

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO**

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO
DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU BCP –
CUSCO CASO: OFICINA PRINCIPAL – AREA DE PROCESOS Y
PLATAFORMA – 2013-2014**

Presentado por:

Br. Calvo Jara Verónica

Br. Loayza Ubalde Yeny

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración.

ASESORA:

**Lic. VICTORIA PUENTE DE LA
VEGA APARICIO**

TESIS AUSPICIADO POR LA UNSAAC

**CUSCO – PERÚ
2015**

DEDICATORIA

A mis padres Evangelina y Manuel, que me dieron todo su amor, sacrificio y comprensión todos estos años, pero sobre todo su apoyo incondicional para poder alcanzar esta meta. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí, son los mejores padres.

A mi amado esposo, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Verónica Calvo Jara

A mis padres José y Santusa, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, y demostraron todo el amor que me tienen con su paciencia y dulzura. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Siempre serán mi motivación. Es gracias a ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Yeny Loayza Ubalde

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. A mis docentes a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. A mi compañera de tesis Yeny por todo su apoyo y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Verónica Calvo Jara

A Dios porque gracias a él siempre me mantuve firme y dispuesta a superar cualquier reto, él siempre está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis docentes quienes siempre se mostraron dispuestos a ayudarnos y darnos su tiempo. A mi compañera de tesis Verónica, que sin su apoyo y exigencia no hubiera logrado esta meta y a todas aquellas personas que pusieron su entera confianza en nosotras.

Yeny Loayza Ubalde

PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En concordancia con el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: **INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ BCP – CUSCO CASO: OFICINA PRINCIPAL – AREA DE PROCESOS Y PLATAFORMA – 2013-2014**, a fin de optar al grado de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado de acuerdo al proyecto de investigación aprobada e inscrita en la Carrera Profesional, cumpliendo con las normas de investigación establecidas y tomando en consideración los elementos del proceso de investigación. Así, el trabajo se centra en el desarrollo de la investigación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú, oficina principal-área procesos y plataforma.

La presente tesis no es solo un deber más de nuestra condición universitaria, sino también la máxima expresión del placer intelectual. Sobre todo es el camino para la consolidación de las experiencias vividas en la universidad, y el reflejo de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

VERONICA CALVO JARA Y YENY LOAYZA UBALDE

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulando a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Bajo éste planteamiento se presenta este proyecto titulado “Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco Caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma – 2013 - 2014” con el propósito determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma- 2013-2014.

Por todo ello, en síntesis el trabajo en mención consta de los siguientes capítulos:

El Capítulo I. Contiene el planteamiento del problema de investigación, formulación de los objetivos, justificación de la investigación, hipótesis de la investigación, las variables e indicadores del estudio, delimitaciones de la investigación y diseño metodológico de investigación.

El Capítulo II. Muestra el marco teórico y conceptual de la investigación; donde resaltan los antecedentes de la investigación, marco teórico, conceptos referidos a la teoría del comportamiento organizacional, teorías de motivación, relaciones entre las teoría de motivación, modelo bifactorial de Herzberg, desempeño laboral.

El Capítulo III. Presenta la descripción del escenario del objeto de estudio, Reseña histórica del Banco de Crédito del Perú, descripción actual del BCP, pilares estratégicos del BCP, proyecto Lean, gestión de la calidad en el BCP, área de operaciones, área de plataforma del BCP oficina principal Cusco.

El Capítulo IV. Muestra el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, tomando en consideración la población y la muestra de estudio, el análisis e interpretación de las encuestas al personal de operaciones y plataforma del BCP oficina principal de Cusco; así mismo presentamos análisis de entrevista al gerente y jefe de personal del BCP – Cusco.

El Capítulo V. Contiene la discusión de los resultados obtenidos; relación entre los factores de motivación y el desempeño del talento humano del BCP – Cusco, Comprobación de hipótesis, discusión de resultados finalmente propuesta estratégica de motivación.

Finalmente presentamos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	I
INTRODUCCIÓN.....	II
ÍNDICE GENERAL	IV

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1	CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1	Problema general.....	6
1.2.2	Problemas específicos	6
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1	Objetivo general	6
1.3.2	Objetivos específicos.....	6
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.5.1	Hipótesis general	8
1.5.2	Hipótesis específicos	9
1.6	VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO	9
1.7	DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.8	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.8.1	Tipo de investigación	11
1.8.2	Nivel de investigación.....	12
1.8.3	Diseño de la investigación.....	12
1.8.4	Método de investigación	12
1.9	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	13
1.10	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	14
1.11	PROCESAMIENTO DE DATOS	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. Talento humano.....	24
2.2.2. Comportamiento organizacional	29
2.2.3. Teorías del comportamiento organizacional	32
2.2.4. Teorías motivacionales.....	37
2.3. RELACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	54
2.4. MODELO BIFACTORIAL DE HERZBERG.....	58
2.4.1. Descripción del modelo.....	60
2.4.2. Interpretación del modelo.....	64
2.5. DESEMPEÑO LABORAL	67
2.5.1. Concepto de desempeño laboral.....	67
2.5.2. Los factores del desempeño laboral	69
2.5.3. La relación entre la motivación y el desempeño laboral	76
2.5.4. Elementos que favorecen la motivación en el entorno laboral.....	77
2.5.5. Importancia del desempeño laboral.....	78
2.5.6. Factores de determinación del desempeño laboral.....	80
2.6. MARCO CONCEPTUAL.....	82

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	94
3.2. DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL BCP	95
3.3. MISIÓN DEL BCP	96
3.4. VISIÓN DEL BCP	96
3.5. PRINCIPIOS DEL BCP	96
3.6. PILARES ESTRATÉGICOS DEL BCP	97
3.7. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	97
3.8. FACTORES DE ÉXITO.....	98

3.9. PROYECTO LEAN..... 98

3.10. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL BCP 99

3.11. ÁREA DE PROCESOS Y PLATAFORMA DEL BCP OFICINA PRINCIPAL CUSCO 99

 3.11.1. Organigrama del área de operaciones100

 3.11.2. Roles y responsabilidad del asesor de Ventas y servicios.....101

 3.11.3. Roles y responsabilidades del promotor de servicio104

CAPÍTULO IV

**COLECTA DE DATOS E INFORMACIÓN Y ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. INTRODUCCIÓN 109

4.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL
DEL BCP – CUSCO..... 109

 4.2.1. Características generales109

 4.2.2. Condiciones del trabajador y formación académica112

 4.2.3. Tiempo de servicios114

4.3. FACTORES DE MOTIVACIÓN - INTRÍNSECOS 115

4.4. FACTORES DE MOTIVACIÓN - EXTRÍNSECOS 123

4.5. DESEMPEÑO LABORAL 133

4.6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE DE PERSONAL DE
BCP - CUSCO 147

 4.6.1. Análisis de la entrevista al jefe de personal de BCP - Cusco.....148

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DEL TALENTO
HUMANO DEL BCP - CUSCO 151

 5.1.1. Análisis de relación de las variables151

5.2. PRESENTACIÓN DE TABLA DE MATRIZ DE CORRELACIÓN 161

5.3. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN..... 163

5.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS 164

5.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 167

5.6. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL 171

 5.6.1. Segmentación grupos estratégicos de motivación.....172

5.6.2. Justificación.....174

5.6.3. Diseño de los programas de motivación:175

5.6.4. Difusión.....176

5.6.5. Ejecución de los programas de motivación.....177

5.6.6. Evaluación.....177

5.6.7. Retroalimentación177

CONCLUSIONES.....180

RECOMENDACIONES182

BIBLIOGRAFÍA184

ANEXOS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Caracterización del problema

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Nunca deben darse el lujo de no contar con las herramientas que les ayudarán a mantenerse al margen de esas exigencias. Se afirma de manera clara que para poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado. A consecuencia de esto es que se debe analizar los diferentes factores que se manifiesten alrededor de ellas.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra, por lo que la administración de los recursos humanos debe tener un manejo eficiente e innovador de los clientes internos y externos.

Es por eso, que hoy en día las empresas están empeñadas en producir más y mejor debido a este mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Sin embargo, debido al crecimiento desenfrenado de la competencia, el desempeño de las empresas vienen cambiando la forma de pensar, durante las últimas décadas al observar que las compañías que han logrado sobrevivir y crecer en el mercado a un ritmo constante, son aquellas que además de buscar un máximo rendimiento en todas sus operaciones, prestan seria atención a las necesidades de sus clientes.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

En la actualidad, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el planeta. La mayoría de nosotros pasamos más horas durante la semana en nuestros respectivos lugares de trabajo que en nuestros hogares o fuera de ellos, disfrutando del tiempo libre con la familia o amigos, y se convierte en un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen

automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

El Banco de Crédito del Perú (BCP), es una institución sólida cuya vocación y principios la han hecho líder indiscutible del mercado peruano a lo largo de sus más de 130 años de impecable trayectoria, su finalidad principal es la prestación de servicios de intermediación financiera, promoviendo también el crecimiento y desarrollo socioeconómico del cusco y del Perú por medio de sus servicios de créditos, por lo que está teniendo un crecimiento sostenible en todo el país ya que cuenta con agencias en todos los departamentos, posicionándose así como un banco líder.

Cada oficina del Banco de Crédito del Perú cuenta con un gerente de oficina, cada una de ellas está encargada de brindar servicios financieros a todos sus usuarios, así mismo cada oficina está ubicada estratégicamente en los diferentes distritos como: Cusco, Wanchaq y San Jerónimo. Es por eso que decidimos analizar la oficina principal ubicada en Av. El Sol N°. 189, ya que cuenta con el mayor número de empleados y clientes.

Por otro lado ahora más que nunca las empresas financieras han generado una competencia que permite a los clientes obtener mayores opciones y beneficios, es así que son los colaboradores (área de operaciones y plataforma) encargados de producir buena o deficiente calidad de los servicios. La entidad bancaria cuenta con indicadores para medir y evaluar el desempeño de sus trabajadores, en este sentido no todos los trabajadores llega a alcanzar las metas establecidas, lo que genera frustración y en declive en la motivación.

De esta forma, los hechos observados merecen ser sistematizados como información, luego analizados e interpretados adecuadamente en el marco de la teoría del comportamiento organizacional de recursos humanos, que sirvan como

insumos de inteligencia para formular y establecer políticas de personal orientadas al cambio y/o a la mejora de las actitudes hacia el trabajo, que involucre desde los representantes, personal de operaciones y plataforma en el ejercicio de sus funciones y su identificación con la institución.

De continuar así, el desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma, repercutirá directamente en la atención de los clientes directos e indirectos. Es evidente que el personal de operaciones y plataforma son importantes para la atención de los clientes, de seguir manteniendo este criterio se pronostica que existirá desagrado por parte de los clientes.

Considerando que la motivación del personal de operaciones y plataforma está íntimamente relacionada con el desempeño laboral en la institución, es por ello que se considera como un factor importante para el servicio a los clientes. Es por esta razón que lo más importante es mantener al personal estimulado, que es lo mismo decir, que se encuentre satisfecho y éste es uno de los posibles problemas que puede presentar en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal. Por lo cual, se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para determinar cuál es la relación que se presenta. No se debe enfocar solamente la motivación desde el punto de vista material (aunque es muy importante, no debe convertirse en la única forma de estimulación), existen otras variantes, que pueden llevarse a la práctica con el apoyo de todos.

Por consiguiente, el presente trabajo pretende abordar la relación que pudiera existir entre el desempeño laboral y factores de motivación del personal operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma?
- b) ¿Cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación que predominan en el desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma?
- c) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Describir las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.

- b) Determinar los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación que predominan en el desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.
- c) Determinar el nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo está orientado al conocimiento de las variables que rigen las motivaciones y los diversos enfoques que origina la conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o eliminar la conducta que dichos motivos originan en la relación factores de motivación y el desempeño laboral del personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal. Por tanto, la motivación es un estado interno que activa y dirige nuestros destinos a producir cambios significativos en la transformación de actitudes y el desarrollo de valores éticos, profesionales y humanos, es una herramienta útil para el mejoramiento permanente del trato interpersonal. Los incentivos económicos al personal, ligados al desempeño y a la productividad.

El estudio servirá para poner en conocimiento el estado motivacional y sus factores en relación con el desempeño laboral que poseen los empleados en su lugar de trabajo; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan en la institución que laboran.

Es así que la presente investigación permitirá aplicar y discutir los postulados teóricos referidos a los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral con relación a los factores extrínsecos e intrínsecos de motivación del

talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma.

Es tal la importancia del factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recurso humano es concebida como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del trabajador, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

1.5 Hipótesis de la investigación

1.5.1 Hipótesis general

Los factores motivacionales influyen directamente en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

Hipótesis estadístico

H₀: No existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

H₁: Si existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

1.5.2 Hipótesis específicos

- a) Las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma son: predominantes mujeres, de condición nombrados, de edad entre 28 a 35 años, con estudios superiores de diferentes especialidades.
- b) Los factores intrínsecos predominantes son el trabajo mismo y reconocimiento laboral del personal de plataforma y operaciones del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos. Y los factores extrínsecos predominantes son la compensación económica, relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
- c) El nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma, es dinámico motivacional, actualizado, carismático ya sea en forma individual o grupal.

1.6 Variables e indicadores del estudio

a) Variable de estudio:

- Factores de motivación.
- Desempeño laboral.

b) Operacionalización de las variables:

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Factores de motivación La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (Porret Gelabert, 2008, p. 86, 2014, p. 86). Los factores de motivación se divide en: 1. Factores Motivacionales o Intrínsecos o de satisfacción y muestra cómo se siente la persona en el cargo que desempeña en la Organización (p 92). 2. Factores Higiénicos o Extrínsecos o de insatisfacción y muestra cómo se siente la persona en relación a su empresa (p. 90).	Factores motivaciones intrínsecos	• Trabajo mismo. • Posibilidad de desarrollo como profesional. • Logro laboral y responsabilidad. • Reconocimiento laboral. • Progreso profesional con capacitación del personal
	Factores motivacionales extrínsecos	• Factores de nivel de superación. • Compensación económica. • Relaciones interpersonales. • Condiciones de trabajo. • Factores de incentivos por productividad.
Desempeño laboral. Expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y desempeño laboral. El desempeño laboral está compuesto por dos factores: los actitudinales de la persona y factores operativos (Chiavenato 2006, p. 236).	Factores actitudinales	• Actitud cooperativa en el trabajo • Creatividad e Identidad laboral. • Interés de libertad y confianza. • Capacidad de trabajo en equipo. • Presentación de personal y condiciones de trabajo.
	Factores operativos	• Nivel de trabajo en la convivencia. • Apoyo de los compañeros y el trabajo en equipo. • Factores de nivel de comunicación con sus compañeros. • Factores de nivel de comunicación con los directivos. • Liderazgo • Clima del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.7 Delimitaciones de la investigación

a) Delimitación espacial

El ámbito donde se desarrolló la investigación es en el Banco de crédito del Perú BCP – Oficina principal, ubicado en el departamento de Cusco y distrito de Cusco, conformado por el área de operaciones y plataforma.

b) Delimitación temporal

El trabajo de campo corresponde a la medición efectuada al personal (operaciones y plataforma), en los que se han aplicado los instrumentos elaborados (ver anexos), provenientes de la definición de operacionalización de las variables desde el mes de Diciembre 2013 a Agosto del año 2014, previo el cronograma de investigación como visitas de observación al Banco de crédito del Perú BCP – Oficina principal, que comprenden la muestra.

