera, son relacionados o brindados de acuerdo al rendimiento anual que tengan los colaboradores, aquellos que muestran un rendimiento excepcional pueden optar a ocupar un mejor puesto de trabajo en todo el grupo “SCOTIABANK”, además es un requisito indispensable que el trabajador labore un tiempo no menor a 2 años.

El segundo factor motivacional externo con mayor predominancia es el Grupo de trabajo (13.71), quiere decir que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., tienen necesidad y el interés de realizar un trabajo en equipo, puesto que la agencia determina metas y objetivos; individuales y/o colectivos, los colaboradores buscan un grupo de trabajo eficiente para poder cumplir con todo lo pactado y poder conseguir una promoción en el trabajo, es decir el colaborador valora el beneficio que le otorga el grupo más no las personas que forman parte de éste.

El tercer factor motivacional externo con predominancia es el salario (12.69), esto nos manifiesta que los colaboradores muestran interés en la retribución salarial, ya que con este dinero percibido podrán satisfacer todas sus necesidades y las de su familia, la escala remunerativa en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. está determinada por un salario básico, esto difiere en caso de los colaboradores de plataforma y operaciones, adicional se les brinda un bono de acuerdo a su producción mensual, esto quiere decir que cuando el colaborador tenga más ventas de créditos o tarjetas, mejor remuneración percibirá.

Los factores motivacionales externos con menor predominancia son el Contenido de trabajo (10.86), es decir los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., muestran menor interés en las condiciones intrínsecas del trabajo, como por ejemplo el poder atender situaciones o asuntos diferentes, puesto que el área

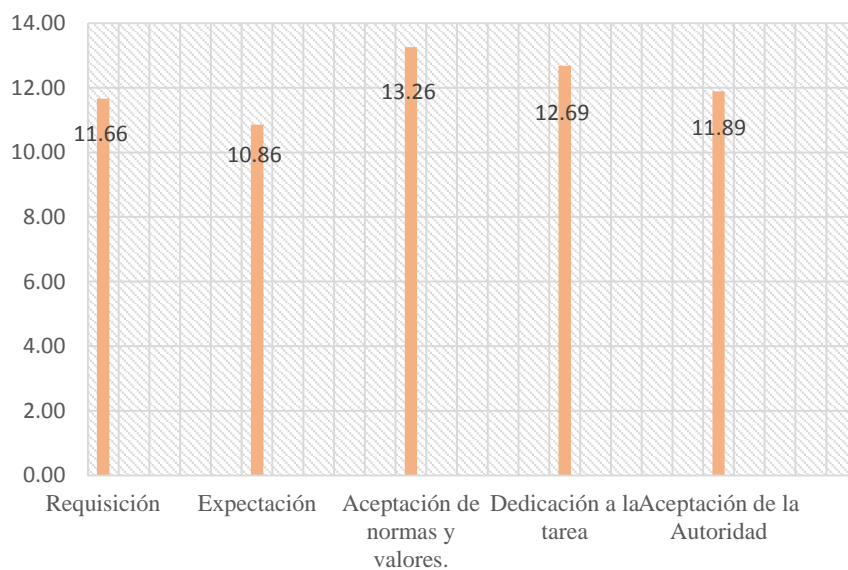
enfrenta situaciones similares y rutinarias, y Supervisión (8.46), es el factor con menor predominancia, esto refleja que los colaboradores sienten poco interés de las principales autoridades, en el reconocimiento del esfuerzo y el cumplimiento de las funciones ejecutadas. Esto se deriva a gran medida de que las altas autoridades de la financiera, se fijan sólo en resultados mensuales por agencia, deberían de mostrar más interés por el esfuerzo y trabajo de los colaboradores.

Cabe mencionar que el factor motivacional externo con mayor predominancia es la Promoción (14.06), esto quiere decir que los colaboradores están más motivados en alcanzar un ascenso en el trabajo (individual), esto se relaciona de manera indirecta con el factor motivacional interno con menor predominancia que es la afiliación, (10.86) es decir muestran menor interés en establecer relaciones cordiales con los colaboradores de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.

**4.3.Resultados de los Factores con Mayor Incidencia para Incrementar el Desempeño Laboral del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

Los factores estudiados en el desempeño laboral fueron los siguientes: Aceptación de normas y valores (13.26), Dedicación a la tarea (12.69), Aceptación a la autoridad (11.89), Requisición (11.66) y Expectación (10.86).(Ver Figura.6)

**Figura. 6 Factores con mayor incidencia en el desempeño laboral.**



Fuente: Hoja de procesamiento Excel – “CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PAR EL TRABAJO.”

En la Figura. 6, se puede determinar que en los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., los factores con mayor incidencia en el desempeño laboral son los siguientes:

Aceptación de normas y valores (13.26) es el factor con mayor presencia quiere decir que los colaboradores de servicios compartidos presentan una gran aceptación a las normas y objetivos organizacionales de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., es decir toman en cuenta todas las normas y valores establecidos en la agencia, así poder alcanzar y sobrepasar el desempeño en la agencia,

El segundo factor con mayor incidencia en el desempeño laboral es la Dedicación a la tarea (12.69) quiere decir que los colaboradores del área servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., muestran empeño, dedicación y el tiempo necesario en las funciones y tareas asignadas, mostrando y mejorando, sus capacidades y habilidades. Así mismo mostrar el desempeño deseado por parte de la agencia y poder conseguir las metas mensuales y anuales, tanto individual como colectivamente, incrementando su desempeño

El tercer factor con incidencia en el desempeño laboral es la Aceptación de la Autoridad (11.89), es decir los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., tienen una buena actitud ante las tareas y cambios impartidos por los superiores de la agencia, reflejando en su trabajo reconocimiento e interés, así poder alcanzar los estándares de desempeño deseado.

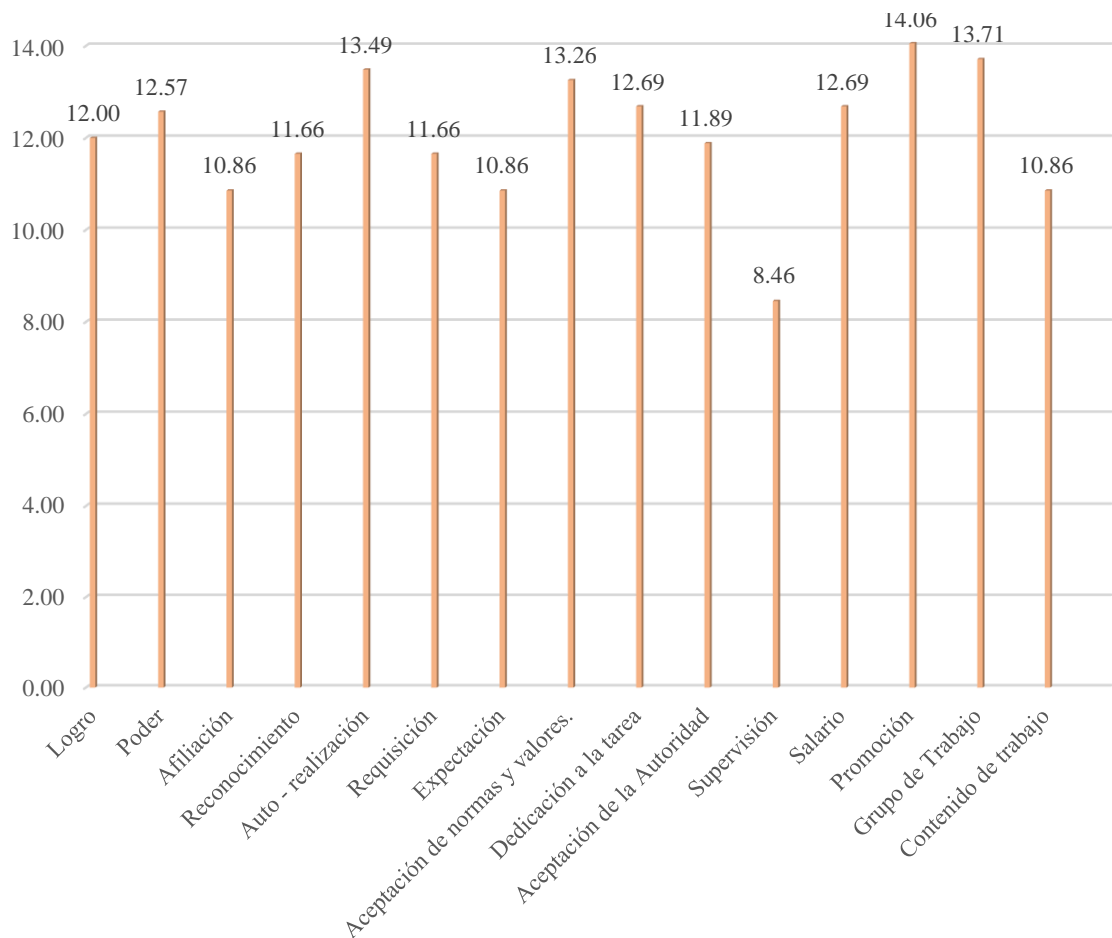
El cuarto factor con menor incidencia en el desempeño laboral es la Requisición (11.66), es decir los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., no buscan o buscan escasamente persuadir directa o indirectamente a los superiores, retribuciones sobre su desempeño, por ejemplo solicitar un cambio de puesto de trabajo, ya que los perfiles de puestos en la agencia, están muy bien definidos por lo que cada trabajador tiene conocimiento de los

requisitos indispensables, es decir este factor no tiene mucha incidencia en el desempeño laboral.

Finalmente, el quinto factor con menor incidencia en el desempeño laboral es la Expectación (10.86), esto quiere decir que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A., tienen bajas expectativas sobre los reconocimientos que pueda hacer la empresa como aumentos salariales, ascensos, etc. Es por eso que el factor de la expectativa no presenta influencia en el desempeño laboral de la agencia.

A continuación se presentará los resultados globales para poder identificar los factores antes mencionados. (Ver Figura.7)

**Figura. 7 Resultados del cuestionario de la motivación para el trabajo.**



Fuente: Hoja de procesamiento Excel – “CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PAR EL TRABAJO.”

**4.4.Resultado de la Censo por Cuestionario para Medir el Grado de la Motivación Laboral del Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

**Pregunta 1.** ¿Cómo está su motivación para cooperar con sus superiores para el éxito de la institución?

**Tabla 3**

*Cooperación con los superiores para el éxito de la Institución.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	4	57,1%	57,1%
Válidos Muy Buena	3	42,9%	100,0%
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.

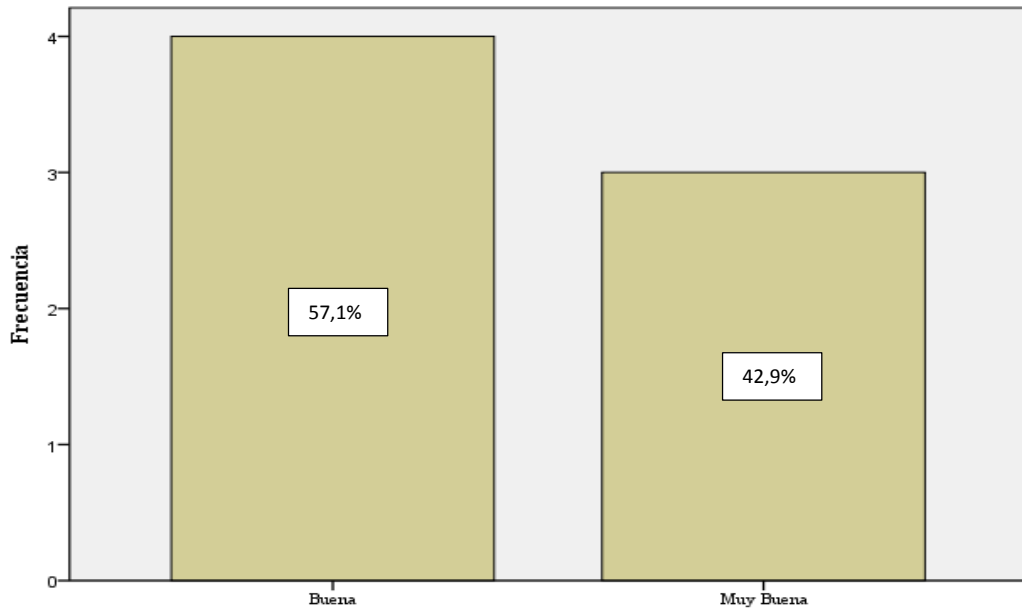


Figura 8. Cooperación con los superiores para el éxito de la Institución. Fuente, Tabla N° 3.

La Figura.8, muestra que el 57,1% del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca presentan una motivación “buena” y el 42.9% una motivación “muy buena” para cooperar con los superiores de la agencia, así poder alcanzar los objetivos alcanzados.

**Pregunta 2.** ¿Cómo está su motivación para alcanzar los objetivos individuales?

**Tabla 4**

*Motivación para alcanzar los objetivos individuales.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	42,9%	42,9%
Válidos Buena	4	57,1%	100,0%
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.