1.8 Metodología de la investigación

1.8.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, se define el tipo de investigación básica, según la naturaleza de los instrumentos aplicados es de tipo cuantitativo. Así mismo, por la fuente de la información es primaria, siendo el propósito fundamental de la solución de problemas. A continuación, utilizando la clasificación empleada por (Sánchez Carlessi y Reyes Meza, 2002) la investigación puede ser tipificada como “investigación sustantiva” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. Así mismo, este autor manifiesta que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo? El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de explicar.

1.8.2 Nivel de investigación

- Es **descriptiva**, porque pretende decir como es la realidad, ya que observara y describirá como se encuentra el desempeño del talento humano del BCP, para conocer el nivel de influencia de los factores motivacionales (Mejía Mejía, 2005, p. 29).
- Es **correlacional** debido a que pretendemos medir el grado de relación y la manera cómo interactúan la variable “x” “factores motivacionales” y la variable “y” “desempeño del talento humano” Para así poder determinar estadísticamente los factores motivacionales que influyen en el desempeño del talento humano del banco de crédito del Perú – Oficina principal – Área de procesos y plataforma 2013 - 2014.

1.8.3 Diseño de la investigación

Es no experimental de corte transversal; por lo que, su aplicación se desarrolla sin manipular deliberadamente las variables, y se basa en hechos que ocurrieron y que se dan en la realidad actual, con un enfoque retrospectivo y de actualidad. Bajo esta concepción, la investigación se concretizó en el talento humano del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal – Área de procesos y plataforma 2013 - 2014.

1.8.4 Método de investigación

Analítico Deductivo.- Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método Analítico Deductivo, ya que analizaremos de lo general a lo específico la información de fuentes primarias y secundarias de los factores motivacionales y la influencia de estos en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú - Cusco.

1.9 Población y muestra de estudio

La población de estudio está conformada por los trabajadores del personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal; y por otro lado, tenemos Jefes del área de personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal, que tiene su domicilio en Av. Sol No. 189, distrito de Cusco, Departamento de Cusco.

a) Población 1

En primer lugar, la población de los trabajadores del personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal- Cusco, que se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1
Número de trabajadores del personal del Banco de Crédito del Perú – Oficina Principal – Cusco.

AREAS	CARGOS	Nº DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
OPERACIONES	Jefes de operaciones	1	0,91
	Supervisores	7	6,36
	Promotores principales	6	5,45
	Promotores de servicio	36	32,73
	Promotores training	9	8,18
	Back office	11	10,00
PLATAFORMA	Supervisores	3	2,73
	Asesores de ventas	27	24,55
	Asesores training	10	9,09
TOTAL		110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el BCP – Cusco, 2013.

En vista que la población de estudio está conformado por 110 trabajadores, se tomó en cuenta en su totalidad en el estudio. Tipo de muestra utilizada es muestreo no probabilístico, por el método de conveniencia. Por lo que es una población finita.

b) Población 2

En segundo lugar, la población de estudio es el gerente de oficina y los jefes del área de operaciones y plataforma, está conformado en un número de 03 sujetos de estudio.

Para este grupo de estudio se tomó en cuenta el siguiente: Tipo de muestra utilizada es muestreo no probabilístico, por el método de conveniencia. Por lo que es una población finita.

1.10 Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

a) Técnicas

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación fueron como sigue:

- **Observación directa**, se realizó observación directa a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, para ver cómo se presentan nuestras variables de estudio, lo cual nos permitirá describir como se relacionan los factores motivacionales con el desempeño.
- **Encuesta**, la que será aplicada a la totalidad de los trabajadores del Banco del Crédito del Perú oficina principal – Cusco área procesos y plataforma, para así poder determinar la relación de las variables de estudio.
- **Entrevista dirigida**, esta técnica se utilizó para indagar los factores que implican en los trabajadores del Banco de Crédito y también a cada supervisor de las dos áreas, procesos y plataforma respectivamente. La entrevista se realizó a los gerentes y/o jefes de sección de dicha institución.

- **Revisión bibliográfica**, ésta técnica ayudará a la corroboración de la información obtenida para la realización de la investigación como son: la revisión del acervo documentario, libros, tesis y páginas de internet.

b) Instrumentos

Los instrumentos empleados en este trabajo de investigación son como sigue:

- **Guía de observación**, se usó para obtener información existente en registro y otros documentos (*Anexo 04*).
- **Cuestionario**, este instrumento estuvo dirigido a los trabajadores que laboran en el área de procesos y plataforma del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal (*Anexo 02*).
- **Guía de entrevista**, este instrumento se ha formulado para obtener información y fue aplicado al gerente de oficina y a los supervisores del área de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú – Oficina principal (*Anexo 03*).
- **Internet y/o Web grafía**, nos permitirá recabar mayor información actualizada tanto de las teorías, conceptos e instituciones relacionadas a nuestra investigación.

1.11 Procesamiento de datos

a) Técnicas

- Las pruebas estadísticas que se utilizó en el proceso de trabajo: Estadística descriptiva.

- Cuadros y gráficos estadísticos para variables cualitativas; se analizó en forma exclusiva bivariable.

b) Instrumentos

El análisis de datos será de manera continua, una vez recolectada la información, para su organización y análisis se aplicará las siguientes herramientas:

1. Para procesar el texto se utilizó el programa de Word.
2. Para procesar datos se utilizó el programa de Excel.
3. Para análisis estadístico se utilizó el programa SPSS Versión 18.0.
4. Prueba de independencia de criterios: Chi Cuadrado para variables cualitativos.
5. Coeficiente de correlación de Pearson. El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$ ($-1 \leq r \leq 1$).

Fundamentalmente se utilizará estadística descriptiva tales como las medidas de dispersión, tablas y gráficos. Esto permitirá conocer y entender la forma como se vienen comportando los datos en cada variable.

Correlación de variables

La relación de las variables se determinará a través del coeficiente de correlación de Pearson – R_s , (para un nivel de significación - α del 95%), de las variables de estudio a través de Test de Spearman–Brown(Sierra Bravo, 1998, p. 166) de dos mitades (pares e impares) (ecuación 1.3 y 1.4).

$$r = \frac{N(\sum (A.B)) - (\sum A).(\sum B)}{\sqrt{[N.(\sum A^2) - (\sum A)^2][N.(\sum B^2) - (\sum B)^2]}} \quad ec. (1.3)$$

$$R_s = \frac{2r}{1+r} \quad ec. (1.4)$$

Donde:

A, valores de los datos pares

B, valores de los datos impares

Prueba de hipótesis

Las hipótesis estadísticas para este caso serán:

Hipótesis nula, H₀: No existe influencia de los factores motivaciones en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma - 2013-2014.

Hipótesis alterna, H_a: Si existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma - 2013-2014.

Nivel de significancia (α)

Para el caso de la evaluación de la correlación de las variables, se empleó un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Criterio para la prueba de hipótesis

Se rechaza H_0 , si $\alpha > p\text{-value}$, donde $p\text{-value}$, es la probabilidad evaluada para una distribución normal de los datos cualitativos no paramétricos.

Interpretación del coeficiente de Pearson R_s

Si el valor de R_s :

- Es -1, hay una correlación negativa perfecta
- se encuentra entre -1 y -0.5, hay una fuerte correlación negativa
- se encuentra entre -0.5 y 0, hay una débil correlación negativa
- se encuentra entre 0 y 0.5, hay una débil correlación positiva
- se encuentra entre 0.5 y 1, hay una fuerte correlación positiva
- es 1, hay una correlación positiva perfecta, entre los 2 juegos de datos.
- es 0, se acepta la hipótesis nula, en los casos contrarios se rechaza.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes consultados, orientan el desarrollo de la investigación, ya que, están vinculados directamente con la problemática, tal como se muestra a continuación:

Internacional

- a) **Tesis:** “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”, presentado por Olvera Zapata (2013), para optar el título de Psicóloga Industrial en la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas.

El objetivo de este trabajo es establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación referente al estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral, se determinan las siguientes conclusiones:

- Los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos.
- Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un

motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani.

- Los empleados del área comercial reciben los mismos beneficios económicos (bonos, premios, % comisión, movilización, entre otros), pero en los no económicos existen algunos beneficios que los empleados del proyecto Napoli reciben y que los de ciudad Santiago no, por lo que existe inconformidad. La empresa Furoiani Obras y Proyectos llevan a cabo un sistema de reconocimiento monetario atractivo, pero ellos no solo desean ser reconocidos de ésta forma, sino a través de un reconocimiento no económico que le otorgue prestigio personal y profesional.
- Haciendo un análisis de los factores considerados de importancia por el personal encuestado, y su relación con las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño demostraron que existe una influencia negativa entre los factores motivacionales de los empleados y su desempeño laboral.

Cabe destacar que en esta investigación se da énfasis a los factores que intervienen para mejorar la motivación del personal, los cuales son prioritarios de acuerdo al grado de influencia que tienen para un buen desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, se tomara en cuenta aquellos factores que sean relevantes para poder lograr la motivación necesaria, y por ende el buen desempeño laboral de sus trabajadores.

Local

- b) **Tesis:** “Motivación como herramienta para lograr la productividad en la empresa TELEATENTO del Perú S.A.C.” presentado por los bachilleres Yopez

Huamantica y Gallegos Fernández (2009), para optar el Título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.

El objetivo del trabajo es identificar los factores que influyen en la motivación del personal de la empresa de TELEATENTO del Perú SAC., y proponer políticas de motivación para los trabajadores de la empresa que permitan mejorar la productividad. Los resultados más relevantes son las siguientes conclusiones:

- Mediante el presente trabajo de investigación se ha comprobado que la empresa TELEATENTO del Perú SAC. en la actualidad no aplica políticas de motivación, dando como consecuencia la baja productividad del personal que labora en dicha empresa.
- El nivel de motivación encontrado en la empresa TELEATENTO del Perú SAC. en general tiene como tendencia un nivel bajo, resultado obtenido en base a las encuestas realizadas al personal activo debido en gran medida a que las necesidades no son satisfechas del todo y que la productividad alcanzada no es la óptima.
- Los factores económicos, sociales, de infraestructura y clima laboral que han sido identificados en el presente estudio refleja el principal problema de la empresa TELEATENTO del Perú SAC., lo cual influye directamente en la motivación de sus trabajadores y la baja productividad de los mismos para el logro de los objetivos y fines trazados de la empresa

En este trabajo de investigación los factores motivacionales se encuentra en un nivel bajo ya que el clima laboral, la infraestructura y los factores económicos no contribuyen a dicha motivación por ende es reflejada en baja productividad así como el no lograr las metas organizacionales. Por consiguiente, en esta

investigación se ha propuesto implementar políticas de motivación para poder optimizar el desempeño en el puesto, así como para potenciar el crecimiento continuo.

- c) **Tesis:** “La Motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de la empresa Telefónica del Perú SA. – Zonal del Cusco”. Presentado por los bachilleres Gonzales Pezua y Herrera Collque (2006), para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.

El objetivo de este trabajo es proponer estrategias de motivación adecuados para los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú SA – Zonal Cusco, que permita mejorar el desempeño y lograr la satisfacción de la población laboral de esta empresa para de esta manera lograr los fines y objetivos organizacionales. Las conclusiones más significativas son las siguientes:

- Los niveles actuales de motivación existentes en la empresa Telefónica del Perú – Zonal Cusco son deficientes, situación que origina la insatisfacción de la población laboral reflejada en la incidencia negativa del desempeño de los trabajadores, como consecuencia de la falta de implementación de mecanismos motivacionales adecuados.
- En la empresa Telefónica del Perú – Zonal Cusco, se advierte constante amenaza de despido, en vista que es política de la empresa tomar muy en cuenta la productividad del trabajadores sin importarle si este se haya motivado o no, situación que se refleja en deficiencias en el desempeño, notándose por el contrario poca identificación e insatisfacción por parte del personal; lo cual incide en el servicio que estos brindan al usuario.

- Existe poco interés por parte de los funcionarios por utilizar mecanismos motivacionales adecuados que cambien la insatisfacción del personal que labora en esta empresa.
- Si bien es cierto que la mayoría del personal que labora en esta empresa es profesional, éstos no se ubican en el área que les correspondería desempeñarse profesionalmente, laborando en cargos que no satisfacen sus expectativas lo que incide en su insatisfacción

Dentro de la empresa Telefónica del Perú SA - Zonal Cusco no muestran mucho interés por implementar mecanismos motivacionales, así como también el personal contratado no se encuentra en un área idóneo para él, por lo que no desempeñan al máximo sus capacidades profesionales, por este motivo en esta investigación se da énfasis a un modelo de proceso motivacional basado en la teoría antropológica adaptada a las necesidades de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú SA – Zonal Cusco, de tal manera que facilita la implementación de estrategias motivacionales.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Talento humano

En la definición dada por la real academia podríamos casi encontrar un sinónimo de la palabra competencia, y si partimos de este sinónimo cuando se dice: Gestión del talento se hace referencia a “gestión de las competencias”, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es, entendiendo por un profesional no sólo a aquel con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo.

El talento humano, según Jericó (2001), no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

En ese sentido, Dolan, Cabrera, y Schuler (2003), quienes consideran significativo centrar los esfuerzos en integrar al capital humano dentro de las organizaciones, mostrando más interés en la parte humana que en la financiera; por tal razón, destacan la importancia de demostrarle a estos individuos que pertenecen a la organización y forman parte de ésta, para así obtener de ellos los mejores resultados, orientando el desarrollo de sus potencialidades.

De esta forma, para Dearlove y Crainer (2000), el vocablo talento proviene del latín “*talentum*” que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobredotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. En efecto, igualmente Davenport (2000), se refiere al talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud.

En ese mismo orden de ideas, otros autores han definido lo que para ellos es el talento humano, el cual se ha convertido en un intangible muy valioso para las organizaciones. De ahí que el análisis de los aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, encontrándose estrecha relación entre los diferentes conceptos, de los cuales se mencionan los siguientes:

Alles (2005), refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

El talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica.

Agrega la autora, que según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

Sobre este aspecto, Gubman (2000) refiere que si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

A partir de la definición del talento, y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones, podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos. Utilizando un lenguaje común,

podemos decir que para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que las competencias.