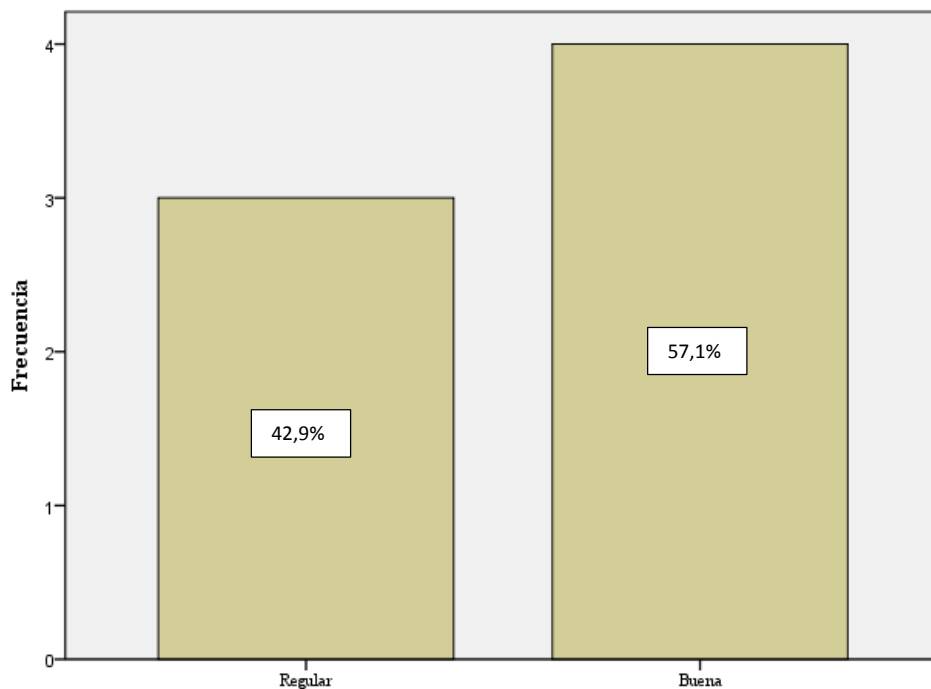


Figura 9. Motivación para alcanzar los objetivos individuales. Fuente, Tabla N°4.

La Figura.9, muestra que el 57,1% del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca presentan una motivación “buena” y el 42.9% una motivación “regular” para poder alcanzar sus objetivos individuales.

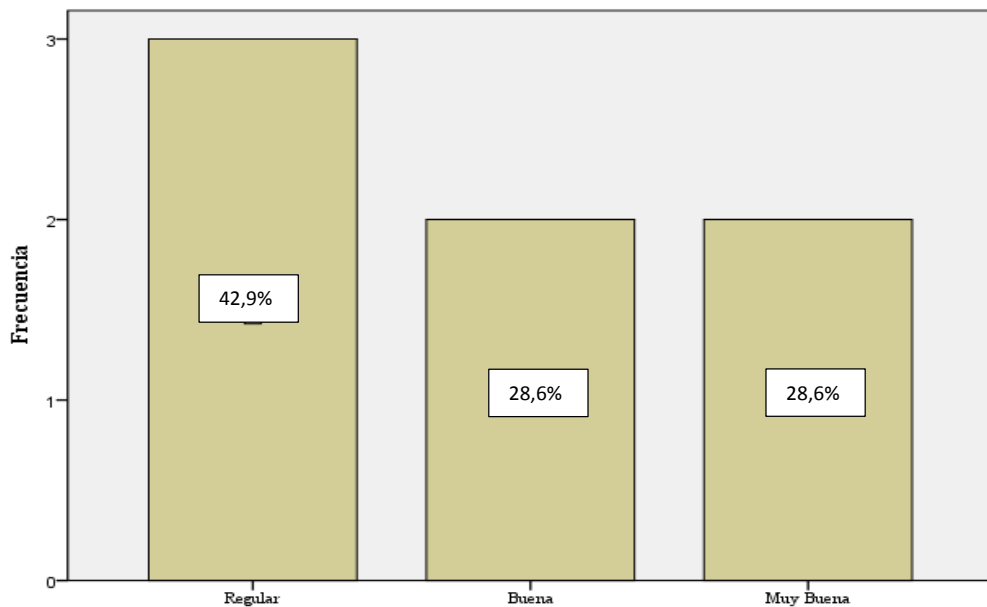
**Pregunta 3.** ¿Cómo está su motivación para alcanzar los objetivos de la agencia?

**Tabla 5**

*Motivación para alcanzar objetivos de la agencia.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	3	42,9
	Buena	2	28,6
	Muy Buena	2	28,6
	Total	7	100,0

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 10.* Motivación para alcanzar objetivos de la agencia. Fuente, Tabla N° 5.

La Figura.10, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 42,9% presenta una motivación “regular”, el 28,6% una motivación “buena” y el 28,6% una motivación “muy buena” para alcanzar los objetivos de la agencia.

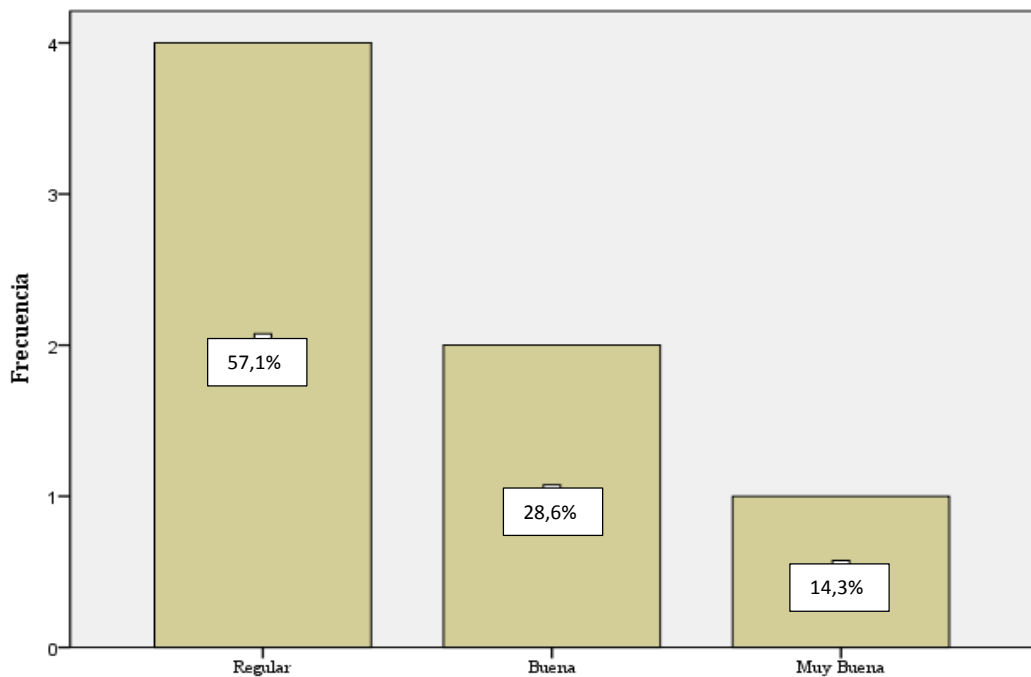
**Pregunta 4.** ¿Cómo está su motivación para cumplir con los reglamentos y políticas de la agencia?

**Tabla 6**

*Cumplimiento con los reglamentos y políticas de la agencia.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	57,1%	57,1%
Buena	2	28,6%	85,7%
Muy Buena	1	14,3%	100,0%
<b>Válidos</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 11.* Cumplimiento con los reglamentos y políticas de la agencia. Fuente, Tabla N° 6.

La Figura.11, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 57,1% presenta una motivación “regular”, el 28,6% una motivación “buena” y el 14,3% una motivación “muy buena” para cumplir con los reglamentos y políticas de la agencia.



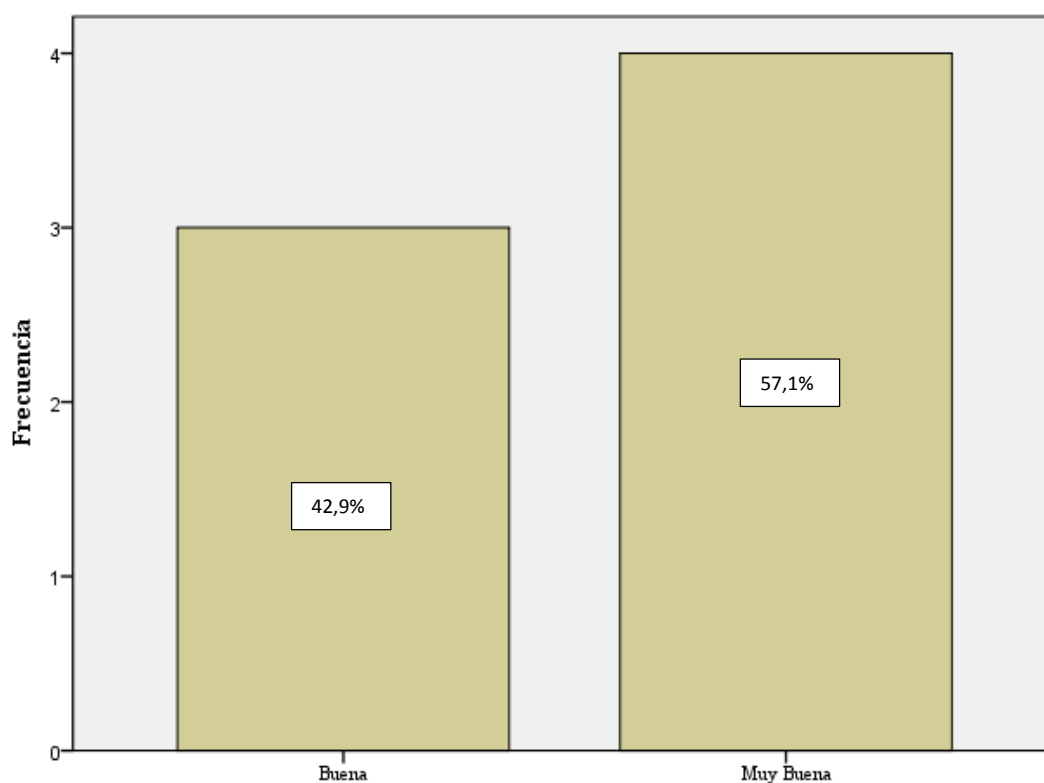
**Pregunta 5.** ¿Cómo está su motivación para mantener buenas relaciones laborales con el jefe inmediato?

**Tabla 7**

*Relaciones laborales con el jefe inmediato.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	3	42,9%	42,9
Válidos Muy Buena	4	57,1%	100,0
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 12.* Relaciones laborales con el jefe inmediato. Fuente, Tabla N°7.

La Figura.12, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 57,1% presenta una motivación “muy buena” y el 42,9% una motivación “buena”, para mantener buenas relaciones laborales con su jefe inmediato.

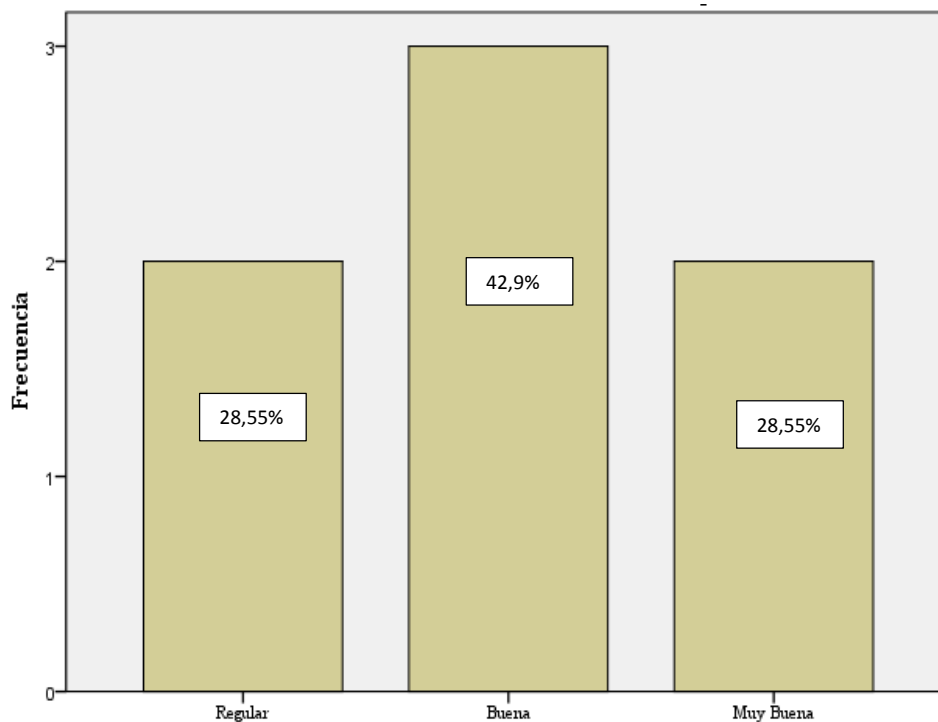
**Pregunta 6.** ¿Cómo está su motivación para mantener buenas relaciones laborales con mis compañeros?

**Tabla 8**

*Relaciones laborales con mis compañeros.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	28,55	28,6
Buena	3	42,9	71,4
Muy Buena	2	28,55	100,0
<b>Válidos</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 13.* Relaciones laborales con mis compañeros. Fuente, Tabla N°8.