2.2.1.1. Los ingredientes claves del talento

Según Jericó (2001), los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes ó competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra empresa. Y por último hablemos de acción (velocidad), lo cual se entiende cómo hacer, velocidad ó innovación constante; es decir que debido al mundo tan cambiante en el cual vivimos, debemos siempre estar alertas a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que si no lo hacemos, nos que daremos como profesionales obsoletos.

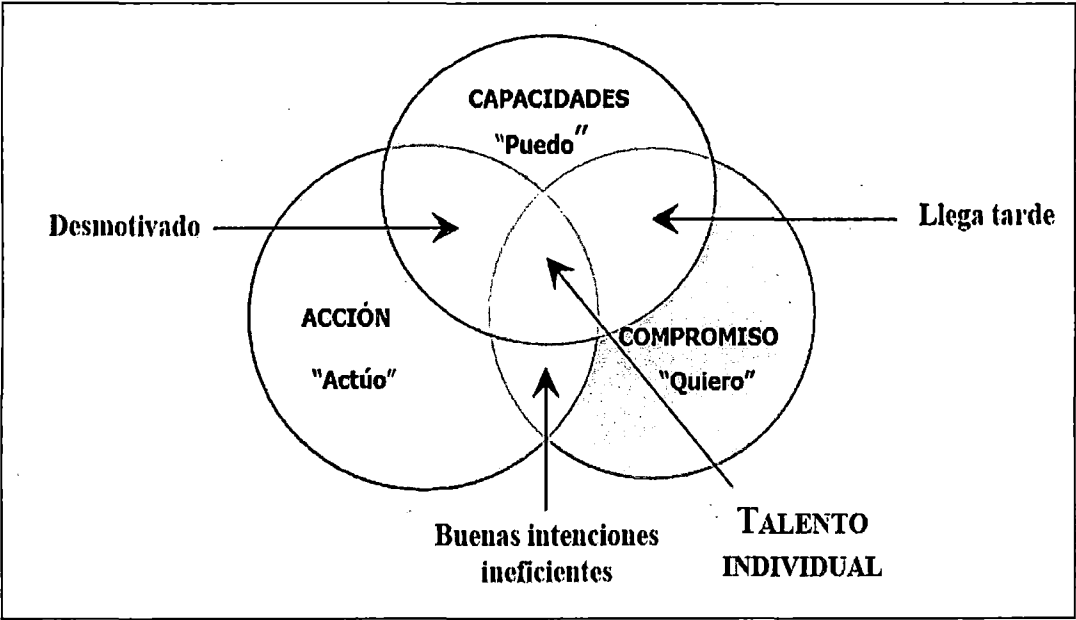
Charles Wang, fundador de la empresa Associates, afirma que “Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... Es tarde”.

De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

Talento = Capacidades + Compromiso + Acción
--

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento

Gráfico 1
Los componentes del talento



Fuente: Tomado de Jericó (2001, p. 68).

2.2.1.2. Gestión del talento y su nueva perspectiva

La gestión del talento huma no es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que la personas son el principal activo en la organización. Es decir, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, Chiavenato (2002) destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del

conocimiento. Asimismo la gestión del talento humano en las empresas se ha ido revolucionando a través de cambios y transformaciones favorables con el paso de los años y a una gran velocidad, dándole un enfoque obsoleto al sistema tradicional de la ARH (Administración de Recursos Humanos).

Se dice que cuando nos encontramos con empresas realmente exitosas o inteligentes, éstas tienden a crecer, y para esto tienen que recurrir a la adquisición de capital, de tecnología más moderna, y por ende más personal, entre otras. De aquí parte la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para lograr un buen posicionamiento en el mercado, como una ventaja competitiva, ya que nuestro mercado es muy cambiante, para lo cual debemos estar preparados.

Para llevar a cabo una buena gestión de nuestro capital humano, las empresas se han encargado de cambiar los conceptos y modificar las prácticas gerenciales, las cuales se resumen de la siguiente manera: ahora las empresas ya no están de acuerdo en invertir en los productos y servicios, sino en las personas que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. La otra consiste en invertir en las personas que atienden al cliente y no a los clientes mismos, ya que en el caso de las primeras, su trabajo consiste en dejar a sus clientes satisfechos.

2.2.2. Comportamiento organizacional

Robbins, Judge, y Brito (2013, p. 13) y Robbins y Judge (2009, p. 10) quienes conceptualizan el comportamiento organización “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.

Garzón Castrillón (2005, p. 55) quien sostiene que “el comportamiento organizacional busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos

y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

Robbins y DeCenzo (2002, p. 257) quien en su afán de conceptualizar el comportamiento organizacional se concentra, primordialmente, en dos campos básicos. En primer término, el Comportamiento Organizacional se fija en el comportamiento individual. Este campo, basado predominantemente en aportaciones de psicólogos, incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo, el Comportamiento Organizacional se refiere al comportamiento de los grupos, lo cual incluye las normas, las funciones, la formación de equipos y los conflictos. Lo que sabemos de los grupos procede básicamente de la obra de sociólogos y psicólogos sociales. Por desgracia, no podemos entender el comportamiento de un grupo de empleados con solo resumir los actos de los individuos, porque cuando éstos actúan en grupo no se comportan igual que cuando están solos.

Según Chiavenato y Guzmán Brito (2009, p. 7), “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las”.

Este autor considera que el Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones. Aunque la definición se ha mantenido, la realidad es que, las organizaciones no son las que

manifiestan algunos comportamientos, quienes muestran diferentes conductas son las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

El Comportamiento Organizacional “se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones” (Wagner III y Hollenbeck, 2009, p. 6).

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El Comportamiento Organizacional se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones) (Schermerhorn, Hunt, y Osborn, 1997, pp. 2-3).

El Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia 5.

El Comportamiento Organizacional se enfoca fundamentalmente a las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones como el empleo, esto implica que se hagan investigaciones relacionadas con la conducta en el trabajo, productividad, desempeño humano, rotación, ausentismo y administración, entre otras. El comportamiento organizacional es un campo de estudio del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las diversas organizaciones.

El comportamiento organizacional brinda las oportunidades para el fortalecimiento de los valores del profesional como persona, lo cual da una

dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo; facilitando el ambiente propicio para crear un profesional con capacidad física, intelectual y ética.

2.2.3. Teorías del comportamiento organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2006), el concepto de una organización es una noción artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas, como edificios, oficinas, equipo, que tienden a oscurecer el hecho obvio de que las organizaciones no son otra cosa en realidad que agregados de los individuos. Chiavenato (2006), continúa explicando como tales acciones organizacionales son sólo acciones combinadas de individuos; la gente hace sus trabajos de diferentes maneras, difieren en sus interacciones con sus jefes y compañeros de trabajo. Varían por el nivel de motivación y el grado de esfuerzo que están dispuestos a ejercer sobre su puesto, varían con respecto a la importancia que dan a factores como la seguridad, el reconocimiento, el avance, el apoyo social, el reto en las asignaciones de trabajo y la voluntad de trabajar tiempo extra.

De igual forma, Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional explica que las características psicológicas individuales como los valores, las actividades, las percepciones, las motivaciones y la personalidad afectan el resultado de cualquier clima organizacional. En la búsqueda de entender la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, las organizaciones han comprendido que se componen por algo más que elementos tangibles.

Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Pero aún más, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, “el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas” (Chiavenato, 1999, p. 57).

En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1) El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- 2) El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
- 3) El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento.

Si las suposiciones anteriormente anotadas son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

2.2.3.1. Teoría clásica de la motivación humana

La motivación es considerada como el estado de ánimo del individuo, el cual es provocado por diversas variables que interactúan con los factores intrínsecos y extrínsecos que rodean al ambiente en el que individuo desempeña sus roles en una sociedad determinada. La motivación y la satisfacción laboral se ven

reflejadas en la productividad y en la calidad de los servicios que ofrece una organización a sus clientes externos, es así como los clientes internos deben de poseer un grado de involucramiento y compromiso con la organización para que si las funciones que sean desempeñados por los trabajadores posean valores agregados.

Es responsabilidad de la organización incrementar los factores extrínsecos que integran los sistemas de recompensas e incentivos para intentar mantener motivados a los empleados, pero también es responsable de los empleados desempeñar de una forma adecuada las tareas asignadas. La motivación es un tema complejo en donde se busca diagnosticar y satisfacer las necesidades económicas, emocionales y psíquicas de las personas que laboran en las organizaciones. En el presente capítulo se estudian cada una de las teorías de la motivación para poder comprender cuales son las variables y los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven la motivación y el desempeño laboral.

2.2.3.2. Patrones de comportamiento

El comportamiento es una manera de actuar; se refiere a la conducta de una persona. Los patrones de comportamiento son modos de conducta que utiliza un individuo para llevar a cabo sus actividades.

¿Son heredados o adquiridos los patrones de comportamiento? Esta pregunta no puede contestarse con un simple sí o no. Existe una gradación del efecto relativo de lo heredado o de lo adquirido, según sea la faceta específica de conducta que se está considerando, pero el nivel específico de conducta dentro de esa gama se adquiere mediante el aprendizaje.

De otra parte, los factores dentro de la organización, tales como tecnología, políticas y normas informales pueden restringir la conducta; otros factores, como metas, liderazgos y recompensas, puede inducir el comportamiento y dirigirlo a

una dirección particular. Las influencias potenciales pueden filtrarse a través de las actitudes personales por medio de la percepción, la cognición y la motivación. El efecto de diversos estímulos sobre la conducta depende de cómo se perciban y piensan por parte del individuo. El hecho de que una persona se motiva a realizar un esfuerzo (a comportarse en cierta forma) depende de la intensidad del estímulo y del marco en que ocurra.

2.2.3.3. La personalidad

La teoría de la personalidad ha ocupado un papel especial en el desarrollo de la psicología general: se enfoca hacia la persona total en un medio total y reviste una importancia particular para la teoría de la organización y la práctica de la administración. La personalidad de un ser humano es una combinación compleja de atributos físicos y mentales, valores, actitudes, creencias, gustos, ambiciones, intereses, hábitos y otras características que se reúnen para formar un ser único.

Los seres humanos interactúan potencialmente con muchas fuerzas en su medio, (hogar, escuela, trabajo, etc.), para producir un modo de conducta: un estilo. Las experiencias de la vida desempeñan un papel importante en la modificación de los valores, creencias y actitudes de una persona, con la que moldean los patrones de conducta. Las acciones específicas resultan de la interacción de las personas con su medio percibido. "Algunas conductas son relativamente determinadas o programadas (reflejos o hábitos), mientras que otras son resultado del pensamiento consciente y de una decisión. El "paquete" completo de atributos biológicos y psicológicos más los patrones de conducta que se establecen integran un fenómeno complejo llamado personalidad" (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 291).

Es importante distinguir entre "ser una persona" y "tener una personalidad". La personalidad, en pocas palabras, representa un sistema individual complejo que es un elemento clave en el sistema social; las teorías de la personalidad son

factores importantes para la teoría de organización. La comprensión y la predicción de la conducta individual requieren diagnóstico de personalidad y medio.

El impacto de la herencia sobre la personalidad sigue siendo fuente de considerable debate. Quizás la conclusión más general que puede obtenerse es que la herencia establece los límites a los que pueden desarrollarse las características de la personalidad y que el ambiente determina el desarrollo dentro de estos límites.

Los valores culturales y normas tienen un papel destacado en el desarrollo de la personalidad y conducta de un individuo. Finalmente, las demandas de diferentes factores situacionales realzan o limitan diferentes aspectos de la personalidad de un individuo.

2.2.3.4. El comportamiento y la teoría de la motivación

Una distinción importante en el estudio de lo que causa el comportamiento es la que existe entre las explicaciones cognoscitiva y no cognoscitiva.

- a) La mayor parte de lo establecido sobre la motivación da por supuesto que es importante comprender los estados y procesos internos de los individuos: sus necesidades, deseos, valores y expectativas. La idea clave es comprender lo que la gente siente y piensa, para estar en condiciones de predecir cómo se comportará en determinada situación.

Las teorías cognoscitivas, se enfocan hacia los aspectos internos. Esta óptica de la motivación, se ha enfocado a través de dos dimensiones que son relativamente distintas, pero no mutuamente excluyentes: lo que motiva a la gente (contenido) y cómo se produce el comportamiento (proceso). Las teorías de contenido se enfocan hacia las variables específicas que influyen sobre el comportamiento, como las necesidades

internas o las condiciones externas. ¿Qué necesidades específicas motivan a los individuos en situaciones de trabajo? ¿Qué recompensas específicas son las más poderosas para mantener un desempeño superior?

Las teorías de proceso también intentan identificar variables importantes que expliquen el comportamiento pero se enfocan en la dinámica de la forma en que se interrelacionan las variables, para explicar la dirección, el grado y la persistencia del esfuerzo. Las variables más importantes en los modelos de proceso son el incentivo, el impulso, el refuerzo y las expectativas.

- b) Un enfoque alternativo, representado por el trabajo de B.F. Skinner, da importancia al enfoque no cognoscitivo. De hecho, el individuo es una caja negra en la cual los procesos de sentimiento y pensamiento son desconocidos e imposibles de conocer.

El comportamiento ocurre, se dirige y se sostiene mediante el efecto condicionador del refuerzo. El comportamiento se modela (dirige, amplifica y sostiene) por las consecuencias que le siguen. Si se pasa por alto o se castiga el comportamiento o conducta tiende a decrecer o cesar, y si se le refuerza positivamente (recompensa) tiende a incrementarse o persistir.

Para entender y predecir el comportamiento, es suficiente enfocarse hacia acciones abiertas en el pasado y sus consecuencias, tal como son proporcionadas por el medio externo del individuo. No hay necesidad de preocuparse por las condiciones o los procesos internos de los individuos.

2.2.4. Teorías motivacionales

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según

el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas, responde a la pregunta ¿Qué motiva al trabajador.

Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc., es decir ¿Cómo se motiva al trabajador?, son teorías que proponen soluciones.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A partir de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kanh: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualidad en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

2.2.4.1. Teorías de contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg: Teoría bifactorial.
- McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Teoría de Maslow

Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Las necesidades según Maslow, de menor a mayor nivel en la jerarquía son:

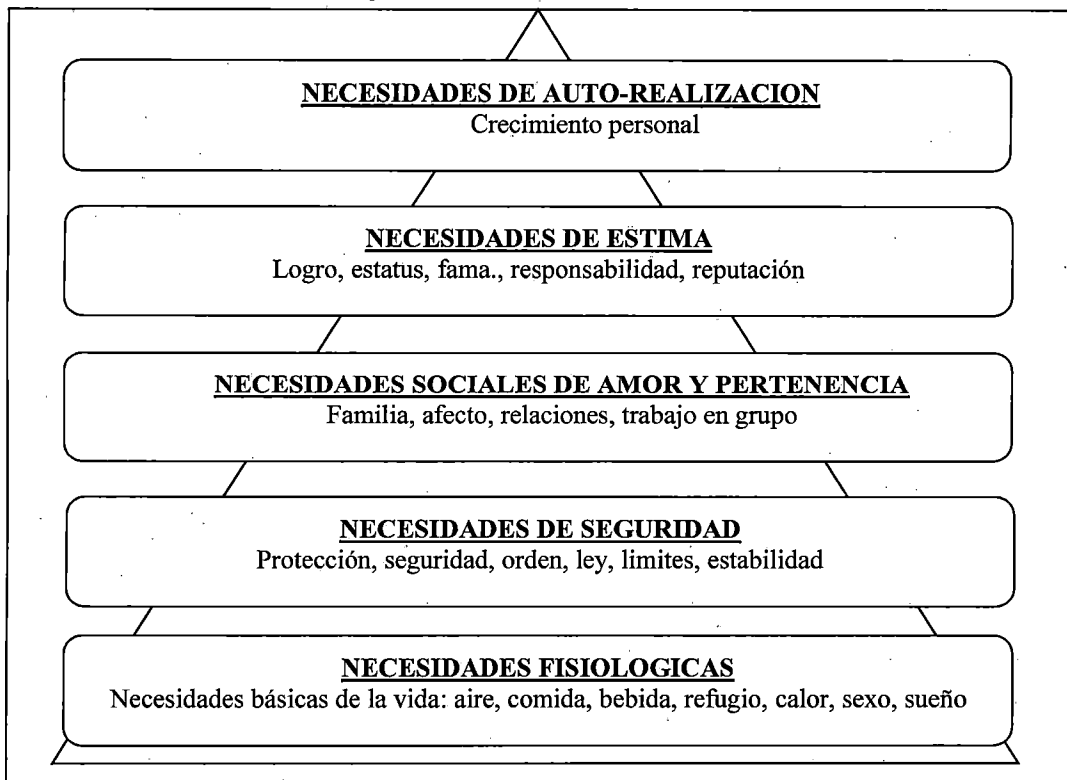
- Básicas o fisiológicas:*** necesidades relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, a la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.
- Seguridad:*** Necesidades relacionadas con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, el temor

a lo desconocido, a la anarquía. Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, la de orden y la de tener protección, entre otras.

- c) ***Sociales o de pertenencia:*** Necesidades relacionadas con la compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de éstas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- d) ***Estima o reconocimiento:*** También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- e) ***Autorealización:*** También conocidas como de superación o autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En éste nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, debido a que estas funcionan como un motor generador de la misma, Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.

Gráfico 2: Pirámide de Maslow



Fuente: Tomada de Maslow (1943); Quintero Angarita (2011).

Castellanos Espinoza, Gutierrez Zanzon, Redondo Cabas, y Correa Losano (2011), quienes en su publicación, afirmaron que la idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Esta teoría se acopla a la investigación ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus para lograr alcanzar la autorrealización y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente.

Teoría de los factores de Herzberg

Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesto a Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción (Amorós, E. 2007, p. 84).

Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

Factores motivadores: Se localizan en el ambiente que rodea a las persona, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circulan al individuo. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

Factores de higiene: Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

Se relaciona con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivaciones involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tabla 2
La teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1959)

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores higiénicos (De insatisfacción)
Trabajo en sí. Realización. Reconocimiento. Progreso profesional. Responsabilidad.	Las condiciones de trabajo. Administración de la empresa. Salario. Relaciones con el supervisor. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Castellanos Espinoza et al. (2011).

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprendan o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

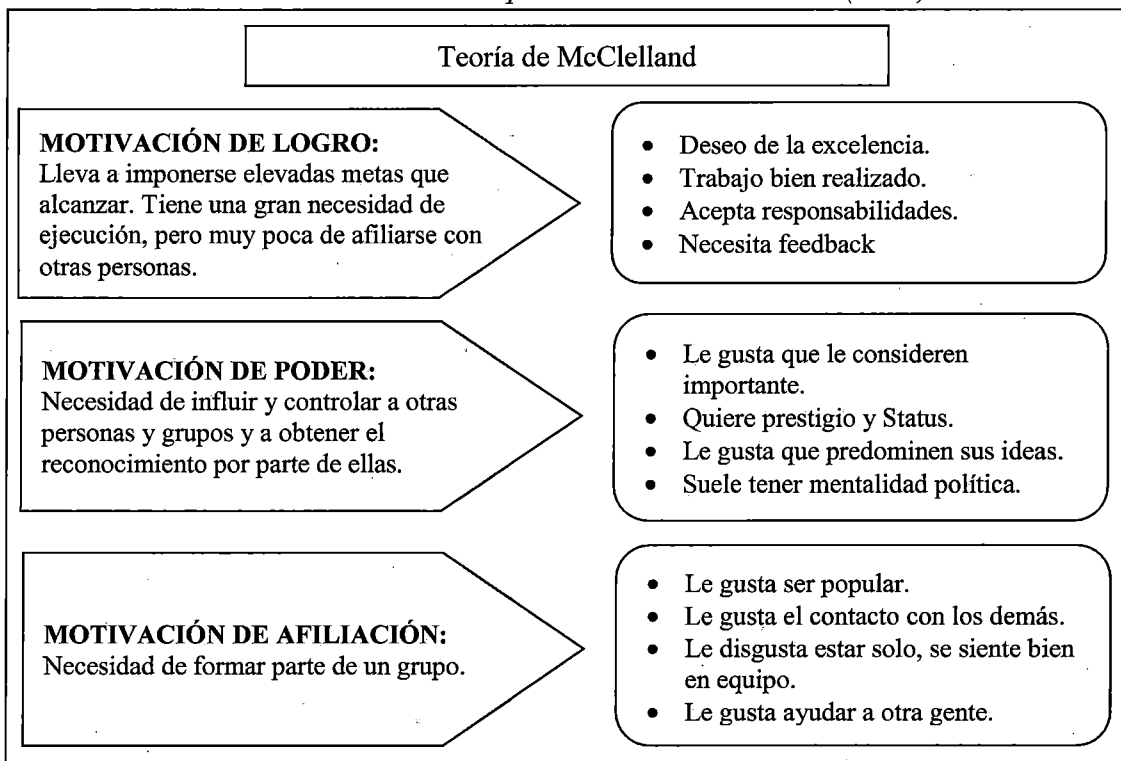
Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- *Motivador de afiliación.* Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- *Motivador de logro.* Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de

trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

- *Motivador de poder.* Es deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- *Motivador de la competencia.* El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Gráfico 3
Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)



Fuente: Tomado de Castellanos Espinoza et al. (2011).

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia (E).
- Necesidades de relaciones (R).
- Necesidades de crecimiento (C).

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

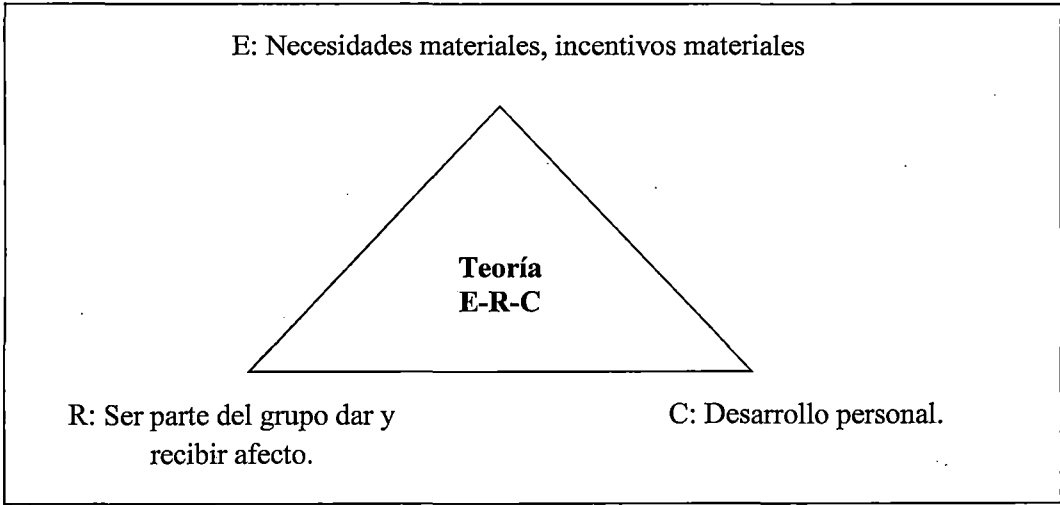
La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Gráfico 4
Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría.

2.2.4.2. Teoría de proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- **Vroom.** Teoría de la expectativa.
- **Locke.** Teoría de la finalidad.
- **Adams.** Teoría de la equidad o justicia laboral.

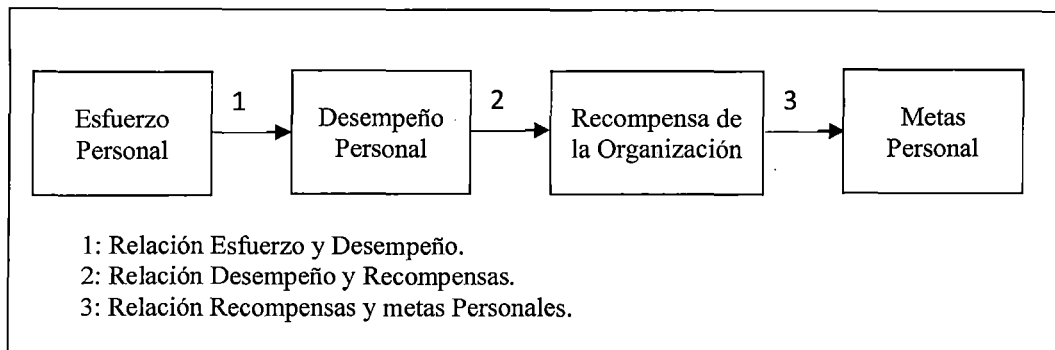
Vroom. Teoría de la expectativa.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Victor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawer III, afirma que “ la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbins, 2004, p. 173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejerce determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- Relación desempeño y recompensa: grado en el que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales, y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1990).

Gráfico 5
Teoría de las Expectativas de Wroom



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría.

La valencia se referirá a “la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa” (Davis y Newstrom, 1990, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas o negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1990).

Las expectativas aluden a “la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea” (Davis y Newstrom, 1990, p. 148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño, su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado, de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una levada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados

realizan una suerte de análisis costo – beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicaran más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1990).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa esta mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo

que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

El resultado de la comparación puede presentarse de tres formas distintas:

- Hay sensación de **equidad**, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del

referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

- Hay sensación de **inequidad negativa**, pues se siente sub-retribuido, ya que sus recompensas son menores que las de los demás con el mismo rendimiento. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).
- Por último, sensación de **inequidad positiva**, el individuo observa un resultado injusto pero favorable para él. Puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

2.3. Relación entre las teorías de motivación

Las teorías expuestas no están en competencia unas con otras. La validez de una no invalida automáticamente las otras. En realidad, muchas se complementan. Así, la nueva dificultad está en articularlas para comprender sus relaciones recíprocas. Por ello, en el presente estudio se enfoca la teoría de Herzberg porque en relación a las otras teorías expuestas se considera lo siguiente (David, 2003):

- a) La teoría de las necesidades de Maslow es muy aceptada, sobre todo entre los administradores en ejercicio. Se debe a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla. Sin embargo, las investigaciones no le confieren validez. Maslow no aportó pruebas empíricas y en diversos estudios realizados para validar la teoría no se encontró respaldo para ella.

Aun cuando los modelos de Herzberg y de Maslow en cierta forma son

similares, también tienen contrastes importantes. Maslow destaca las necesidades psicológicas, mientras que Herzberg lo hace en las condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado. Propone que en la sociedad moderna muchos trabajadores han satisfecho ya sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora se sienten motivados principalmente por necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior ya no tienen esa fuerza impulsora para el empleado, sino que simplemente aseguran el mantenimiento del nivel actual de progreso.

La teoría de Maslow es útil para identificar necesidades o motivos, mientras que la de Herzberg aclara las metas y los incentivos que tienden a satisfacer esas necesidades con los factores de higiene como son las políticas laborales. Es decir, mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Según Herzberg los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, **turnover** en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y la "salud mental", recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg (David, 2003).

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes diferencias.

Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas.

Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aun en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.

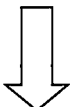
- b) Las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la presunción implícita de que existe una "manera mejor" (the best way) de motivar a las personas. En cambio, las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom: la motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.
- c) La teoría de Vroom es una teoría de motivación y no de comportamiento. Aunque presente interesantes perspectivas de predicción del comportamiento individual en las organizaciones, deja muchos temas en el aire. En muchos cargos relacionados con la producción, la tarea es proyectada para limitar y restringir las alternativas de comportamiento del trabajador. Sólo cuando el trabajador puede escoger entre varias alternativas y es capaz de seleccionar una alternativa, se puede utilizar el modelo.

- d) Parece evidente que el concepto de McClelland de motivación para los logros se encuentra inmersa en la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. La gente con una motivación elevada para los logros tiende a interesarse en los motivadores (el trabajo en sí); quiere información relativa a la tarea, saber qué tan bien hace su trabajo. Por el otro lado, quienes tienen una motivación para los logros están más preocupados por el entorno; quieren conocer lo que los demás opinan de ellos antes que saber qué tal se desempeñan.

En forma similar, a la motivación por el logro de McClelland los motivadores de Herzberg dan importancia al reconocimiento del logro como un factor importante para la satisfacción personal.

- e) Dos modelos distintos de motivación son las expectativas y el proceso de atribución. El primero establece que la motivación es un producto de qué tanto se desea algo y las probabilidades de que el esfuerzo conducirá al cumplimiento de la tarea y a la recompensa. El proceso de atribución estudia la forma en que la gente interpreta las causas del comportamiento. Las atribuciones de cada quien dependen del autor del juicio y si el comportamiento tuvo o no éxito.
- f) Los modelos cognoscitivos que se enfocan a estados de ánimo internos predominan en las ideas sobre la motivación, dando especial atención al micro motivación, pero con el fin de construir un contexto de motivación completo convendría atender también la macro motivación.

Gráfico 6
Tabla de comparación de las Teorías de Motivación de contenido

	MASLOW (Jerarquía de necesidades)		HERZBERG (Teoría de dos factores)	ALDERFER	MCCLELLAND
	Autorrealización	 Motivadores 	El trabajo en sí, Responsabilidad, Progreso Crecimiento	Crecimiento	Necesidad de logro
Necesidad de orden superior 	Estima		Logros Reconocimientos	Relación	Necesidad de poder
	Pertenencia		Calidad de las relaciones interpersonales con pare, superiores y subordinados		Necesidad de afiliación
	Seguridad	Higiénico 	Seguridad de puesto	Existencia	
	Fisiológicas		Condiciones laborales salario		

Fuente: Elaboración propia en base a las teorías.