La figura.13, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 42,9% presenta una motivación “buena”, el 28,55% una motivación “buena”, el 28,55% una motivación “regular” y el 28.55% una motivación “muy buena”, para mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

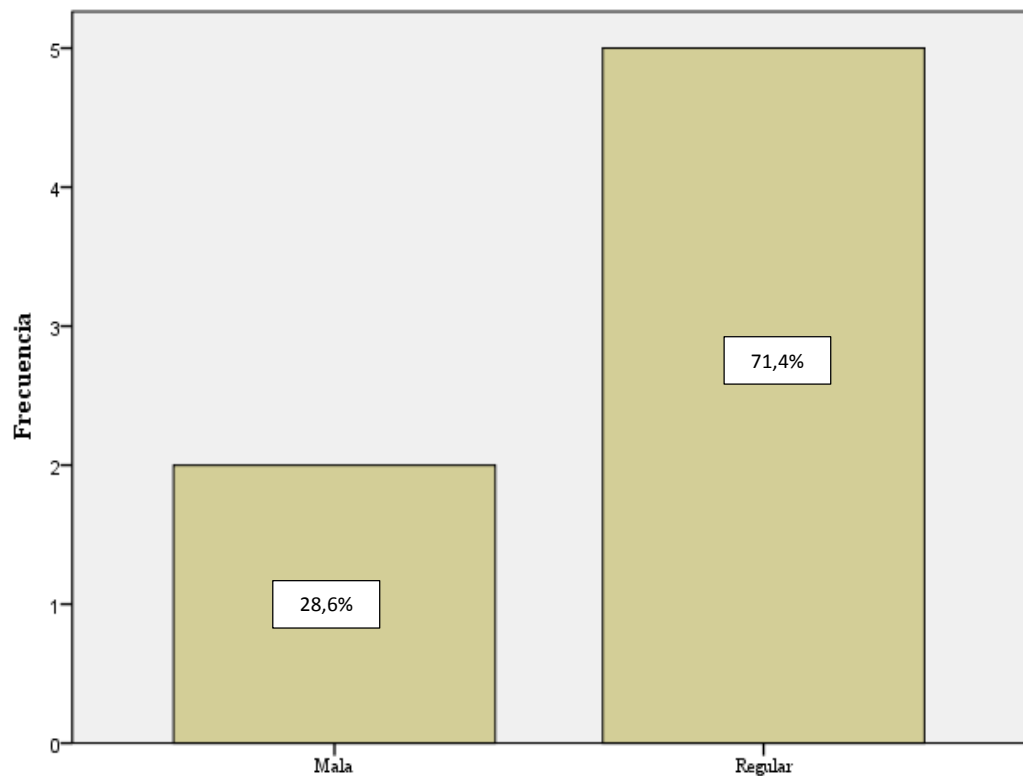
**Pregunta 7.** ¿Cómo está su motivación para trabajar óptimamente con el sueldo percibido?

**Tabla 9**

*Motivación con el sueldo percibido.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	2	28,6	28,6
Válidos Regular	5	71,4	100,0
Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 14. Motivación con el sueldo percibido. Fuente, Tabla N°9.*

La Figura.14, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 71,4% presenta una motivación “regular” y el 28,6% una motivación “mala”, para trabajar óptimamente con el sueldo percibido.

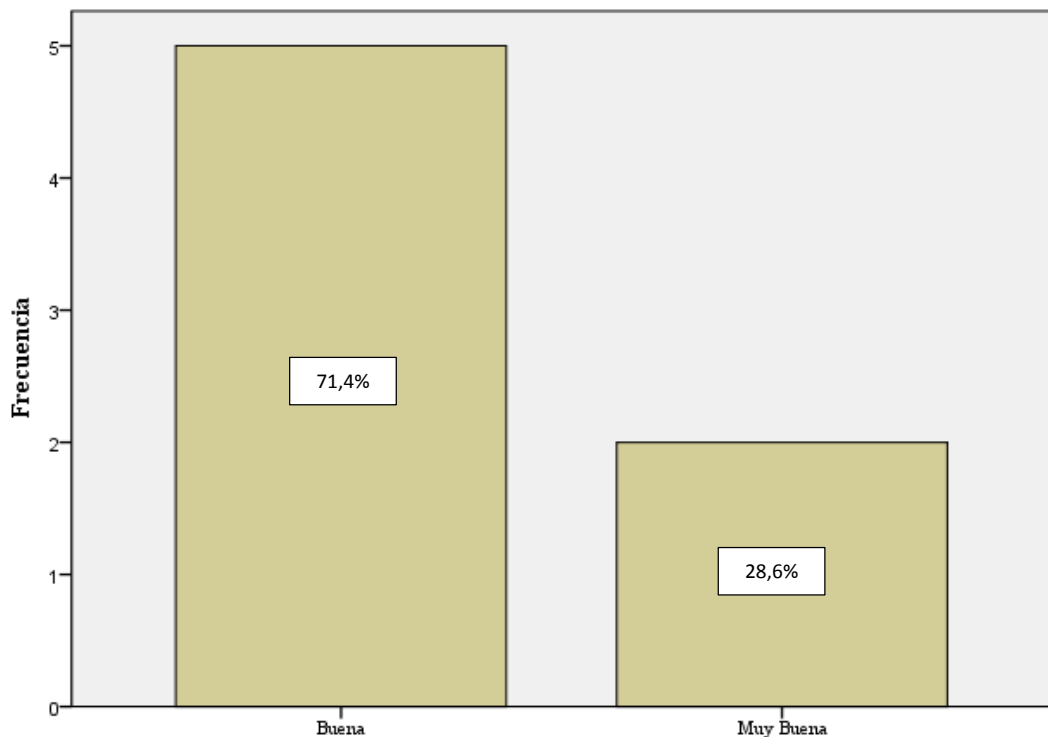
**Pregunta 8.** ¿Cómo está su motivación para tratar al público con amabilidad?

**Tabla 10**

*Trato al público.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	5	71,4%	71,4
Válidos Muy Buena	2	28,6%	100,0
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 15. Trato al público. Fuente, Tabla N°10.*

La Figura.15, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 71,4% presenta una motivación “buena” y el 28.6% una motivación “muy buena”, para tratar al público con amabilidad.

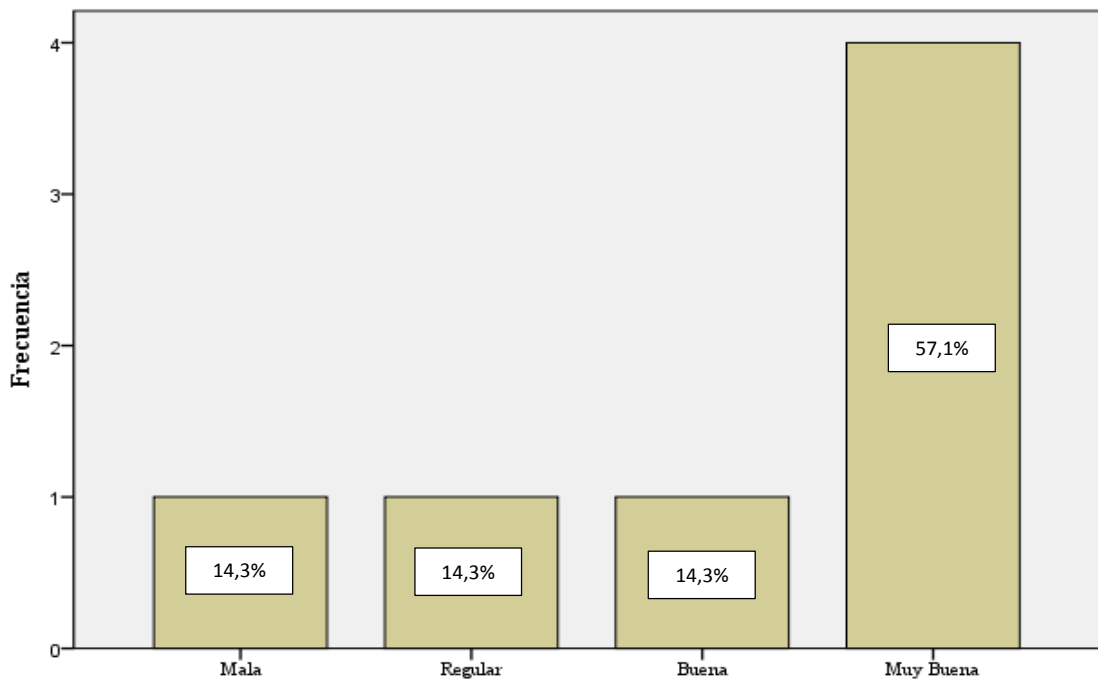
**Pregunta 9.** ¿Cómo está su motivación para esperar una oportunidad de superación profesional y laboral?

**Tabla 11**

*Motivación para esperar una promoción profesional y laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	1	14,3%	14,3%
	Regular	1	14,3%	28,6%
	Buena	1	14,3%	42,9%
	Muy Buena	4	57,1%	100,0%
	Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 16.* Motivación para esperar una promoción profesional y laboral. Fuente, Tabla N°11.

La Figura.16, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 57,1% presenta una motivación “muy buena”, el 14,3% una motivación “mala”, el 14,3% una motivación “regular” y el 14,3% una motivación “buena”, para esperar una oportunidad de superación profesional y laboral.

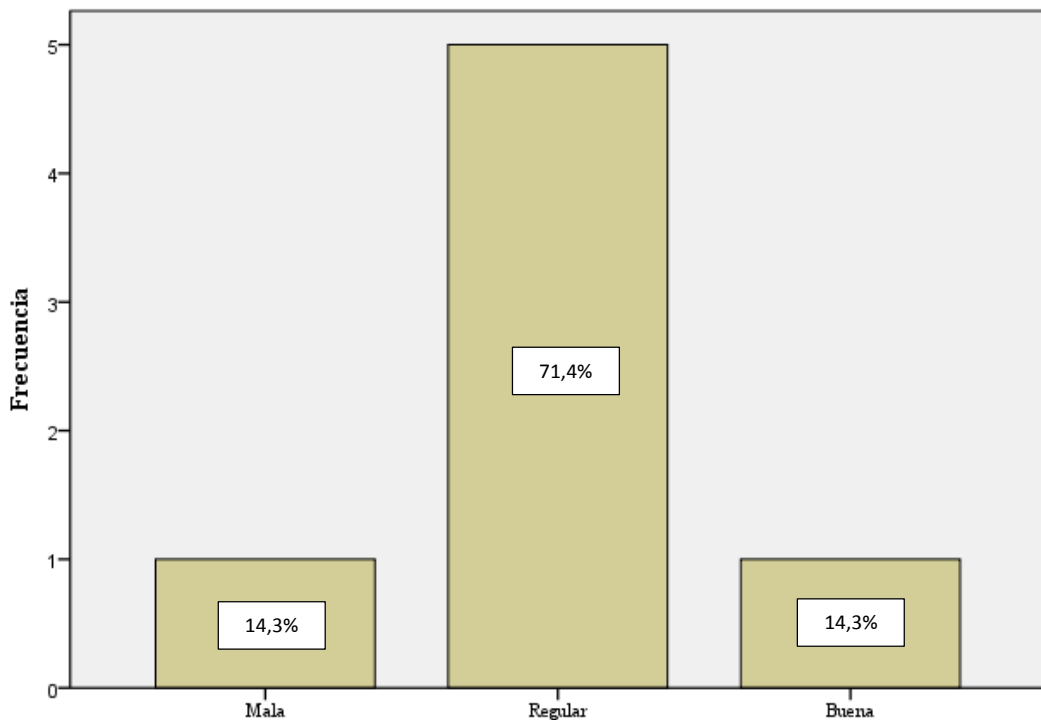
**Pregunta 10.** ¿Cómo está su motivación con respecto a las capacitaciones brindadas durante el año?

**Tabla 12**

*Motivación con respecto a las capacitaciones.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	14,3%	14,3%
Regular	5	71,4%	85,7%
Buena	1	14,3%	100,0%
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 17.* Motivación con respecto a las capacitaciones. Fuente, Tabla N°12.

La Figura. 17, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 71,4% presenta una motivación “regular”, el 14,3% una motivación “regular”, el 14,3% una motivación “mala” y el 14,3% una motivación “buena”, con respecto a las capacitaciones brindadas durante el año.

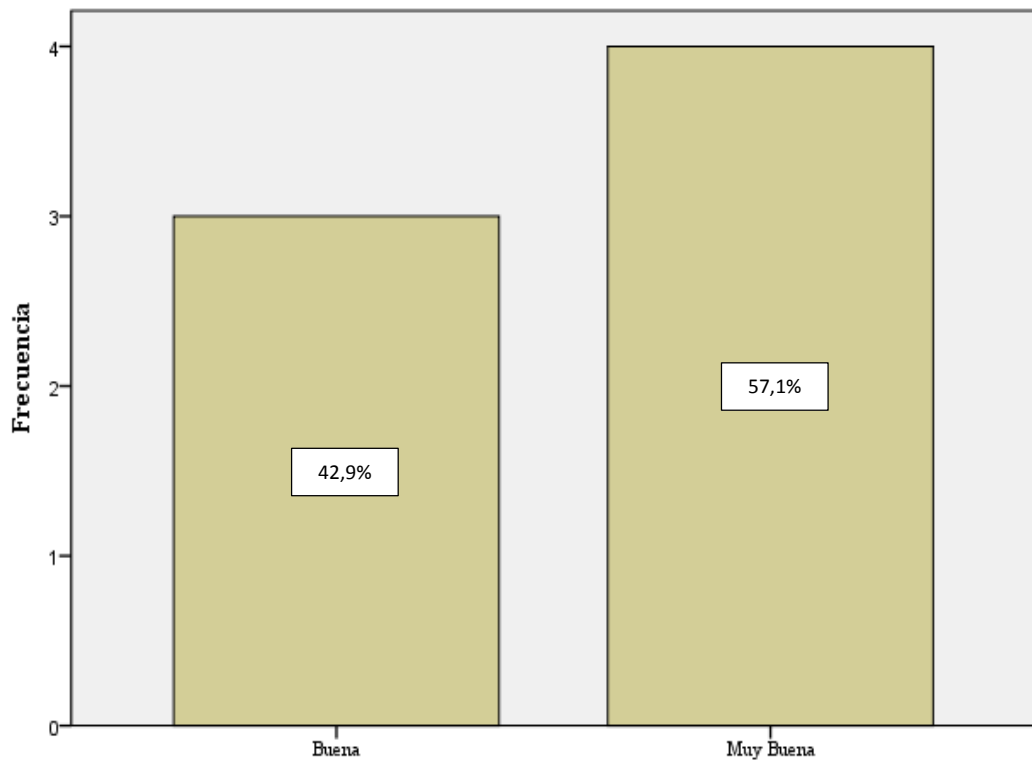
**Pregunta 11.** ¿Cómo está su motivación con respecto a afrontar las responsabilidades y funciones del puesto que desempeña?

**Tabla 13**

*Motivación con respecto a las responsabilidades y funciones.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	3	42,9%	42,9%
	Muy Buena	4	57,1%	100,0%
	Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 18.* Motivación con respecto a las responsabilidades y funciones. Fuente, Tabla N° 13.

La Figura.18, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 57,1% presenta una motivación “muy buena” y el 42,9% una motivación “buena”, para afrontar las responsabilidades y funciones del puesto que desempeñan.

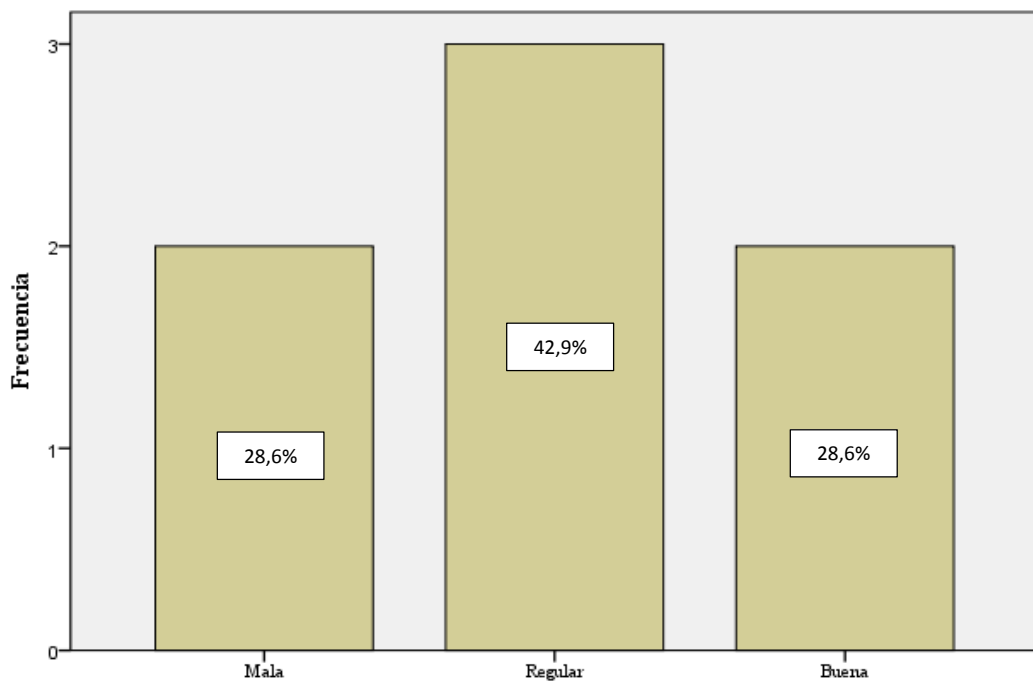
**Pregunta 12.** ¿Cómo está su motivación con respecto a los bonos y premios percibidos durante el año?

**Tabla 14**

*Motivación con respecto a los bonos y premios.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	2	28,6%	28,6%
	Regular	3	42,9%	71,4%
	Buena	2	28,6%	100,0%
	Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 19.* Motivación con respecto a los bonos y premios. Fuente, Tabla N°14.

La Figura.19, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, el 42,9% presenta una motivación “regular”, el 28,6% una motivación “mala” y el 28,6% una motivación “buena”, ante los bonos y premios percibidos durante el año.



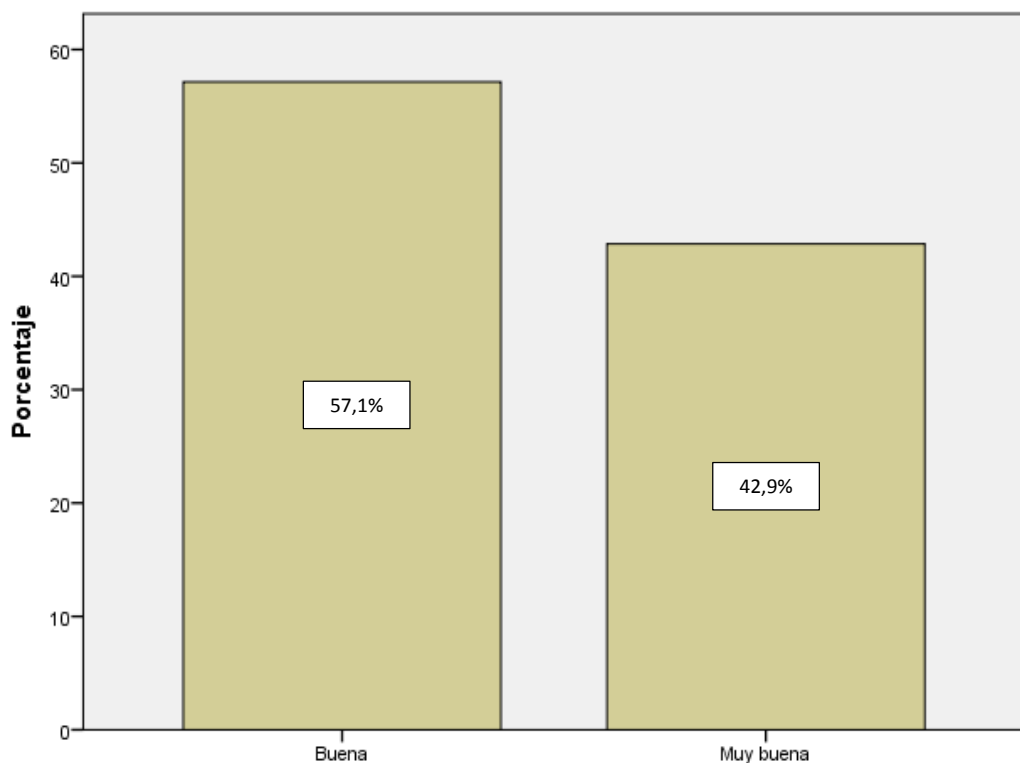
**4.5. Grado de la motivación laboral de acuerdo a la escala de likert en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

**Tabla 15**

*Motivación Laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	4	57,1%	57,1%
Muy buena	3	42,9%	100,0%
Total	7	100,0%	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 20.* Motivación Laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. Fuente, Tabla N° 15.

La Figura.20, determina el grado de motivación laboral en el área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. Filial Cajamarca, de acuerdo a la Escala de Likert (Ver pág. 38), el 57,1% tiene una motivación laboral “Buena” y el 42,9% presenta una motivación laboral “Muy buena.

**4.6.Resultado de la encuesta por cuestionario para medir el grado del desempeño laboral en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

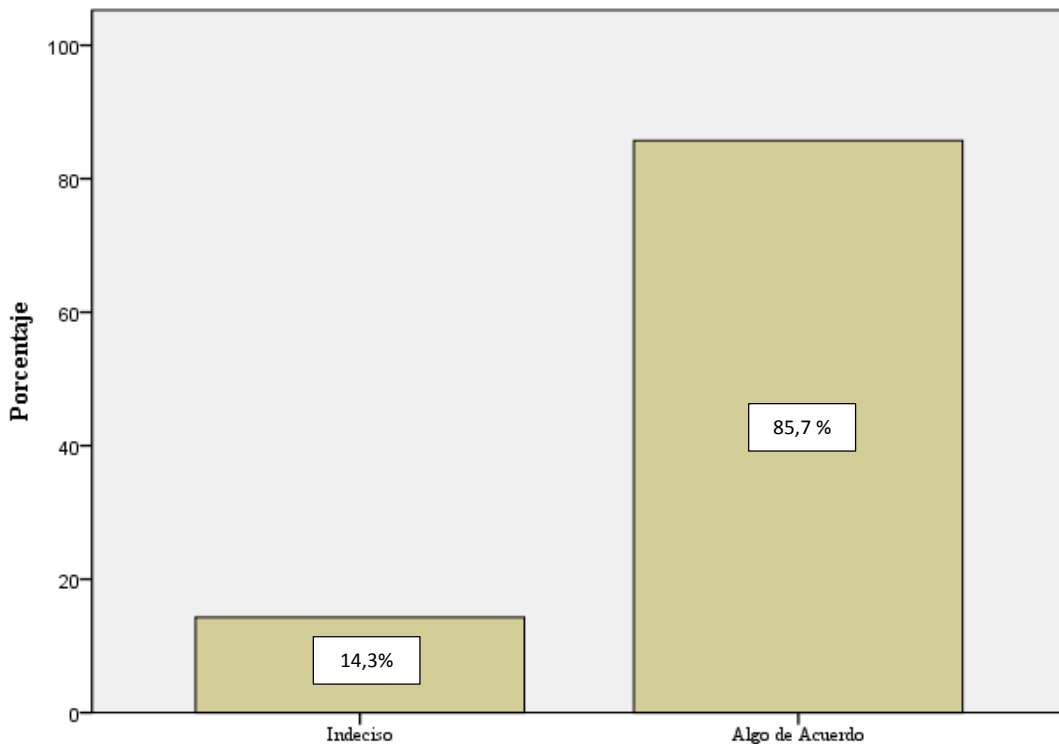
**Pregunta 1.** ¿Tengo bien organizado mi lugar de trabajo?

**Tabla 16**

*Organización del lugar de trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	1	14,3	14,3
	Algo de Acuerdo	6	85,7	100,0
	Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 21.* Organización del lugar de trabajo. Fuente, Tabla N°16.

La Figura.21, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 85,7% está “Algo de acuerdo” y el 14,3% esta “Indeciso” en que tan bien realizan la organización de su trabajo.

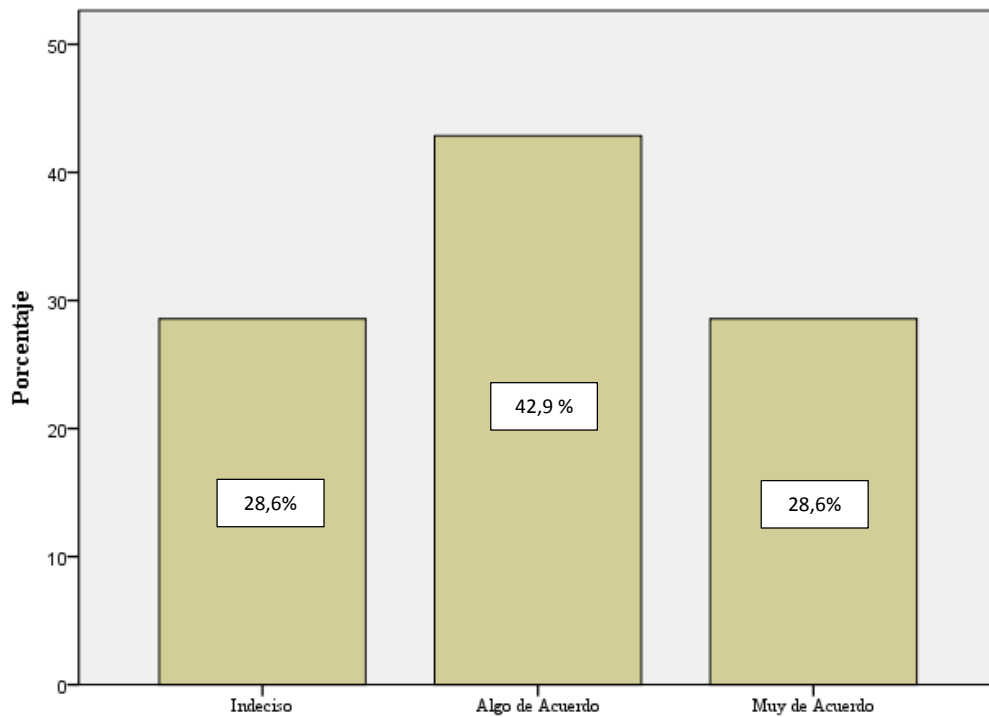
**Pregunta 2.** ¿Mantengo la concentración en mi trabajo?

**Tabla 17**

*Concentración en el trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	2	28,6
	Algo de Acuerdo	3	42,9
	Muy de Acuerdo	2	28,6
	Total	7	100,0

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 22.* Concentración en el trabajo. Fuente, Tabla N°17.

La Figura.22, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 42,9% está “Algo de acuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 28,6% está “Muy de acuerdo” en cuanto la concentración que presentan en su trabajo realizado.