En esta tabla observamos más claramente las diferencias existentes entre las distintas teorías motivacionales de contenido, comparando las distintas distribuciones de necesidades. Se observa la diferencia de clasificación de necesidades en el modelo de Maslow en cinco niveles de necesidades con la clasificación de Categorías de Alderfer que agrupa las necesidades en tres niveles.

2.4. Modelo Bifactorial de Herzberg

Basándose en las investigaciones hechas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló en la década de 1950 un modelo de motivación de dos factores. Encontró que los empleados expresaban diferentes condiciones para los sentimientos positivos y para los negativos. Esto es, sí un sentimiento de logro les producía sentimientos positivos, lo contrario, la falta de logro, raramente

expresaban como la causa de sentimientos negativos. En su lugar, algún otro factor, como la política de la empresa, daban como la causa de un sentimiento negativo (Hill y Jones, 2009).

Entonces, concluyó que los dos factores influían separadamente en la motivación. Anteriormente se aseguraba que la motivación, o la falta de ella, eran opuestas de un mismo factor en un continuo. Herzberg refutó este criterio tradicional declarando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos.

Ciertas condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no están presentes raramente provocan insatisfacción. Durante muchos años los administradores se preguntaban por qué la motivación de sus empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que ofrecían.

La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responder a tales cuestionamientos, pues las prestaciones y las políticas de personal eran primordialmente factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg.

El modelo de Herzberg propone solamente una tendencia general. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones. Por el contrario, algunos motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otras personas. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, existe sólo una tendencia hacia una sola dirección o la otra. No existe una distinción absoluta: ningún factor es completamente unidimensional en su influencia.

También, descubrió que cuando la gente está insatisfecha con su trabajo, se preocupa por el medio en el que labora. Por otro lado, cuando se siente a gusto en su puesto, este sentimiento tiene poco que ver con el trabajo en sí.

2.4.1. Descripción del modelo

a) Factores motivacionales o factores intrínsecos

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivaciones involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de desafío y oportunidad para la creatividad individual.

Con lo anterior y de acuerdo con los estudios efectuados por Herzberg se tiende a perder el significado psicológico para el individuo que realiza y ejecuta sus funciones y tiene un efecto de “desmotivación”, provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa no ofrece nada más allá que un lugar decente para trabajar y eso, en el mejor de los casos.

Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente auto motivado.

Se trata de factores que parecen tener un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, lo que a menudo da por resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo. Los factores son:

- Trabajo mismo
- Posibilidad de desarrollo.
- Logro.
- Responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Progreso Profesional.

Es decir, cuando los factores de higiene están satisfechos, tienden a eliminar la insatisfacción y las restricciones de trabajo, pero, hacen poco por motivar al individuo para que tenga un rendimiento mayor o supere su capacidad. No obstante, el aumento de los motivadores le permitirá crecer y desarrollarse, y a menudo incrementan la destreza. Así, los factores de higiene influyen en la disposición y los motivadores en las habilidades del individuo.

b) Factores higiénicos o factores extrínsecos

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y dedicadas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son; el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambiente

de trabajo, las política y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Son factores externos y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

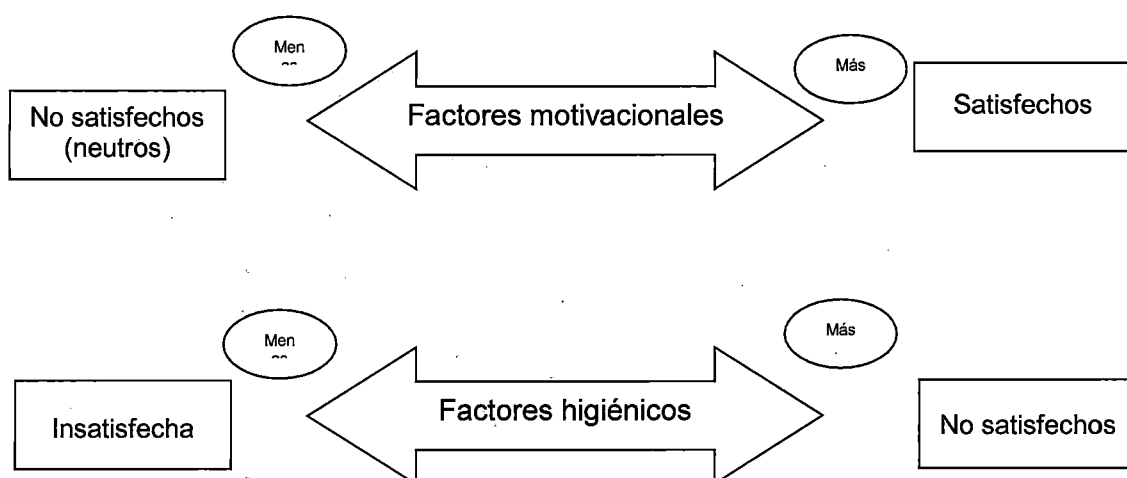
No se tratan de partes intrínsecas del trabajo, pero se relacionan con las condiciones en las que se ejecuta el trabajo. Descubrió que los factores de higiene no producen aumentos en la capacidad de producción del empleado, sino que sólo evitan pérdidas en su rendimiento debido a restricciones en el trabajo.

Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando el trabajo. Ejemplos de este tipo de motivación son los planes de jubilación, el seguro médico y los periodos de vacaciones. Los factores son:

- Pago
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los subordinados
- Calidad de la supervisión
- Condiciones en el trabajo Posición social
- Seguridad en el empleo
- Política administrativa

En el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, menciona Chiavenato es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores satisfactores. En la *Gráfico 7*, se muestran las tendencias de los satisfactores y los no satisfactores.

Gráfico 7
Factores satisfactores



Fuente: Tomado de Chiavenato (2006, p. 414).

En el gráfico, se tienen los factores motivacionales, los que tienen que ver con los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de las necesidades de autorrealización, estos factores motivacionales intrínsecos van orientados al reconocimiento, el crecimiento, las responsabilidades, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, por lo tanto entre más se trabaje para fomentar este tipo de factores motivacionales dentro de la organización, los individuos podrán encontrar las condiciones emocionales y psicológicas necesarias para poder sentirse motivados y así encaminar a las personas a una satisfacción plena. En cambio los factores higiénicos son aquellos en los cuales el individuo no

tiene control y son establecidos por las organizaciones, no importa la intensidad de proporción de estos factores higiénicos el resultado casi siempre es insatisfacción por parte de los trabajadores.

2.4.2. Interpretación del modelo

El modelo de dos factores es a la vez aceptado y rechazado por algunos analistas de la motivación. Quienes lo apoyan demuestran la extensa aplicación que ha tenido en Estados Unidos y otros países. En particular, el modelo puede aplicarse más a los niveles administrativos, de profesionales y a la alta gerencia.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío a los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de "desmotivación": la apatía y la alienación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia.

Para utilizar la Teoría de los dos factores en el lugar de trabajo, Herzberg recomendó un proceso de dos etapas. Primero, el gerente debe tratar de eliminar situaciones que ocasionan insatisfacción. Una vez que existe un estado de no satisfacción, tratar de mejorar aún más la motivación por medio de factores higiénicos es un desperdicio de tiempo. En este punto, se deberían aumentar las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento. Esto es lo que ayudaría a los trabajadores a sentirse satisfechos y motivados. Los factores descubiertos por Herzberg et al. (1959) en su importante estudio se presentan a continuación en detalle, con la mención de que se ha seguido al pie de la letra sus interpretaciones:

1. **El trabajo mismo.** Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.
2. **Posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo.** Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto sería codificado como “posibilidad de crecimiento negativo”. En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades.
3. **Logro/realización.** Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.
4. **Responsabilidad.** Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, trabajo importante. También, se incluyen las situaciones contrarias. Pero en los casos en los cuales la historia del individuo gira en torno a una gran distancia entre la autoridad de la persona y la autoridad que necesita para llevar a cabo sus responsabilidades, el factor identificado será “política y dirección de la empresa”. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión.
5. **Reconocimiento.** Reconocimiento para la persona que cuenta su historia. De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas, público en general, entre otros). Elogios (reconocimiento positivo) y críticas (reconocimiento negativo). Se

diferencian dos subfactores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario, y no hay reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. En este caso, el factor se considera dentro del presente factor.

6. **Progreso Profesional.** Cambio de posición o estatus en la empresa. Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus aunque con un incremento de responsabilidades, no se consideran como promoción. Parte negativa: degradación.
7. **Salario/remuneración.** Todo lo que se refiere a sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros.
8. **Relaciones interpersonales.** Se incluyen las relaciones con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa.
9. **Condiciones de trabajo.** Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.
10. **Supervisión técnica.** Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría.

11. **Vida personal.** No se incluyen factores de la vida personal del individuo (que no están relacionados con el trabajo) que afectan el trabajo. Se incluyen situaciones en las cuales algunos aspectos del trabajo afectan la vida personal del individuo, de tal manera que el efecto es un factor mencionado en los sentimientos del individuo sobre el trabajo.
12. **Seguridad en el trabajo.** Señales de presencia o ausencia de la seguridad en el trabajo. Se incluyen consideraciones tales como la estabilidad o inestabilidad de la empresa, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona.
13. **Política y dirección de la empresa.** Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su trabajo o en la cual una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo.

Asimismo, Herzberg dirigió la atención hacia la importancia de los factores de contenido laboral en la motivación laboral, que antes se descuidaron seriamente y, a menudo, se ignoraron por completo (Luthans, 2008). Además, las investigaciones apoyan muchas de sus consecuencias en el diseño de puesto.

2.5. Desempeño laboral

2.5.1. Concepto de desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión

del tiempo, las habilidades organizacionales y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Se define desempeño laboral a aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (2006, p. 243), quien indica que el desempeño de un puesto, es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionante que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

Esta definición interesante es la que uso Chiavenato ya que expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las

personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, Freeman, y Gilbert (1996, p. 510), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Otra conceptualización que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1994), pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

2.5.2. Los factores del desempeño laboral

Según la revisión realizada a la literatura correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newstrom (2001), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

El desempeño laboral, según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabaja eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Adicionalmente, para Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según Chiavenato (2000a) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Por otro lado, Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultados de la interacción entre todas estas variables.

Además expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

1. Factores actitudinales

Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

Por otro lado, señala Davis y Newstrom (2001), el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

a) Actitud cooperativo en el trabajo

Esto significa que todo sea positivo pues el trabajo en equipo también puede plantear ciertas dificultades, por ejemplo la reticencia de los alumnos por falta de costumbre de trabajar en grupo, falta de cohesión y entendimiento entre los miembros de algunos grupos, falta de eficacia o productividad del trabajo cooperativo, evaluación incorrecta por no darse una participación equitativa de todos los miembros del grupo.

b) Creatividad e identidad laboral

El proceso de construcción de la identidad profesional parte de la reflexión individual orientada hacia el reconocimiento y autoconocimiento, para encontrar en sí mismo los recursos bajo los cuales abordar una realidad social que ofrece incertidumbre y exige respuestas inmediatas a situaciones inesperadas. La creatividad engloba dos aspectos diferentes: por un lado los nuevos productos con un elevado índice de novedad y de impacto social, elaborados por aquellos personajes que acostumbramos a denominar “geniales”, y por otro aquel cierto aire de originalidad que poseen algunos elementos, algunas situaciones, que poseemos cada uno de nosotros en algún sentido.

c) Interés de libertad y confianza

Es el factor más característico de la persona de interés, es el que lleva a buscar, indagar y preguntar. Generalmente, la persona creativa desconfía de lo establecido, ve fallos, problemas o deficiencias en su entorno.

d) Capacidad de trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a

quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

e) Presentación de personal y condiciones de trabajo

Está referido a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes al desempeño y desenvolvimiento en la empresa, durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.

2. Factores operativos

Chiavenato hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las

habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss y Sayles (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral del personal docente, infiriéndose que el mismo depende de múltiples elementos, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (1999), conceptualizan los siguientes elementos del desempeño laboral: Conocimientos, comunicación y trabajo en equipo.

a) Nivel de trabajo en la convivencia

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforme el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b) Apoyo de los compañeros y el trabajo en equipo

Este es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, pues logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, en la medida que el trabajador sienta que se desempeña con un grupo armónico, que se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, pues él mismo actúa con mayor esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.

Relacionado con el trabajo continuo, el trabajador se reúne y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denominan equipo de trabajo.

c) Factores de nivel de comunicación con sus compañeros

Es la relación comunitaria humana consistente en la emisión - recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Velásquez (2008), define que la comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la actividad social, traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo.

d) Factores de nivel de comunicación con los directivos

En este mismo orden de ideas Chiavenato (2002), acota que la comunicación se define como la interrelación mediante palabras, letras, símbolos o mensajes, como medio para que los miembros de la organización compartan significados y tengan comprensión con los demás.

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, entre otros, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

e) Liderazgo y el clima del trabajo

Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. Un mal liderazgo en el trabajo de equipo y éste en el clima laboral, entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, la incapacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales.

2.5.3. La relación entre la motivación y el desempeño laboral

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado, el cual es la consecuencia que el desempeño produce en forma de recompensa o castigo. Así pues el rendimiento condiciona los resultados.

El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral.

A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución del objetivo o meta. Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen desempeño y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación.

El desempeño percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también satisfacen otras necesidades.

En definitiva este es un proceso circular en el que inicialmente la motivación es un elemento motor del desempeño, esta una vez percibida va a incidir en el mismo. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se deben establecer objetivos claros.

Según el modelo de expectativa de Vroom, el esfuerzo a realizarse por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el desempeño deseado y de que este le lleve a unos resultados concretos y que esos resultados sean los que quiere la organización.

2.5.4. Elementos que favorecen la motivación en el entorno laboral

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según las teorías de la motivación, esta influencia va a depender de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que este desea satisfacer.

A través de la investigación se ha identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que se clasifica de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

Tabla 3
Factores de higiene

Factores de higiene (extrínsecos)	
El salario y los beneficios	Incentivos económicos y no económicos
La seguridad laboral	Estabilidad y continuidad laboral
Las posibilidades de promoción	Plan de carrera, estatus laboral y social
Las condiciones de trabajo	Horario, instalaciones y lugar de trabajo
El estilo de supervisión	Grado y forma de control de la empresa
El ambiente social del trabajo	Interacción con otras personas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Factores motivadores

Factores motivadores (intrínsecos)	
La consecución de logros	Alcanzar los objetivos de la tarea
Las características de la tarea	Variedad, interés, importancia y fin de la tarea
La autonomía	Responsabilidad y toma de decisión
La implicación de conocimientos y habilidades	Reto laboral
Retroalimentación y reconocimiento	Información clara y directa de su desempeño

Fuente: Elaboración propia.