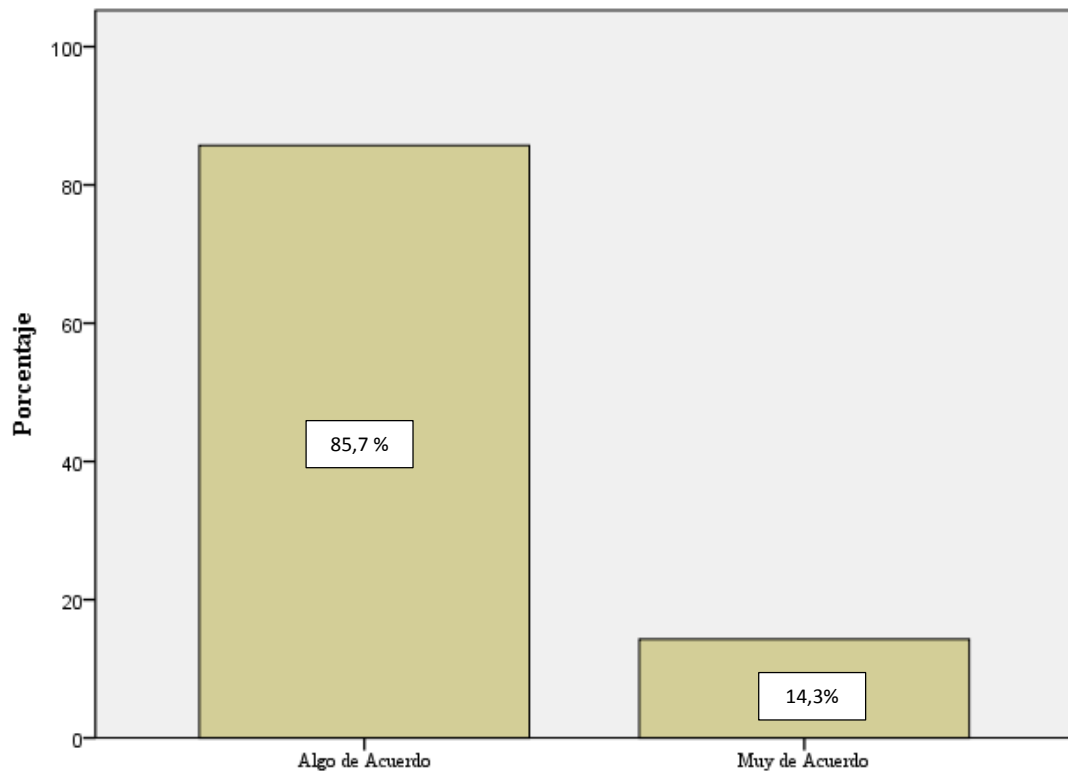
**Pregunta 3.** ¿Ejecuto mis tareas de acuerdo a lo planeado?

**Tabla 18**

*Ejecución de tareas de acuerdo a lo planeado.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo de Acuerdo	6	85,7	85,7
Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 23.* Ejecución de tareas de acuerdo a lo planeado. Fuente, Tabla N°18.

La Figura.23, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 85,7% está “Algo de acuerdo” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” en que realizan su trabajo de acuerdo a lo planeado.

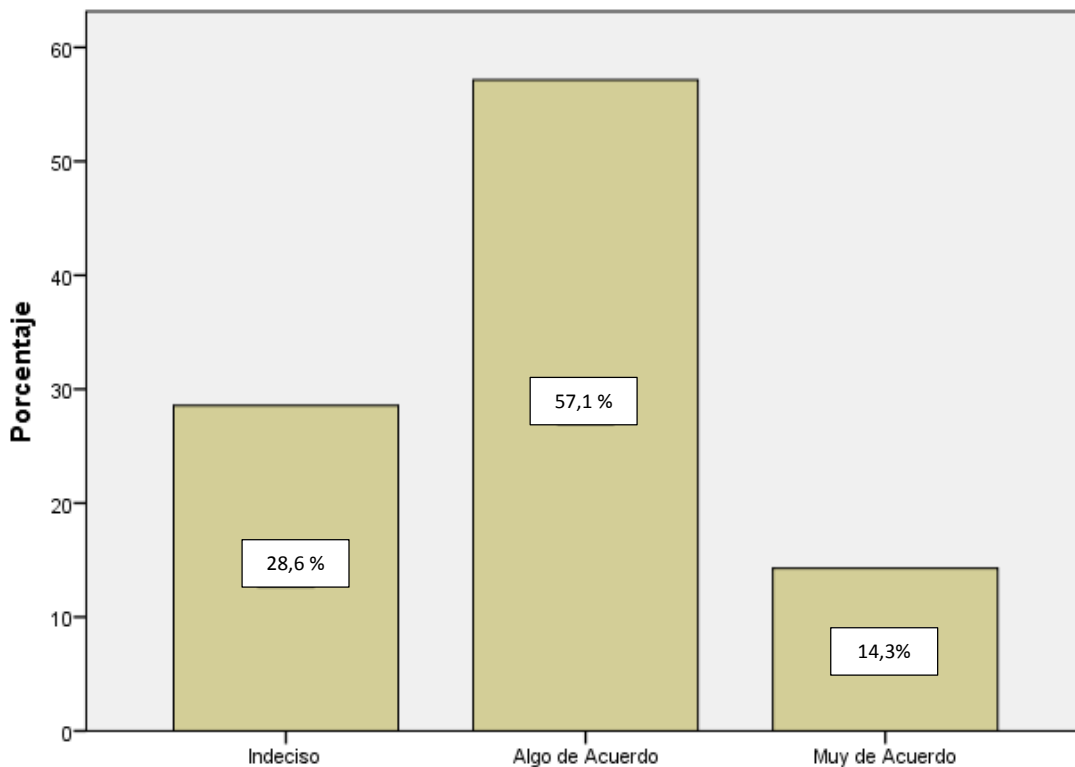
**Pregunta 4.** ¿Termino las tareas en los tiempos preestablecidos?

**Tabla 19**

*Cumplimiento de las tareas en los tiempos preestablecidos*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	2	28,6	28,6
	Algo de Acuerdo	4	57,1	85,7
	Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
	Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura. 24.* Cumplimiento de las tareas en los tiempos preestablecidos. Fuente, Tabla N°19.

La Figura.24, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 57,1% está “Algo de acuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” en el cumplimiento de sus tareas en los tiempos preestablecidos.

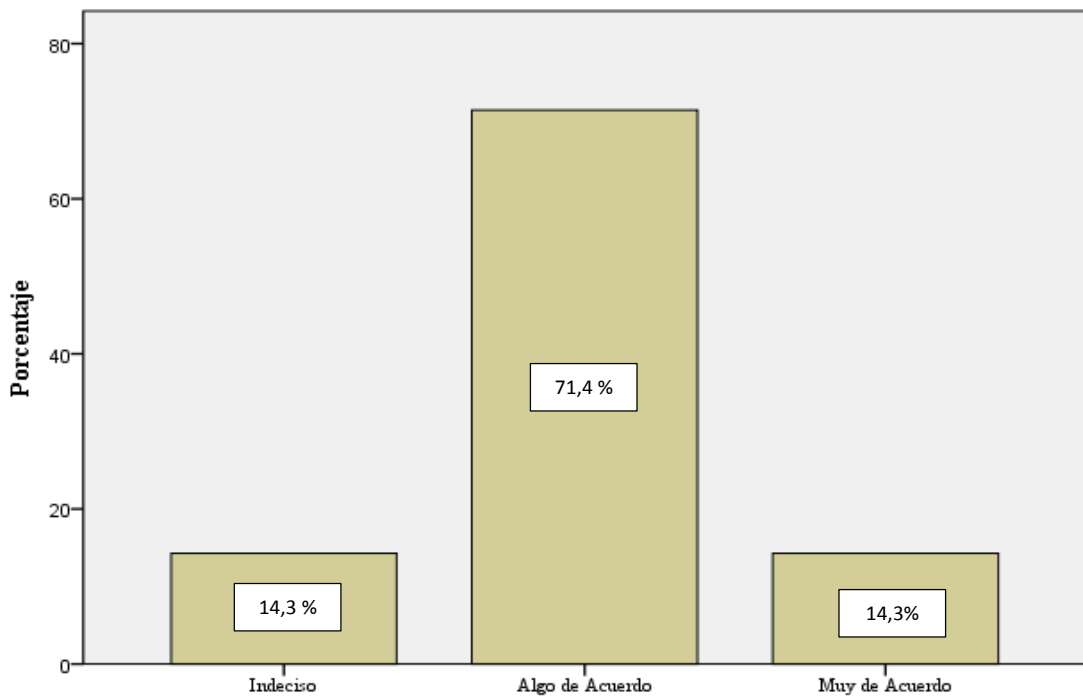
**Pregunta 5.** ¿Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme?

**Tabla 20**

*Discusión de asuntos de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	1	14,3	14,3
Algo de Acuerdo	5	71,4	85,7
Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 25.* Discusión de asuntos de trabajo. Fuente, Tabla N°20.

La Figura.25, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 71,4% está “Algo de acuerdo”, el 14,3% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” que al momento de discutir asuntos de trabajo con su jefe no se enojan o producen altercados.

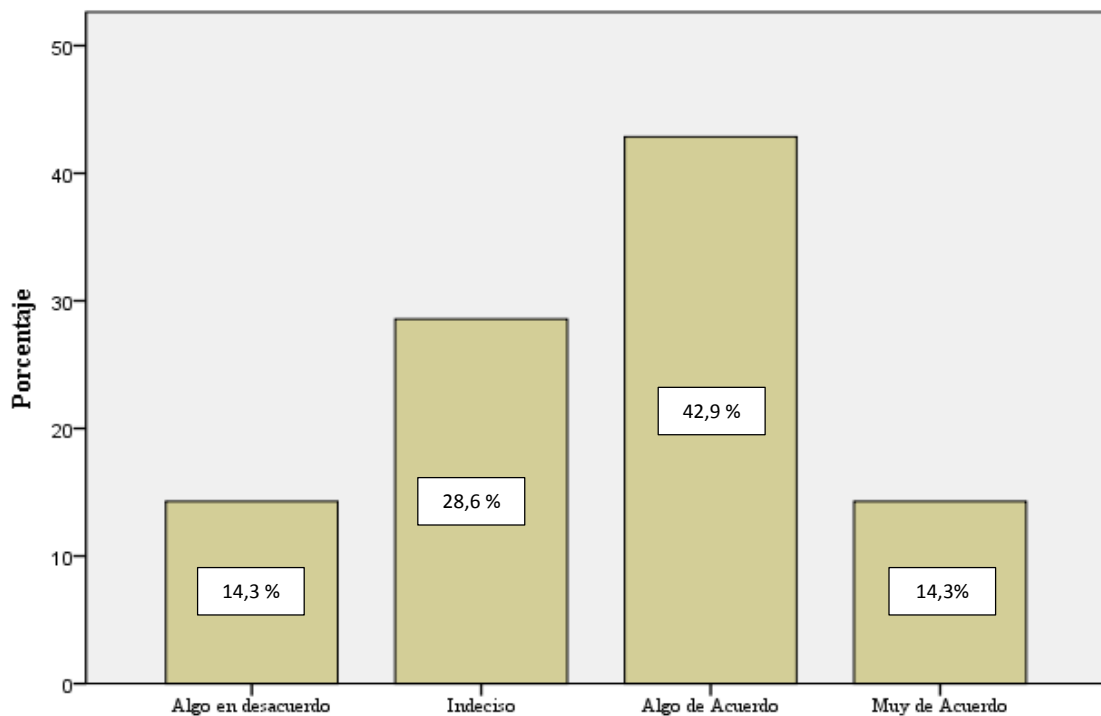
**Pregunta 6.** ¿Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público?

**Tabla 21**

*Críticas constructivas del público.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	1	14,3	14,3
Indeciso	2	28,6	42,9
Válidos Algo de Acuerdo	3	42,9	85,7
Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 26.* Críticas constructivas del público. Fuente, Tabla N°21.

La Figura.26, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 42,9% está “Algo de acuerdo”, el 14,3% está “Algo en desacuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” que responden favorablemente a la crítica u opinión constructiva del público.

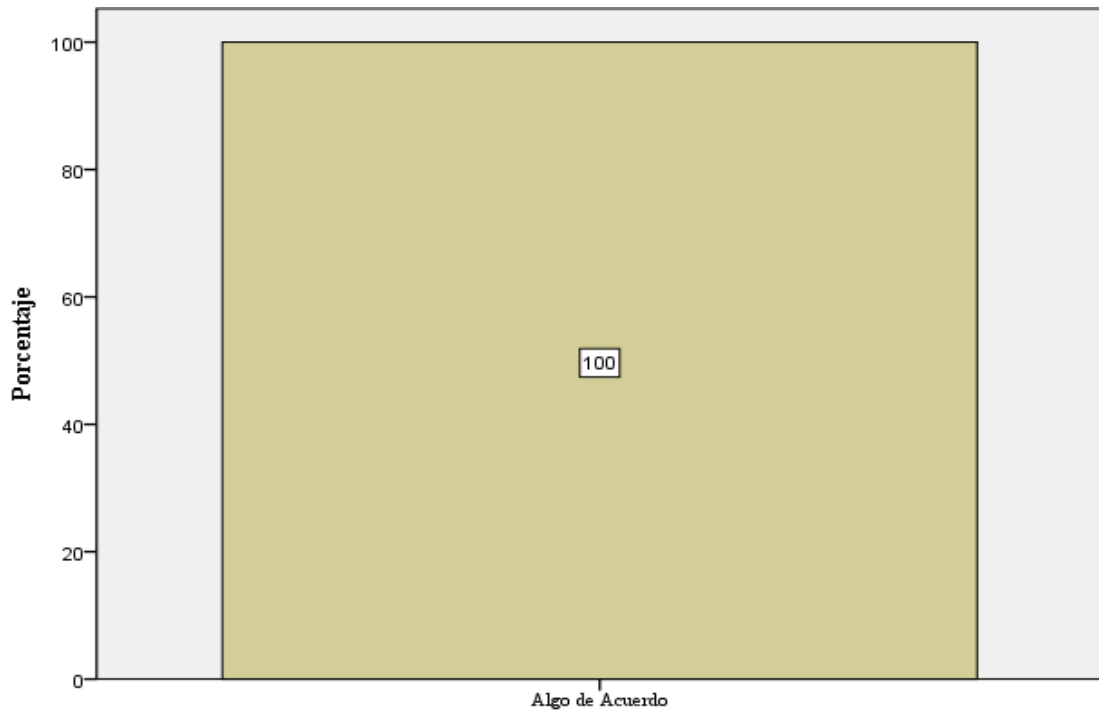
**Pregunta 7.** ¿Comunico de manera clara mis ideas dentro de la organización?