2.5.5. Importancia del desempeño laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos (Certo, 2001):

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales.

Actualmente se presenta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. Así subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que producen resultados satisfactorios.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son más productivos y rindan más.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

2.5.6. Factores de determinación del desempeño laboral

Los determinantes más importantes del desempeño laboral son:

- **Edad.** La razón por la cual edad está asociada al nivel de desempeño es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.
- **Genero.** En investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos estudios indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
- Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las

mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellos obtienen más satisfacción con su trabajo. Las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa (Schultz, 1991, p. 264).

En un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral (Palma Carrillo, 1999, p. 27).

- **Experiencia laboral.** La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de desempeño logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.
- **Nivel ocupacional.** En cuanto al nivel ocupacional de la persona. Mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de desempeño. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de desempeño. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, el desempeño podría deberse al salario más que al nivel de calificación. En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de

atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.

- **Nivel dentro de la organización.** Finalmente, la relación del desempeño laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerentes gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores del nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr un mayor desempeño y satisfacción.

2.6. Marco conceptual

1. Administración

Proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma (Chiavenato, 2000b, p. 149).

2. Comportamiento

La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El

comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario (Chiavenato, 2000b).

3. Factores motivacionales

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. La motivación puede definirse como “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”. Otros autores definen la motivación como “la raíz dinámica del comportamiento”; es decir, “los factores o determinantes internos que incitan a una acción”. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Los factores motivacionales “son un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento” [1].

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

4. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional tiene su origen en la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se laboral.

5. Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

6. Progreso

Se considera que el progreso conduce a mejorar la vida del hombre mediante el aumento de los bienes y servicios puestos a su disposición. Así, el progreso se mide por la capacidad para dominar la energía y por el grado de desarrollo tecnológico. Se cree que avances en los aspectos materiales de la vida se relacionan con mejoras en la cultura, la ética y la moral. Se parte del convencimiento de que con una producción ilimitada y un consumo ilimitado se logra la felicidad.

7. Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

8. Superación

La superación puede ser entendida como el vencimiento de un obstáculo o dificultad, o también como la mejora que haya tenido lugar en la actividad que cada persona desarrolla, esto en cuanto a lo profesional y metiéndonos más en el plano personal, la superación, también, es la mejora que una persona puede experimentar en sus cualidades personales.

9. Compensación económica

Es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

10. Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

11. Condiciones de trabajo

La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentra algo reciben el nombre de condición, un término que procede del vocablo latino *condicio*. El trabajo, por su parte, es una actividad productiva por la que se recibe un salario. Se trata de una medida del esfuerzo que realizan los seres humanos.

12. Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

13. Creatividad

La creatividad, denominada también pensamiento original, pensamiento creativo, inventiva, imaginación constructiva o pensamiento divergente, es la capacidad de crear, de innovar, de genera nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas. La creatividad es la producción de una idea o un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo.

14. Confianza

El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o

grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.

15. Convivencia laboral

Convivencia es la acción de convivir (vivir en compañía de otro u otros). En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio. Por ejemplo: “El gobierno debe garantizar la convivencia de los diversos grupos étnicos sin que se produzcan estallidos de violencia”.

16. Comunicación

La comunicación es una palabra derivada del término latino “communicare”, que significa “compartir, participar en algo, poner en común”. A través de la comunicación, los seres humanos y los animales comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

17. Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

18. Ambiente laboral

Se refiere a la políticas, compensaciones y beneficios compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas, de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral.

19. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

20. Motivación Laboral

Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal.

21. Logro

Conseguir lo que se intenta o desea gozar o disfrutar una cosa.

22. Personal

Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc. Conjunto de personas, gente.

23. Productividad

Es una variable dependiente que incluye la eficacia y eficiencia organizacional.

24. Desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

25. Talento humano

Es el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad. Es importante porque es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Los elementos claves en una organización son los recursos humanos o los talentos que poseen los colaboradores, es en ellos donde la organización debe invertir para su beneficio en la obtención de resultados [2].

26. Reconocimiento

Reconocimiento es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

La manera en que el BCP hace reconocimiento a sus colaboradores se da de dos formas, una de ellas está representada con la cantidad de ascensos anuales, donde los colaboradores más destacados de la campaña tienen la oportunidad de postular a un puesto de mayor rango, de esta manera es reconocido por su buen

² <http://www.monografias.com/trabajos93/talento-humano-influencia-desarrollo-organizacional-microempresas/talento-humano-influencia-desarrollo-organizacional-microempresas.shtml#ixzz3GdHnJ4mD>

desempeño. La segunda está representada por los reconocimientos físicos como son los premios y los certificados que se entrega a los cinco primeros colaboradores del ranking regional.

27. Incentivo

La palabra incentivo deriva del latín incentivo y se refiere a todo aquello que motiva el anhelo o la realización de alguna cosa.

El incentivo puede estar vinculado a un objeto o hecho real, como la paga por un servicio determinado, o a un gesto simbólico, como las ganas que se pueden tener de recibir u ofrecer un agrado.

En términos económicos, el incentivo está representado por la motivación que se destina a un ciudadano u organización, con la intención de que éstos impulsen el crecimiento de la productividad y el mejoramiento del rendimiento, hasta alcanzar los objetivos trazados.

Cada una de las acciones del desenvolvimiento humano, o por lo menos en la mayoría de los casos, están orientadas por incentivos que pueden producirse, inclusive, de manera inconsciente, es decir, todo lo que realiza el ser humano tiene una finalidad determinada y ese objetivo, por cualquier vía, le producirá una satisfacción y es precisamente esa sensación la que estimula sus ganas de hacer.

Los incentivos no solo se refieren a la obtención de un bien material, a cambio de la eficiencia en la consecución de una meta establecida, sino que también puede tratarse de una palabra de reconocimiento al deber cumplido, lo que, a todas luces, también constituye un premio o compensación [³].

³

<http://definicionyque.es/incentivo/>

28. Incentivo económico

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar en su labor en periodos determinados.

Usualmente se entiende por incentivo algo que va más allá del salario cotidiano, muchas empresas utilizan este sistema de recompensas con el objetivo de que sus empleados se motiven día a días a trabajar mejor.

Tradicionalmente los incentivos suelen ser otorgados a fin de mes, pueden ser por haber cumplido un número de ventas, una bonificación por ser puntuales o bien el famoso “empleado del mes” a aquella persona que más destaque.

Hoy en día la perspectiva ha cambiado y existen empresas las cuales han empezado a optar por recurrir a otros tipos de incentivos, por ejemplo, hay empresas que permiten a sus empleados salir más temprano en determinados días, o les instalan un gimnasio dentro del trabajo.

El tipo de incentivo que se da a los colaboradores del BCP es un bono trimestral, que es otorgado con el objetivo de que los colaboradores cumplan con la meta fijada por la gerencia regional, el bono consiste en un porcentaje del sueldo del colaborador, y este porcentaje dependerá del desempeño de todos los colaboradores para lograr el cien por ciento la meta fijada para cada oficina y para cada campaña. Es decir si la oficina llega al cien por ciento de la meta fijada, el colaborador recibirá el cien por ciento de su sueldo como incentivo económico y así poder tener colaboradores más motivados para el cumplimiento de sus funciones.

29. Logros de metas

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

Es así que en nuestra investigación sobre el desempeño del Talento Humano del BCP, el logro de metas se hace posible con el cumplimiento de nuestras variables, las cuales son: porcentaje de operaciones financieras, porcentaje de seguros vendidos y puntos en calidad de atención.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL OBJETO DE ESTUDIO

3. CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Reseña histórica del Banco de Crédito del Perú

El BCP, llamado durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú [⁴].

Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instaló sucursales en Nassau y en Nueva York, convirtiéndose en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, estableció la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima.

En 1993, el Banco de Crédito del Perú adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, se creó CREDIFONDO, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecieron CREDILEASING, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, su oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La

⁴ Banco de Crédito del Perú. <http://www.viabcp.com>. Recuperado el 19 de agosto del 2013.

recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a la imagen de un Banco antiguo con espíritu siempre moderno.

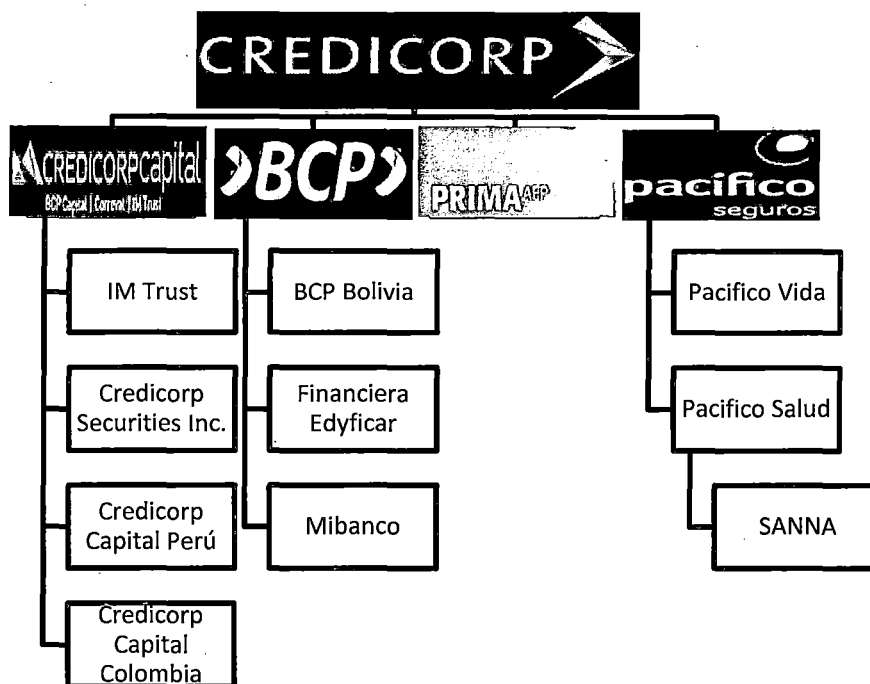
3.2. Descripción actual del BCP

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco comercial de operaciones más antiguo del Perú. El BCP es una sociedad anónima abierta, constituida con aportes privados, y desde 1995, forma parte del Grupo Credicorp, el holding financiero más importante del Perú [⁵].

El BCP cuenta con la autorización de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) para operar como banco múltiple, siendo su objeto social favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país a través de la intermediación financiera, el BCP pertenece a Credicorp Ltd., con participación mayoritaria en empresas líderes de los sectores bancarios, seguros y fondos de pensiones en Perú.

⁵ Banco de Crédito del Perú. (2012). *Perfil de la organización-Acerca del BCP*. Vol. I (1), Pág. 1-10.

Gráfico 8
Principales empresas del Grupo Credicorp



Fuente: Informe de Clasificación del Banco de Crédito del Perú, elaborado por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. al 16 de Junio del 2014.

3.3. Misión del BCP

“Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país [6]”.

3.4. Visión del BCP

“Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos [7]”.

3.5. Principios del BCP

- Satisfacción del cliente

⁶ Banco de Crédito del Perú. <http://www.viabcp.com>. Recuperado el 02 de julio del 2014.

⁷ Banco de Crédito del Perú. (2012). *Perfil de la organización-Acerca del BCP*. Vol. I (1), Pág. 1-10.

- Pasión por las metas
- Eficiencia
- Gestión del Riesgo
- Transparencia
- Disposición al cambio
- Disciplina

3.6. Pilares estratégicos del BCP

- Crecimiento: Impulsar la posición de liderazgo.
- Eficiencia: En las operaciones y uso de recursos.
- Gestión de Riesgos: Riesgos crediticios, operativos y de reputación.

3.7. Descripción del negocio

El BCP provee servicios especialmente diseñados para clientes corporativos a través de sus divisiones de Banca Corporativa y Banca Empresa, mientras que su división de Banca Minorista se encarga de las pequeñas empresas y clientes individuales. A su vez, el BCP cuenta con una serie de empresas subsidiarias que le permiten ofrecer productos específicos, entre ellas:

- CREDIBOLSA SAB: Sociedad agente de bolsa que opera en la Bolsa de Valores de Lima (BVL).
- CREDIFONDO: Administradora de fondos mutuos.
- Inmobiliaria BCP S.A.
- Banco de Crédito de Bolivia y sus subsidiarias.

El Presidente actual del Directorio del Banco de Crédito del Perú S. A. - BCP y de Credicorp Ltd. es Dionisio Romero Paoletti, Bachiller en Economía y Relaciones Internacionales de Brown University, con Maestría en Administración de Empresas de Stanford University. Walter Bayly Llona se desempeña actualmente como Gerente General del BCP.

3.8. Factores de éxito

- Compromiso y participación de los líderes de la organización.
- Asesoría y capacitación adecuadas en la etapa de autoevaluación.
- Involucramiento de colaboradores de diversos niveles y unidades.
- Difusión en la organización del Modelo de Gestión y de los resultados de cada autoevaluación.
- Resultados de la autoevaluación como input del planeamiento estratégico.
- Seguimiento, medición y asesoría durante la implementación de los planes de mejora.

3.9. Proyecto Lean

En el año 2010, se instauró el proyecto “*Lean*” ^[8], en las oficinas. Dos años después, 14 procesos fueron analizados exitosamente y algunos de los resultados generales más relevantes fueron:

- Aumento de productividad entre 32% y 147%.
- Reducción en tiempos desde la percepción del cliente entre el 29% y el 65%.

⁸ Lean: /lin/ Término inglés, buscar significado en glosario.

- Reducción en tiempos de espera en 68%.

El BCP está en plena reingeniería de sus zonas de atención a nivel nacional, lo que involucra poner un jefe de asesoría, cuya labor es orientar a los clientes que llegan para que vayan a ventanilla, plataforma, al cajero o al teléfono. Además, una sala de cajeros automáticos en primera fila y retirar las sillas de espera para ventanilla, sin embargo se deben mantener las sillas en plataforma debido a los procesos más extensos que maneja esta área del banco.

3.10. Gestión de la calidad en el BCP

El objetivo de la gestión de calidad en el BCP es incrementar la lealtad de los clientes ofreciéndoles una experiencia bancaria positiva y de calidad que genere satisfacción.

La lealtad de los clientes BCP está compuesta por:

- Los comportamientos de los clientes BCP vinculados a la repetición de compra.

Las actitudes positivas de los clientes BCP hacia el banco que marcan su preferencia y buena disposición con el banco.

Tabla 5
Comparación del BCP con otros bancos en el año 2012

	BCP	BBVA	SCOTIABANK	INTERBANK
Familiaridad	44%	29%	16%	24%
Relevancia	38%	24%	11%	21%
Diferencia	40%	26%	10%	17%
Popularidad	68%	42%	18%	33%
Calidad	60%	39%	17%	31%

Fuente: Capacitación de Promotores de Servicio del BCP. Taller de Marketing Fecha: 18 de Agosto del 2012.