**Tabla 22**

*Comunicación dentro de la organización.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos    Algo de Acuerdo	7	100,0	100,0

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 27.* Comunicación dentro de la organización. Fuente, Tabla N°22.

La Figura.27, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 100% están “Algo de acuerdo” con respecto a que tan claros son al momentos que manifiestan sus ideas.



**Pregunta 8.** ¿Me comunico con el público en general con respeto?

**Tabla 23**

*Comunicación con el público.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	2	28,6	28,6
	Algo de Acuerdo	4	57,1	85,7
	Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
	Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.

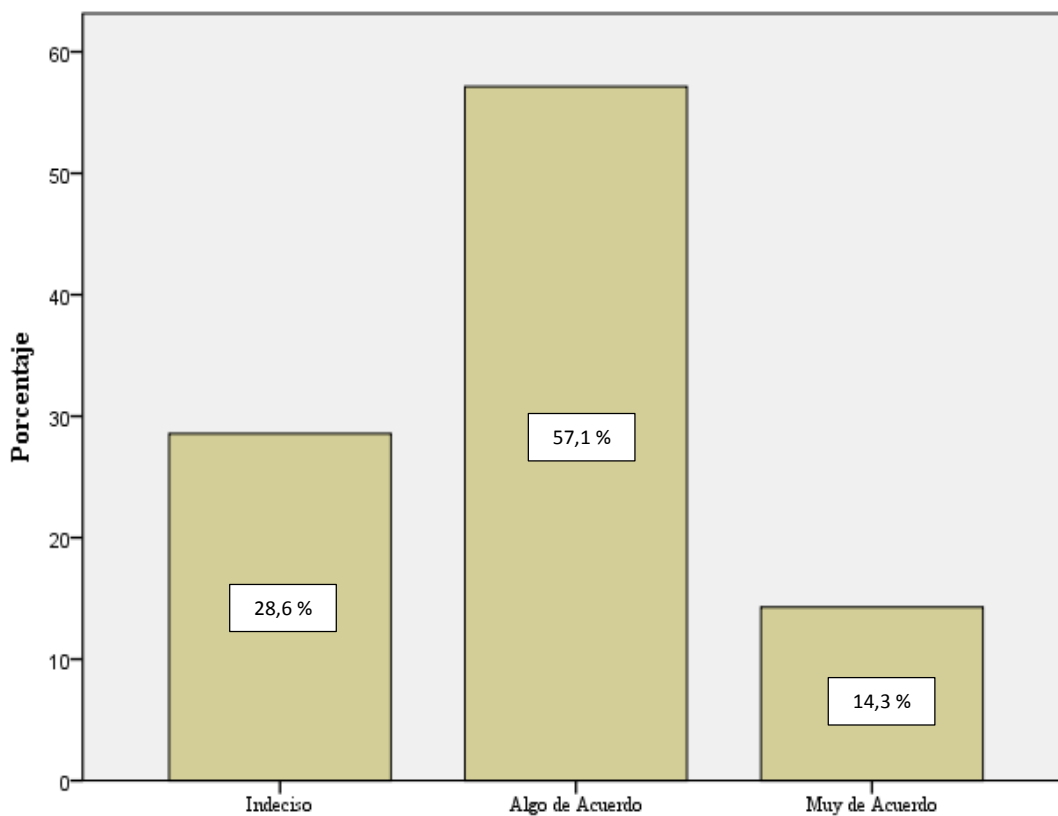


Figura 28. Comunicación con el público. Fuente, Tabla N°23.

La Figura.28, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 57,1% está “Algo de acuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” frente al respeto que muestran, cuando se comunican con el público.

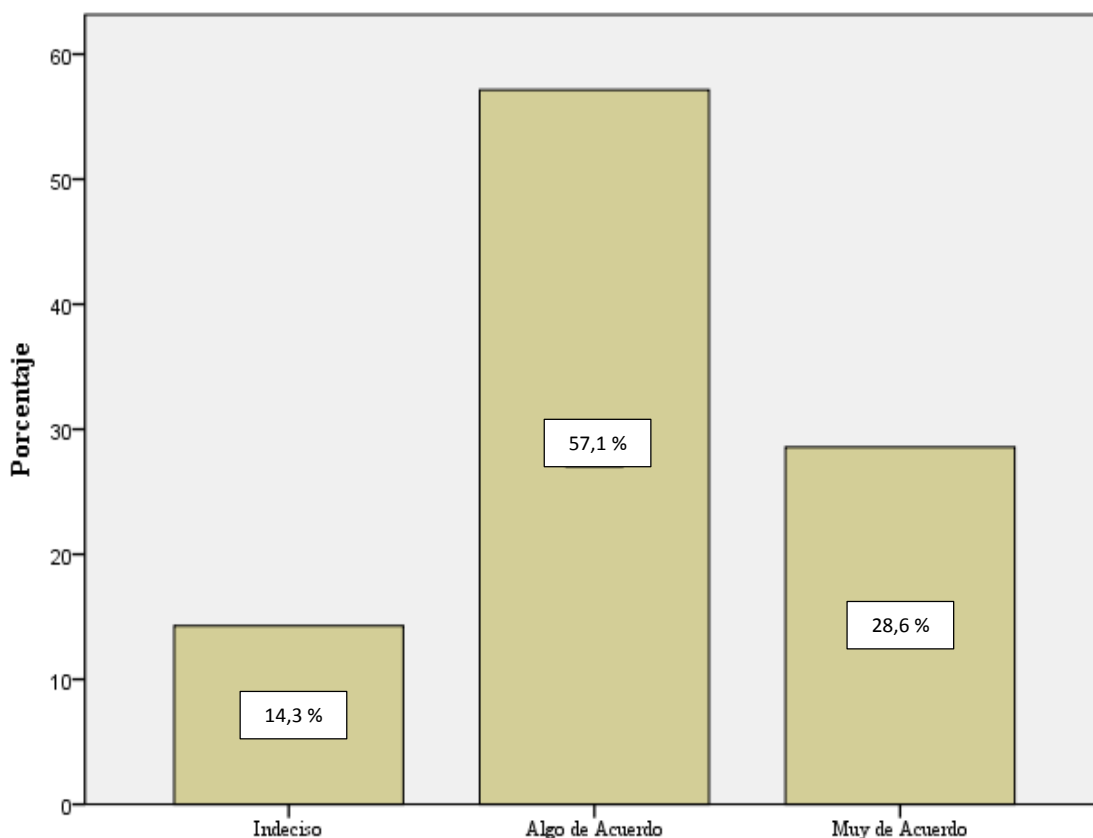
**Pregunta 9.** ¿Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo?

**Tabla 24**

*Responsabilidad de las malas decisiones personales.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	1	14,3
	Algo de Acuerdo	4	71,4
	Muy de Acuerdo	2	100,0
	Total	7	100,0

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 29.* Responsabilidad de las malas decisiones personales. Fuente, Tabla N°24.

La Figura.29, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 57,1% está “Algo de acuerdo”, el 14,3% está “Indeciso” y el 28,6% está “Muy de acuerdo” en la forma que se responsabilizan de sus malas decisiones.

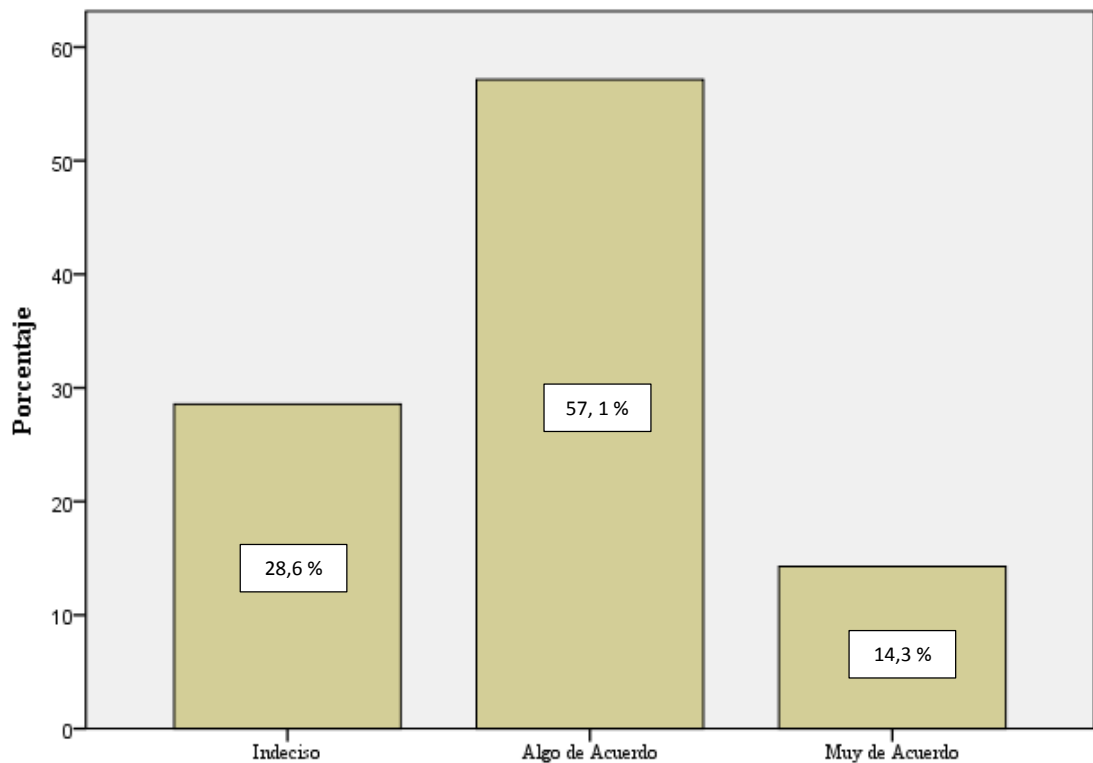
**Pregunta 10.** ¿Me aseguro que el público haya comprendido la información que he dado?

**Tabla 25**

*Comprensión en la información brindada.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	28,6	28,6
Algo de Acuerdo	4	57,1	85,7
Muy de Acuerdo	1	14,3	100,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 30.* Comprensión en la información brindada. Fuente, Tabla N°25.

La Figura.30, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 57,1% está “Algo de acuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de acuerdo” que el público haya comprendido la información que se le ha brindado.

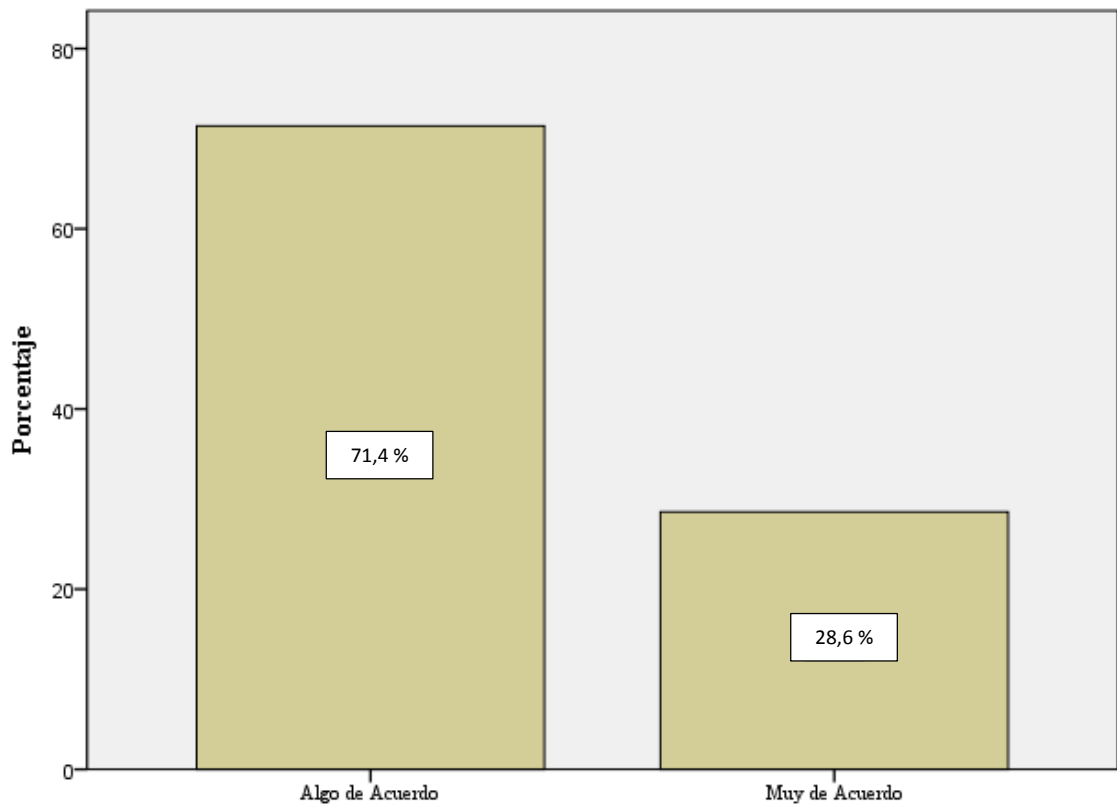
**Pregunta 11.** ¿Mi desempeño está acorde a los objetivos establecidos?

**Tabla 26**

*Desempeño y objetivos establecidos.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Algo de Acuerdo	5	71,4	71,4
Muy de Acuerdo	2	28,6	100,0
Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 31.* Desempeño y objetivos establecidos. Fuente, Tabla N°11.

La Figura.31, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 71,4% está “Algo de acuerdo”, y el 28,6% está “Muy de acuerdo” que su desempeño está acorde a los objetivos establecidos.

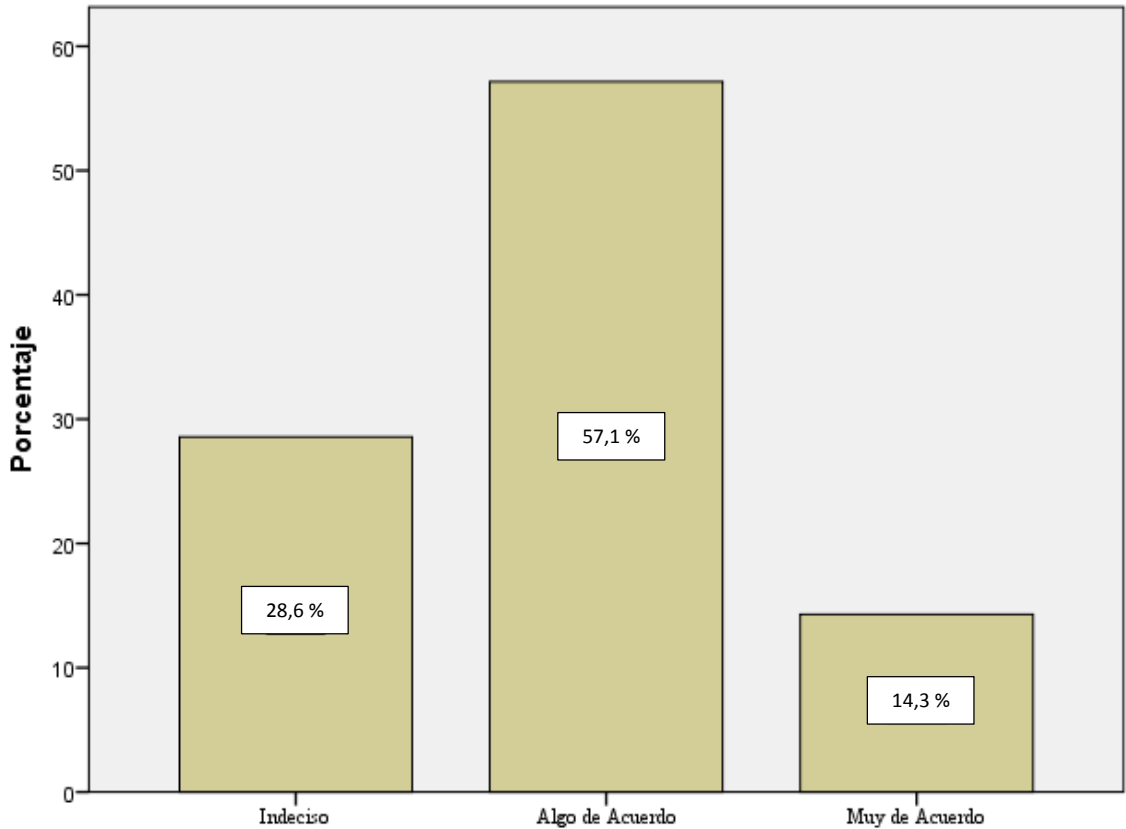
**Pregunta 12.** ¿Soy cuidadoso con mis herramientas de trabajo?

**Tabla 27**

*Herramientas de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	2	28,6
	Algo de Acuerdo	4	57,1
	Muy de Acuerdo	1	100,0
	Total	7	100,0

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 32.* Herramientas de trabajo. Fuente, TablaN°27.

La Figura.32, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, el 57,1% está “Algo de acuerdo”, el 28,6% está “Indeciso” y el 14,3% está “Muy de Acuerdo” en lo cuidadosos que son con sus herramientas de trabajo.

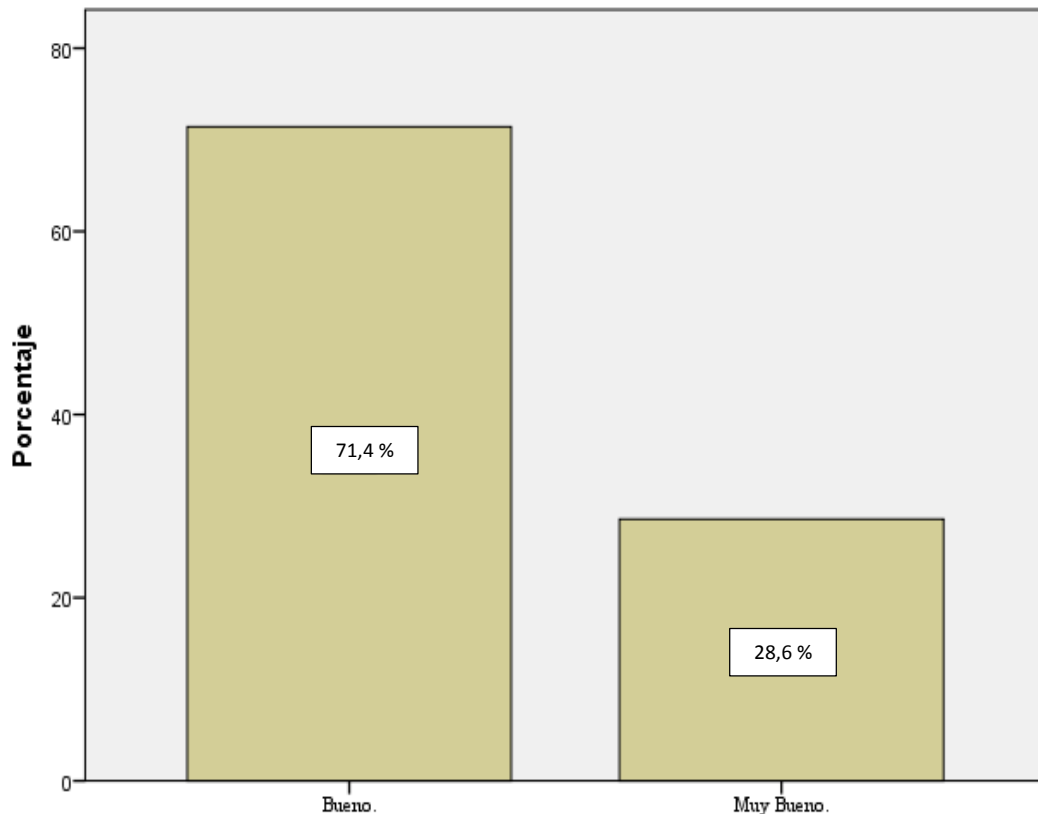
**4.7. Grado del desempeño laboral de acuerdo a la escala de Likert en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

**Tabla 28**

*Rendimiento laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca.*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno.	5	71,4	71,4
	Muy Bueno.	2	28,6	100,0
	Total	7	100,0	

*Nota.* Resultados del Cuestionario “Motivación y Desempeño laboral” aplicado a los colaboradores del área de servicios compartidos, de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A filial Cajamarca.



*Figura 33.* Rendimiento laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca. Fuente, Tabla N°28.

La Figura.33, muestra que los colaboradores del área de servicios compartidos de la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. filial Cajamarca, de acuerdo a la Escala de Likert establecida (Ver pag.38), el 71,4% muestra un desempeño laboral “Bueno” y el 28,6% un rendimiento “Muy bueno”.

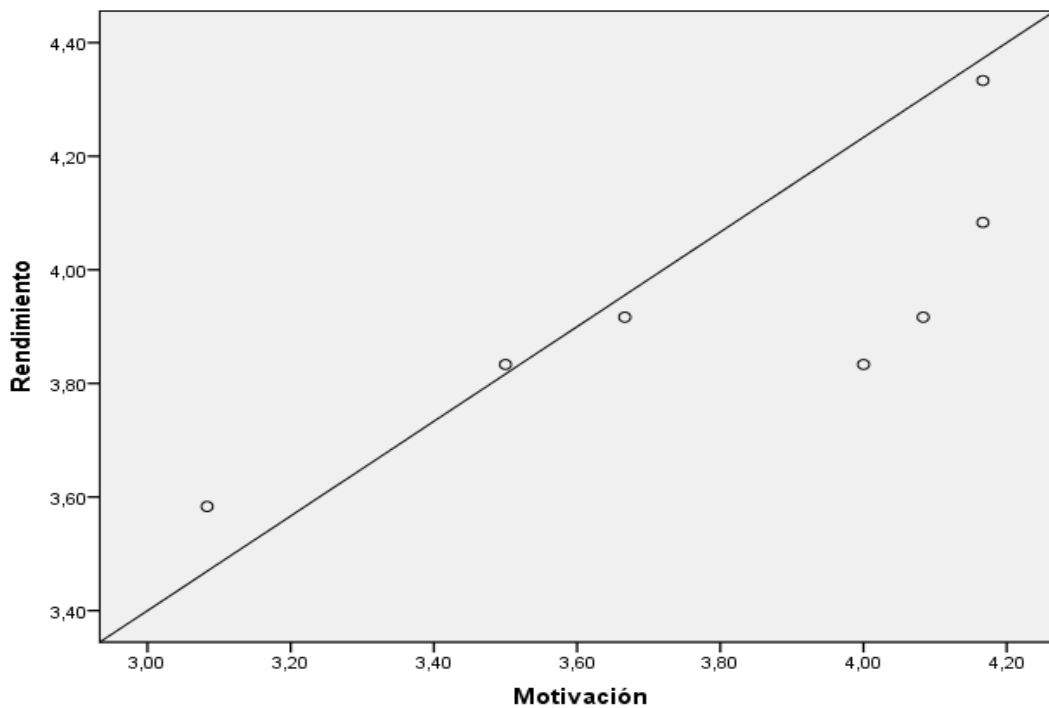
**4.8. Coeficiente de Correlación de la Motivación y el Rendimiento Laboral en el Área de Servicios Compartidos en la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca.**

**Tabla 29**

*Correlaciones de la motivación y el rendimiento laboral.*

		Motivación	Rendimiento
Motivación	Correlación de Pearson	1	,803*
	Sig. (bilateral)		,030
	N	7	7
Rendimiento	Correlación de Pearson	,803*	1
	Sig. (bilateral)	,030	
	N	7	7

*Nota.* Grado de correlación de Pearson, (\*)\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



*Figura 34.* Correlaciones de la motivación y el rendimiento laboral. Fuente, TablaN°29.

La Figura.34, muestra el grado de correlación (0.803\*), esto se traduce en que la motivación y desempeño laboral tienen una relación positiva, es decir a mayor motivación mayor rendimiento laboral, también se puede determinar que el rendimiento laboral no solo está determinado por la motivación (Ver gráfico N°32), también existen otros factores que influyen directa o indirectamente.

## CONCLUSIONES

- Se logró determinar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, teniendo una influencia positiva y significativa.
- Se logró determinar y analizar los factores de mayor incidencia en la motivación laboral, los factores internos con mayor incidencia son: La Auto-realización (13,49), es decir los colaboradores muestran una alta necesidad en expresar sus habilidad y conocimientos mejorando su situación profesional y laboral, Poder (12,57) muestran necesidad de influir en las personas y poder revertir situaciones difíciles, aceptando riesgos; y los factores externos con mayor incidencia son: Promoción (14.06), es decir los colaboradores presentan necesidad de lograr un ascenso o mejora laboral de acuerdo al rendimiento mostrado, Grupo de Trabajo (13.71) muestran necesidad de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos individuales y colectivos. (ver Figura.7)
- Se logró determinar y analizar los factores de mayor incidencia del desempeño laboral, como: La aceptación de normas y valores (13,26), es decir los colaboradores aceptan las normas y valores establecidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. siguiendo todos los protocolos ayudando a su rendimiento laboral, Dedicación a la tarea (12,69) muestran empeño, dedicación en las tareas asignadas y Aceptación de la Autoridad (11,89), teniendo una buena actitud en las tareas y cambios impartidos por los superiores de la agencia.
- Se logró establecer el grado de relación de la motivación laboral y desempeño, a través del grado de correlación de pearson, las variables de estudio presentan una correlación directa positiva (0.803\*) acercándose al 1 y un grado de significancia de 0.05 obteniendo una correlación significativa (ver Tabla .27 y Figura.34) es decir que a mayor motivación se obtendrá mayor desempeño laboral.