3.11. Área de procesos y plataforma del BCP Oficina principal Cusco

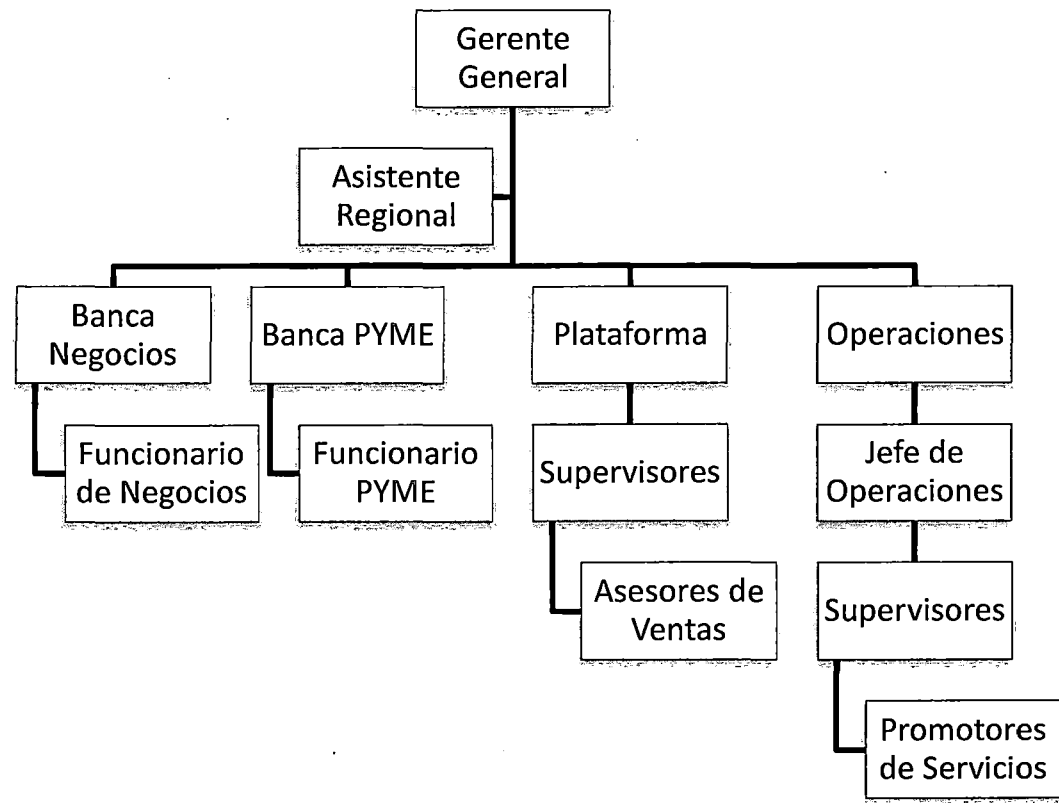
En junio de 1929, se apertura la sucursal del Cusco (Bardella, 1989, p. 268); a la

fecha cuenta con 85 años desde su fundación. Actualmente posee 165 colaboradores en todo el plantel con diferentes áreas, entre ellas se encuentra el Área de Procesos y Plataforma, con 110 colaboradores.

Las áreas de procesos y plataforma respecto a la cantidad de personal que manejan son las más numerosas entre todas las que se encuentran en el BCP en la ciudad del Cusco. El área de operaciones actualmente está a cargo de Ricardo Eduardo Torres H. (Jefe de Operaciones), y el área de plataforma está a cargo de Rosa Puellas y Celina Valdivia (Supervisoras)

3.11.1. Organigrama del área de operaciones

Gráfico 9: Organigrama de área de operaciones de BCP – oficina principal - Cusco



Fuente: Manual de Organización y Funciones del BCP - Oficina Principal Cusco.

3.11.2. Roles y responsabilidad del asesor de Ventas y servicios

Misión: Atiendo a los clientes que visitan nuestra Agencia, ofreciendo la combinación de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, y garantizando un elevado nivel de satisfacción con su experiencia en el BCP.

1. Brindo servicio a los clientes que se acercan a la Agencia.

¿Cómo se logra?

- Me mantengo actualizado con respecto a los servicios y procesos del Banco.
- Interactúo con los clientes de conformidad con la pauta de calidad del BCP.
- De ser necesario, remito a los clientes a otra unidad del Banco para que se les brinde el servicio pertinente.
- Resuelvo una amplia gama de asuntos relacionados con el servicio al cliente (cambio de Tarjeta de Débito, cartas embajada, etc.).
- Convierto cada interacción de servicio con el cliente en una oportunidad de venta.
- Proceso todas las transacciones de conformidad con los procesos establecidos. Actualizo la información del cliente.

¿Qué resultados se espera?

- Que cumpla con el ratio de conversión (productos vendidos / arribos) de acuerdo a la meta establecida.
- Que los tiempos de atención a clientes estén dentro de los estándares del BCP.

- Que nuestros clientes estén satisfechos con las transacciones que realizo.
- Que mantenga actualizada la información de nuestros clientes.

2. Realizo transacciones de venta.

¿Cómo se logra?

- Me mantengo actualizado con respecto a los productos y procesos del Banco.
- Interactúo con los clientes de acuerdo a la pauta de calidad del BCP.
- Entrevisto al cliente para determinar su situación financiera y sus potenciales necesidades financieras.
- Coloco productos del activo, pasivos y seguros definidos para el puesto. Brindo una explicación sobre el producto de manera que el cliente comprenda los beneficios y se interese por el mismo. Cierro la venta y proceso la transacción.
- Hago seguimiento a la operación. Actualizo la información del cliente.

¿Qué resultados se espera?

- Que cumpla el ratio de conversión (productos vendidos / arribos) de acuerdo a la meta establecida.
- Que el tiempo de atención a clientes esté dentro de los estándares del BCP.
- Que nuestros clientes comprendan los productos del BCP y la forma en que se atienden sus necesidades financieras.
- Que mantenga actualizada la información de nuestros clientes.

3. Hago seguimiento, según sea necesario, para concretar las transacciones de nuestros clientes.

¿Cómo se logra?

- Hago seguimiento a las solicitudes de créditos y productos de nuestros clientes para garantizar que sean aprobados.
- Me pongo en contacto con los clientes para la firma de documentos y la activación de Tarjetas.
- Cuando es pertinente, hago seguimiento a una oportunidad de venta cruzada o de incremento de líneas / productos.

¿Qué resultados se espera?

- Que los nuevos productos se aprueban de manera eficiente.
- Que logre un elevado porcentaje de productos aprobados.
- Que un elevado porcentaje de productos sea activado por nuestros clientes.
- Que nuestros clientes estén satisfechos con el servicio que les brindo.

4. Cumpló con las responsabilidades administrativas compartidas que se me asignan.

¿Cómo se logra?

- Reviso las solicitudes de productos realizadas cada día para identificar y corregir errores.
- Hago el cuadro de los valorados. Recopilo y preparo documentos que se remitirán a las áreas pertinentes al final del día (valija).

- Archivo documentos procesados durante el día.
- Cierro cuentas corrientes temporales que no tienen completa la información pertinente.

¿Qué resultados se espera?

- Que realice, con responsabilidad, precisión y eficiencia, una parte de las tareas administrativas relacionadas con mi labor.

3.11.3. Roles y responsabilidades del promotor de servicio

Misión: Soy la cara del BCP, el primer punto de contacto con el cliente. Llevo a cabo un gran número y variedad de transacciones financieras garantizando que la interacción con nuestros clientes sean productivas y cordiales. Además, busco que nuestros productos sean de máximo provecho para los clientes y minimizar el riesgo con el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.

1. Interactúo con nuestros clientes de acuerdo a la pauta establecida por el BCP.

¿Cómo se logra?

- Doy la bienvenida y saludo cordialmente a nuestros clientes.
- Sigo la pauta para interactuar con nuestros clientes durante toda su transacción.
- Me despido de forma cordial y profesional al final de la transacción.

¿Qué resultados se espera?

- Que nuestros clientes estén satisfechos con el aspecto personal de la experiencia bancaria.
- Que la interacción con el cliente fluya de manera natural, y espontáneo.

- Que el cliente esté satisfecho por la atención que le brinde.

2. Proceso transacciones.

¿Cómo se logra?

- Cobro y deposito cheques. Retiro y deposito efectivo.
- Proceso los pagos de las cuentas de nuestros clientes.
- Realizo operaciones de tipo de cambio. Realizo y recibo transferencias de fondos de y hacia cuentas dentro y fuera del Banco.
- Proceso las cartas de instrucción.
- Ejecuto transacciones operativas en la ventanilla del Banco.

¿Qué resultados se espera?

- Que las transacciones las realice de forma eficiente y sin errores.
- Que solicite la aprobación de mi Supervisor para mis transacciones, cuando estas exceden mi autonomía o cuando las operaciones así lo establecen.
- Que realice un gran número de transacciones por hora.

3. Ofrezco, vendo y/o derivó a unidades especializadas en productos.

¿Cómo se logra?

- Leo la sugerencia del sistema en la pantalla o aplico la indicada por mi jefatura.
- Expongo el producto y sus beneficios al cliente. Proceso la venta de conformidad con la pauta.

¿Qué resultados se espera?

- Que nuestros clientes estén agradecidos porque les ofrezco atender necesidades financieras adicionales.
- Que alcance una elevada tasa de ventas por transacción, realizándolas de manera eficiente colaborando con las metas comerciales de mi Agencia.

4. Mantengo los niveles de efectivo dentro del rango especificado.

¿Cómo se logra?

- Cuento el efectivo con regularidad.
- Clásico los billetes deteriorados según el patrón de calidad del BCR.
- Coloco el efectivo excedente en una caja buzón.
- Cuando la caja buzón llega al límite, me pongo en contacto con mi Supervisor para enviar el efectivo a la caja pulmón o a la bóveda.
- Cuento, agrupo y embolso monedas a la bóveda.

¿Qué resultados se espera?

- Que mantenga los niveles de efectivo dentro del rango de calidad deseado en todo momento.
- Reduce el riesgo protegiendo los excedentes de efectivo en todo momento.

5. Cierro al final del turno.

¿Cómo se logra?

- Cuento y declaro el efectivo para su envío a bóveda.

- Reviso, valido, distribuyo y clasifico los documentos recabados.
- Cuadro las transacciones realizadas durante todo el día.
- Realizo el balance de transacciones.
- Realizo tareas de Agencia asignadas para ayudar a mi Supervisor al cierre del día en curso.

¿Qué resultados se espera?

- Que todos los registros cuadren en el día.
- Que el cierre se realice de manera eficiente.
- Que complete las tareas de Agencia asignadas de forma precisa y eficiente.

CAPÍTULO IV

**COLECTA DE DATOS E INFORMACION
Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
LOS RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

4. CAPÍTULO IV: COLECTA DE DATOS E INFORMACIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Introducción

Este capítulo está referido al trabajo de campo que hemos realizado, el cual se orienta al uso de los instrumento de recolección de datos, es decir, las encuestas tanto a los trabajadores de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú - Cusco Caso: Oficina Principal – Área de Proceso y plataforma – 2013-2014. En esta etapa se presentará la tabulación y análisis de dichas encuestas con el propósito de determinar estadísticamente los factores motivacionales que influyen en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú - Cusco caso: Oficina Principal – Área de Proceso y plataforma– 2013-2014.

4.2. Presentación y análisis de los resultados de las encuestas al personal del BCP – Cusco

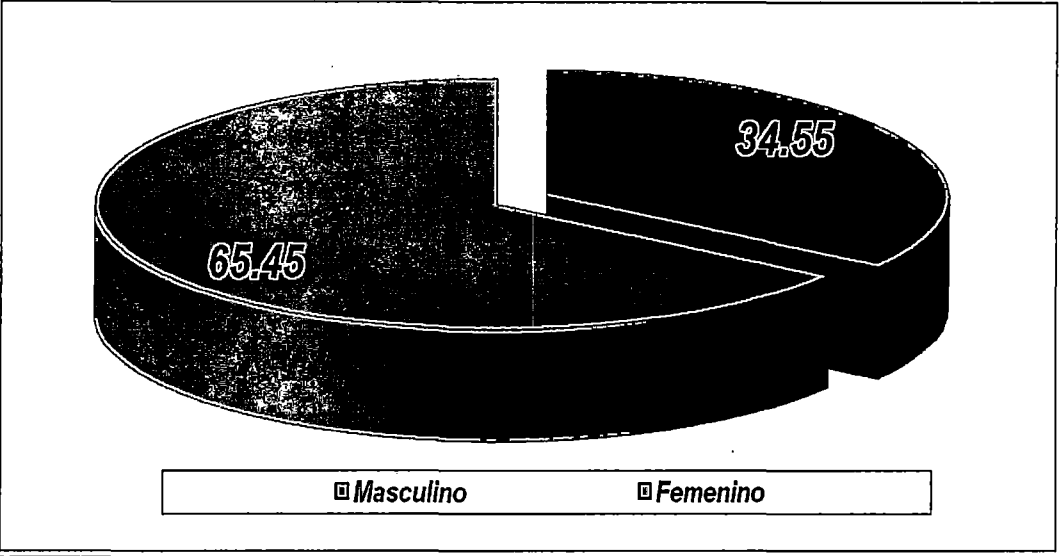
4.2.1. Características generales

Tabla 6
Distribución de la muestra según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	38	34,55%
Femenino	72	65,45%
TOTAL	110	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 10
Distribución de muestra según sexo



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

En cuanto a los datos generales de la muestra de estudio se puede apreciar que en el cuadro el 65,45% de los encuestados son de sexo femenino. Y la diferencia que es el 34,55% de los encuestados es del sexo masculino.