## SUGERENCIAS

- La motivación es fundamental para el óptimo desempeño laboral de los colaboradores del área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, se debe mantener y mejorar; las acciones y estrategias destinadas a incrementar la motivación.
- Tener en cuenta los factores motivacionales internos con mayor predominancia (Auto realización, Poder y logro) y los factores con menor predominancia (Reconocimiento y afiliación), puesto que se pueden realizar acciones de mejora en todos los factores, como reuniones mensuales con la finalidad de poder confraternizar y compartir momentos gratos, promover un sistema de incentivo no monetario con la finalidad de valorar su rendimiento laboral, etc.
- Tener en cuenta los factores motivacionales externos con mayor predominancia (Promoción, Grupo de trabajo, Salario) y los factores con menor predominancia (Contenido de trabajo y Supervisión), mejorar la comunicación entre los colaboradores y el jefe del área, así poder mostrar la confianza y el apoyo en el trabajo, además tener un mejor sistema o programa de capacitación así incrementar los conocimientos y capacidades de los colaboradores, y que ellos puedan dar mayor valoración al contenido del trabajo.
- Compartir los resultados obtenidos con la administradora de la Agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A. – filial Cajamarca, con la finalidad que la presente investigación sirva como referencia y herramienta para fortalecer la motivación en el área de servicios compartidos.

## REFERENCIAS

- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K., Loza, T. (2012). Análisis de los Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Chiavenato, I. (2002). Administración: teoría, proceso y práctica. México: MCGRAW HILL
- Dessler, D., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos (5a Edición). México: PEARSON EDUCATION
- González, J. (2009). Manual Básico SPSS. 16/05/2016, de Universidad de Talca  
Sitio web: [http://jovenesprofesionales.otalca.cl/docs/estudios/Manual\\_Basic\\_o\\_SPSS.pdf](http://jovenesprofesionales.otalca.cl/docs/estudios/Manual_Basic_o_SPSS.pdf)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional (10a Edición). México: Paraninfo.
- Maslow, A. H. (1997). Motivación y Personalidad. New Jersey: PEARSON EDUCATION
- McGregor, D. (1960). El Lado Humano de las Empresas. New Jersey: MCGRAW HILL
- McClelland, D. (1975). Power: The inner experience. New York, NY: Irvington.
- Pizarro, M. (2016). Crediscotia Financiera S.A. 20/05/2016, de Class & Asociados S.A. Sitio web: <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10a Edición). México: Pearson educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2013). Administración (10a Edición). México: Pearson educación.
- Robbins, S. & De cenzo, A. (2002). Fundamentos de Administración (3ª Edición). México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson-Prentice hall.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6a Edición). Madrid: ESIC.
- Toro, F. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Medellín: CINCEL.

Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Bogotá, Colombia:  
CINCEL.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons

## **Apéndice A: Cuestionario de Motivación para el Trabajo**

**Objetivo:** *recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted y sobre las acciones que esté dispuesto a realizar para conseguirlos. Todas las respuestas dadas por usted son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto, no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.*

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta cuando esté seguro de haberlas comprendido.

### **Primera parte:**

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró indispensable, el número (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró irrelevante.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones, observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquelas en la Hoja de Respuestas según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

#### **0. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

- a. Dirigir personal.
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado.
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la Hoja de Respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3), así:

**0.** a (5)

b (1)

c (4)

d (2)

e (3)

**ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER.**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.**

**HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.**

1. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
  - a. Saber que reconocen mis conocimientos y capacidades.
  - b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
  - c. Saber que otras personas me aprecian.
  - d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
  - e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.
  
2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
  - a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
  - b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
  - c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
  - d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y que puedo.
  - e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles en el trabajo.
  
3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
  - a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
  - b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
  - c. Darme cuenta de que perfecciona mis conocimientos.
  - d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
  - e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
  
4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
  - a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
  - b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.

- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
  - b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
  - c. Que las otras personas acepten mis méritos.
  - d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
  - e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

**Segunda parte:**

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. En seguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ubique las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor uno (1), a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba, en el círculo correspondiente, el número de orden que le dio.

Ejemplo:

**0. El medio más efectivo para conseguir una mejora salarial es:**

- a. Cumplir con el horario de trabajo.
- b. Colaborar con los compañeros.
- c. Solicitarlo directamente al jefe.
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.
- e. Vincularme a un grupo de presión.

Si usted dio a las afirmaciones el orden 1, 4, 2, 3, 5, en la Hoja de Respuestas escribiría así:

- 0. a (1)
- b (4)
- c (2)
- d (3)
- e (5)

**ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER.**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.**

**HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.**

- 6. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:
  - a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
  - b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
  - c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
  - d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
  - e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.
  
- 7. El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:
  - a. Ponerle empeño e imaginación.
  - b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
  - c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
  - d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
  - e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.
  
- 8. Usualmente, el medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:
  - a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
  - b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
  - c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
  - d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
  - e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:
  - a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
  - b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
  - c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
  - d. Darle tiempo a la empresa para que se cuenta de mis conocimientos y capacidades.
  - e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe inmediato donde uno trabaja.
  
10. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:
  - a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
  - b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas y beneficios para el bien de todos.
  - c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.
  - d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
  - e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

### **Tercera parte:**

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle (1), a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba en el círculo el valor que le asignó.

Ejemplo:

**0. Lo más importante para mí en el trabajo es:**

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
- b. Supervisar a un gran número de personas.
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes en el trabajo.
- d. Ganar mucho dinero.
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.



Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la Hoja de Respuestas marcará:

- 0. a (3)
- b (5)
- c (1)
- d (2)
- e (4)

**ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER.**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.**

**HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.**

11. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
  - b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
  - c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
  - d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
  - e. Poder experimentar interés y motivación para mis tareas.
12. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
  - b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
  - c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
  - d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
  - e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.
13. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
  - b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
  - c. Tener un jefe que me haga conocer los resultados de mi trabajo.
  - d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.

- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.
14. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
  - b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
  - c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía.
  - d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
  - e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.
15. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
  - b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
  - c. Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y motive.
  - d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
  - e. Tener ascensos que den a conocer que tiene en cuenta mis capacidades.

**Apéndice B: Hoja de respuestas CMT**

**1. FACTORES INTERNOS DE MOTIVACIÓN**

<b>Pregunta N° 1</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 2</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 3</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 4</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 5</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>

## 2. FACTORES INTRINSECOS DEL TRABAJO

<b>Pregunta N° 6</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 7</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 8</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 9</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 10</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>

## 3. FACTORES EXTERNOS DE MOTIVACIÓN

<b>Pregunta N° 11</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 12</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 13</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 14</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>
<b>Pregunta N° 15</b>				
<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>

**Apéndice C: Cuestionario de Motivación y Desempeño laboral.**

**Motivación laboral**

**Objetivo:** Determinar el grado de correlación de la motivación laboral y el desempeño en el área de servicios compartidos en la agencia CREDISCOTIA FINANCIERA S.A

Marque con una X el espacio que indica su autopercepción del nivel de **motivación laboral utilizando la siguiente escala.**

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1	2	3	4	5

¿Cómo está su motivación para /en cuánto?	1	2	3	4	5
Cooperar con sus superiores para el éxito de la institución					
Trabajar para alcanzar los objetivos individuales					
Trabajar para alcanzar los objetivos de la agencia.					
Cumplir con los reglamentos y políticas de la agencia.					
Mantener buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.					
Mantener buenas relaciones laborales con mis compañeros.					
Trabajar óptimamente con el sueldo percibido.					
Tratar al público con amabilidad.					
Esperar una oportunidad de superación profesional y laboral.					
Las capacitaciones brindadas durante el año.					
Trato al público con amabilidad.					
Afrontar las responsabilidades y funciones del puesto que desempeña.					
Los bonos y premios percibidos durante el año.					

### Desempeño laboral

Marque con una X el espacio que indica su autopercepción del nivel de **desempeño laboral, utilizando la siguiente escala.**

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de Acuerdo	Muy de Acuerdo.
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Tengo bien organizado mi lugar de trabajo.					
Mantengo la concentración en mi trabajo.					
Ejecuto mis tareas de acuerdo a lo planeado.					
Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.					
Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme.					
Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público.					
Comunico de manera clara mis ideas.					
Me comunico con el público en general con respeto.					
Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.					
Me aseguro que el público haya comprendido la información que he dado.					
Mi desempeño está acorde a los objetivos establecidos.					
Soy cuidadoso con mis herramientas de trabajo.					

**Apéndice D:**

**Descripción Escala Likert.**


MOTIVACIÓN.	MALA	[1 -2 >	El colaborador tiene mala motivación, muestra escaso esfuerzo, intensidad, dirección y persistencia para alcanzar los objetivos individuales y colectivos de la organización,
	REGULAR	[2 - 3>	El colaborador tiene regular motivación, muestra poco esfuerzo, intensidad, dirección y persistencia para alcanzar los objetivos individuales y colectivos de la organización, las necesidades que satisface no cumplen con sus expectativas.
	BUENA	[3 - 4>	El colaborador tiene buena motivación, muestra un buen esfuerzo, intensidad, dirección y persistencia para alcanzar los objetivos individuales y colectivos de la organización, camino a satisfacer las necesidades para sentirse pleno.
	MUY BUENA	[4 -5>	El colaborador tiene muy buena motivación, muestra un enorme esfuerzo, intensidad, dirección y persistencia para alcanzar los objetivos individuales y colectivos de la organización. Siente plenitud en el trabajo.

DESEMPEÑO.	MALO	[2 - 3>	El colaborador muestra mal desempeño laboral, su situación es crítica para alcanzar los objetivos individuales, colectivos y disposiciones de la financiera. Se recomienda una evaluación inmediata de la empresa al colaborador y determinar una reorganización del trabajo.
	REGULAR	[3 - 4>	El colaborador muestra regular desempeño laboral, tiene dificultades para alcanzar los objetivos individuales, colectivos y disposiciones de la financiera. Se recomienda que necesita una mejora rápida y eficiente para incrementar el desempeño laboral.
	BUENO	[4 - 5>	El colaborador muestra buen desempeño laboral, esforzándose por alcanzar los objetivos individuales, colectivos y disposiciones de la financiera. Se recomienda que siga esforzándose y mejorando su nivel de trabajo para poder alcanzar los objetivos establecidos.
	MUY BUENO	[5 - más>	El colaborador muestra muy buen desempeño laboral, cumpliendo con los objetivos individuales, colectivos y disposiciones de la financiera. Se recomienda que siga con el mismo nivel de trabajo y eficiencia.

## Apéndice E: Procesamiento de datos en SPSS 20

Motivación. y Rendimiento.sav2.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda



	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Pregunta1	N Numérico	8	2	Cooperar con s...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	Pregunta2	N Numérico	8	2	Trabajar para al...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	Pregunta3	N Numérico	8	2	Trabajar para al...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	Pregunta4	N Numérico	8	2	Cumplir con los...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	Pregunta5	N Numérico	8	2	Mantener buen...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	Pregunta6	N Numérico	8	2	Mantener buen...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	Pregunta7	N Numérico	8	2	Trabajar óptima...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	Pregunta8	N Numérico	8	2	Tratar al públic...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	Pregunta9	N Numérico	8	2	Esperar una op...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	Pregunta10	N Numérico	8	2	Las capacitacio...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	Pregunta11	N Numérico	8	2	Afrontar las res...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	Pregunta12	N Numérico	8	2	Los bonos y pr...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	R.Pregunta1	N Numérico	8	2	Tengo bien org...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	R.Pregunta2	N Numérico	8	2	Mantengo la co...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	R.Pregunta3	N Numérico	8	2	Ejecuto mis tar...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	R.Pregunta4	N Numérico	8	2	Termino las tar...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	R.Pregunta5	N Numérico	8	2	Puedo discutir ...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	R.Pregunta6	N Numérico	8	2	Respondo favor...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	R.Pregunta7	N Numérico	8	2	Comunico de m...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	R.Pregunta8	N Numérico	8	2	Me comunico c...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	R.Pregunta9	N Numérico	8	2	Me responsabili...	{1,00, Muy ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	R.Pregunta10	N Numérico	8	2	Me aseguro qu...	{1,00, Muy ...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
23	R.Pregunta11	N Numérico	8	2	Mi desempeño ...	{1,00, Muy ...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
24	R.Pregunta12	N Numérico	8	2	Soy cuidadoso ...	{1,00, Muy ...	Ninguna	11	Derecha	Nominal	Entrada
25	R.Pregunta13	N Numérico	8	2	Comunico favor...	{1,00, Muy ...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos **Vista de variables**





Visible: 29 de 29 variables

	Pregunta1	Pregunta2	Pregunta3	Pregunta4	Pregunta5	Pregunta6	Pregunta7	Pregunta8	Pregunta9	Pregunta10	Pregunta11	Pregunta12	R.Pregunta1	R.Pregunta2	R.Pregunta3	R.Pr...
1	Buena	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena	Mala	Buena	Mala	Mala	Buena	Mala	Algo de Ac...	Algo de Ac...	Algo de Ac...	Algo...
2	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Regular	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Muy Buena	Mala	Indeciso	Indeciso	Indeciso	Algo...
3	Muy Buena	Buena	Regular	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Regular	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Muy Buena	Buena	Algo de Ac...	Algo de Ac...	Muy de Ac...	Algo...
4	Muy Buena	Regular	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Buena	Mala	Buena	Buena	Regular	Muy Buena	Buena	Algo de Ac...	Algo de Ac...	Muy de Ac...	Algo...
5	Buena	Buena	Buena	Regular	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Buena	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Regular	Indeciso	Algo de Ac...	Algo de Ac...	Algo...
6	Buena	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena	Muy Buena	Regular	Buena	Regular	Algo de Ac...	Muy de Ac...	Muy de Ac...	Algo...
7	Buena	Buena	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena	Regular	Indeciso	Muy de Ac...	Algo de Ac...	Algo...
8	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
9	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
10	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
11	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
12	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																