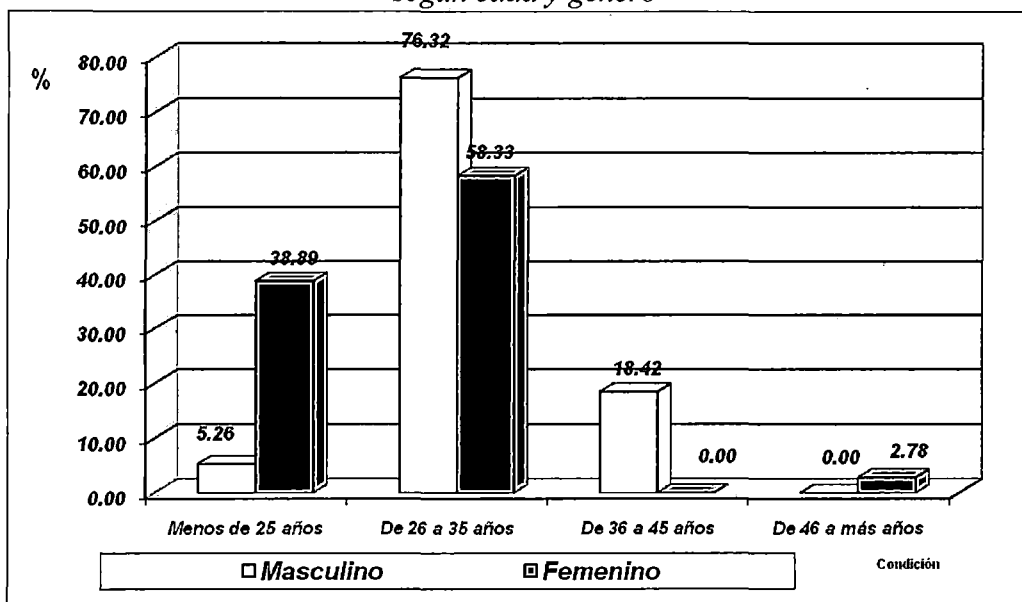
En este caso nos muestra en la tabla que la mayoría de las encuestas realizadas fueron del sexo femenino, y la otra parte que complementan son del sexo masculino quienes participan en el estudio de los trabajadores de operaciones y plataforma del Banco de Crédito del Perú - Cusco.

Tabla 7
Trabajadores promotores y operaciones del Banco de Crédito del Perú – Cusco según edad y género

Edad	Sexo				Total	
	Masculino		Femenino		F	%
	F	%	F	%		
Menos de 25 años	2	5.26	28	38.89	30	27.27
De 26 a 35 años	29	76.32	42	58.33	71	64.55
De 36 a 45 años	7	18.42	0	0.00	7	6.36
De 46 a más años	0	0.00	2	2.78	2	1.82
TOTAL	38	34.55	72	65.45	110	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 11
Trabajadores promotores y operaciones del Banco de Crédito del Perú – Cusco
según edad y género



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

En cuanto a las características principales de la muestra de estudio se puede apreciar en el cuadro que el 65,45% de los encuestados de los trabajadores de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, indicaron que es del sexo femenino. El 76,32% de los encuestados de los trabajadores indicaron que es del sexo masculino tiene la edad de 26 a 35 años, así mismo que la mayoría de los encuestados de los trabajadores del sexo femenino es de 26 a 35 años de edad en un 58,33% de los trabajadores. El 38,89% de los encuestados trabajadores manifestaron tener un promedio de edad menos de 25 años. El 18,42% de los encuestados indicaron que tienen la edad de 36 a 45 años.

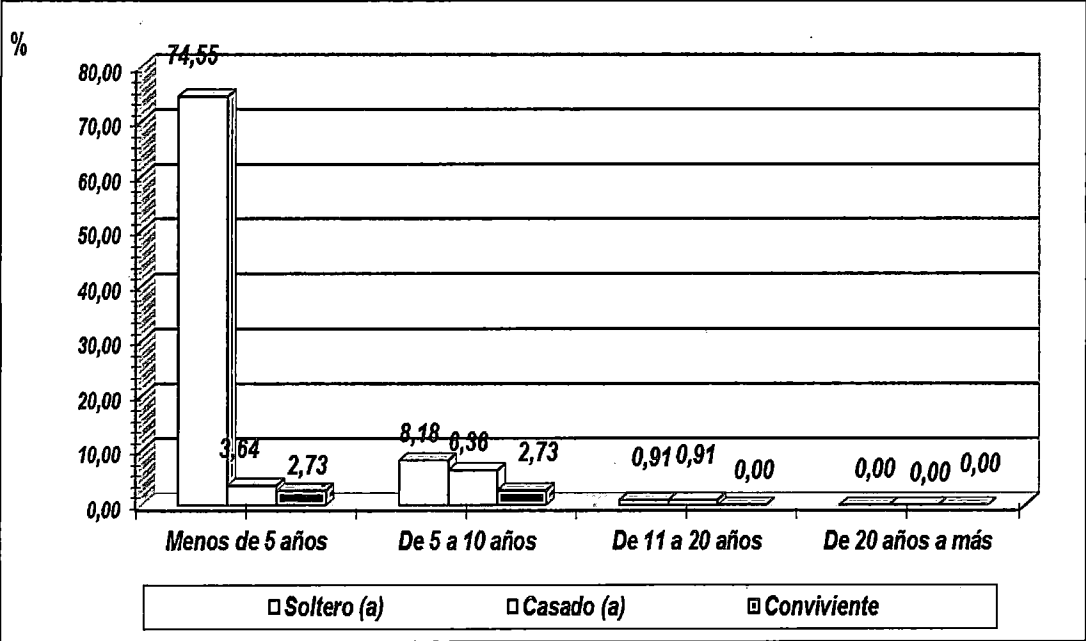
4.2.2. Condiciones del trabajador y formación académica

Tabla 8
Trabajadores según tiempo de servicio y estado civil

Tiempo de servicios	Estado civil del encuestado						TOTAL	
	Soltero (a)		Casado (a)		Conviviente			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Menos de 5 años	82	74,55	4	3,64	3	2,73	89	80,91
De 5 a 10 años	9	8,18	7	6,36	3	2,73	19	17,27
De 11 a 20 años	1	0,91	1	0,91	0	0,00	2	1,82
De 20 años a más	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	92	83,64	12	10,91	6	5,45	110	100

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 12
Trabajadores según tiempo de servicio y estado civil



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se puede apreciar en el cuadro las características de los trabajadores de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, la mayoría de los encuestados tienen estado civil soltero (a) en un 74,55% de los trabajadores. El 8,18% de los trabajadores encuestados indicaron que son soleros (a). Y finalmente el 6,36% de los encuestados son casados.

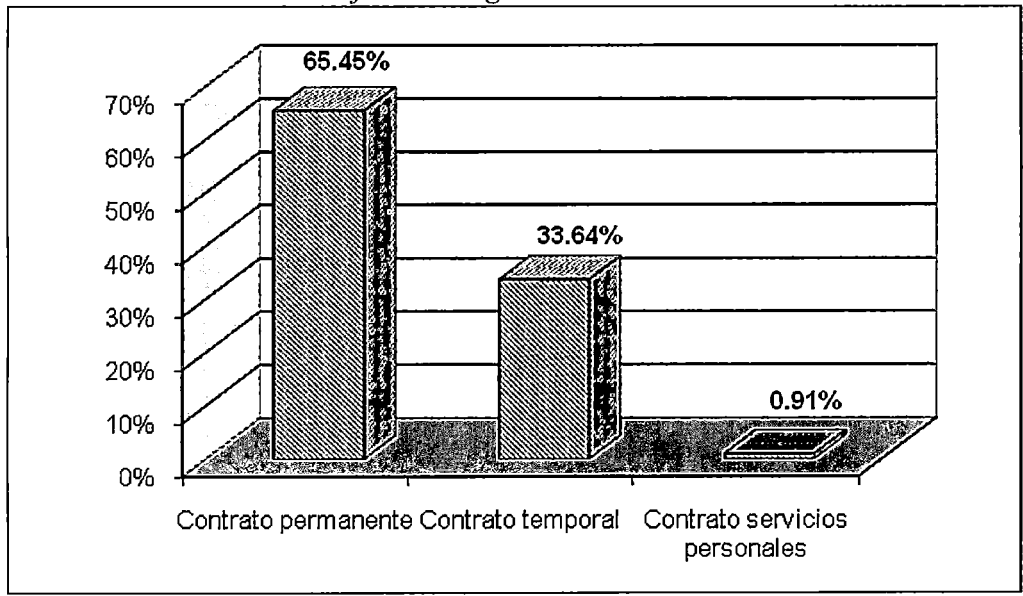
Es así que podemos concluir que la gran mayoría de los trabajadores del área de procesos y plataforma del Banco de Crédito del Perú son solteros con un tiempo de servicio menor a 5 años.

Tabla 9
Trabajadores según condición laboral

Contrato laboral	Frecuencia	Porcentaje
Contrato permanente	72	65,45
Contrato temporal	37	33,64
Contrato servicios personales	1	0,91
Total	110	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 13
Trabajadores según condición laboral



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se puede apreciar en el cuadro las características de los trabajadores de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, la mayoría de los encuestados de sexo femenino indicaron que un 65,45% de los trabajadores son contrata permanente. El 33,64% de los trabajadores de la institución financiera de la oficina central Cusco, manifestaron que tienen contratos temporal. Finalmente, el 0,91% de los encuestados son de contratos de servicios personales.

Con respecto a condición laboral de los trabajadores de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, nos muestra que la mayoría de los encuestados indicaron que cuentan con un contrato permanente y la otra parte posee un contrato temporal. Por consiguiente, esta institución financiera trabaja con personal que están en un contrato permanente, de esta forma brinda una mejor prestación de servicio y calidad.

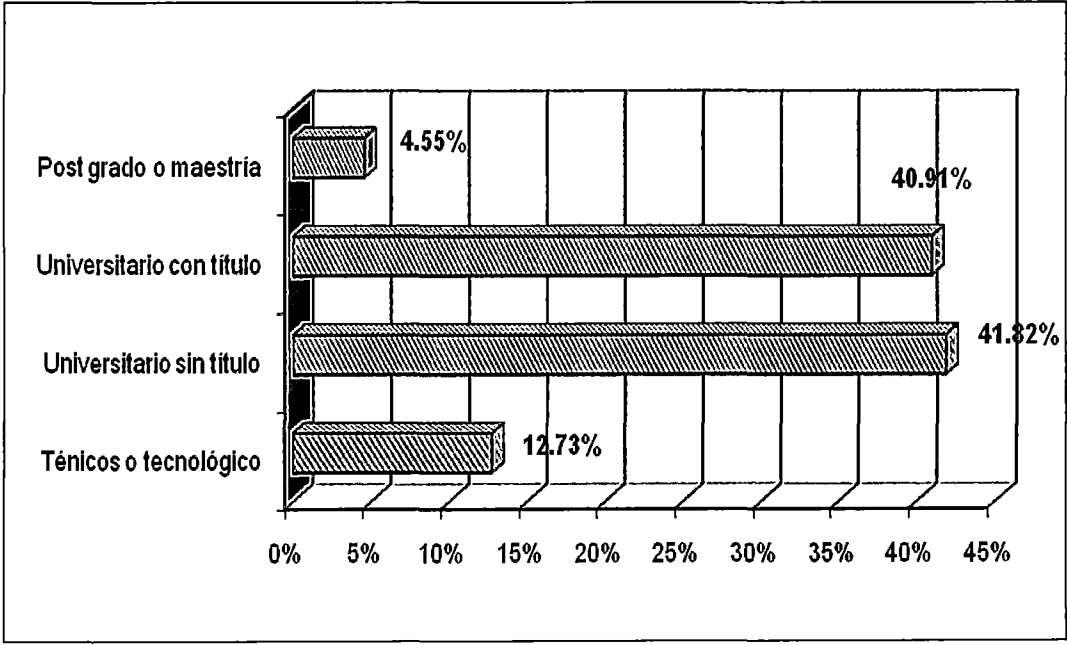
4.2.3. Tiempo de servicios

Tabla 10
Trabajadores según nivel académico de los encuestados

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnicos o tecnológico	14	12,73%
Universitario sin título	46	41,82%
Universitario con título	45	40,91%
Post grado o maestría	5	4,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 14
Trabajadores según nivel académico



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla anterior respecto a nivel académico que tienen los trabajadores de la institución financiera, manifestaron que el 41,82% de los encuestados indicaron que tienen nivel académico “Universitario sin título”. El 40,91% de los encuestados manifestaron que tienen estudios “Universitarios con título”, y el 12,73% de los encuestados revelaron que tienen nivel académico con estudios “Técnicos o tecnológicos”.

Por tanto, la mayor parte de los trabajadores tienen estudios universitarios sin título y con título entre los solteros y casados, por lo que se demuestra que para este tipo de empresas se requiere personal con estudios universitarios, para así poder obtener buenos resultados de crecimiento.

4.3. Factores de motivación - Intrínsecos

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Factores intrínsecos: están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Principales factores de motivación o intrínsecos: ambiente de trabajo, realización como profesional, logro profesional y responsabilidad, reconocimiento laboral y capacitación de personal.

a) **Trabajo mismo**

Tabla 11

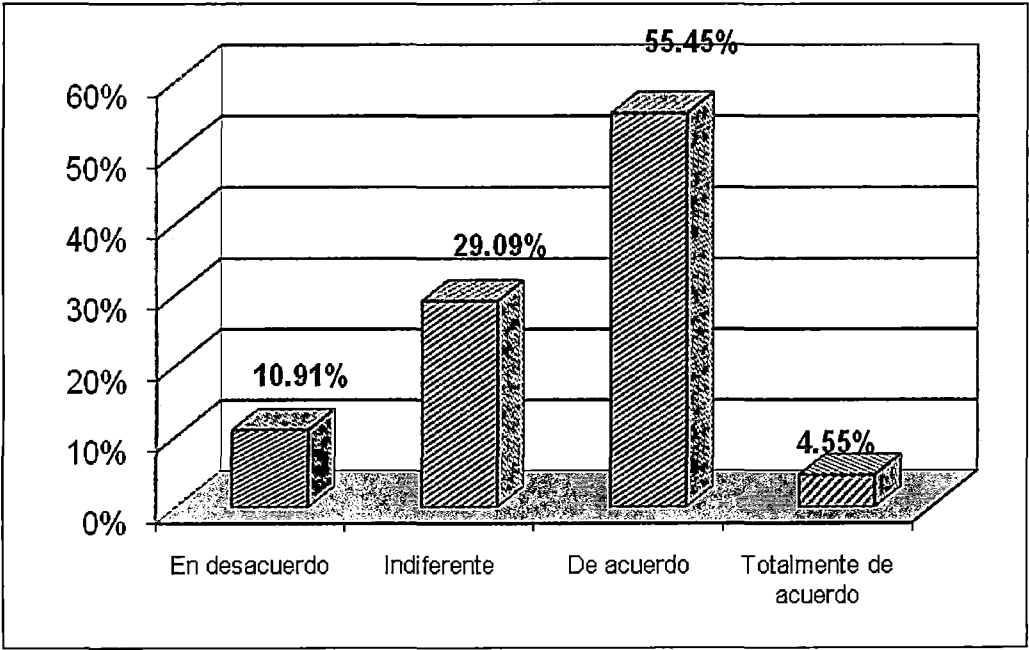
Trabajadores según las condiciones físicas y ambientales en su puesto de trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	12	10,91%
Indiferente	32	29,09%
De acuerdo	61	55,45%
Totalmente de acuerdo	5	4,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 15

Trabajadores según las condiciones físicas y ambientales en su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

En la *Tabla 11*, nos presenta que el 55,45% de los encuestados del personal de operaciones y plataforma manifiestan que están “de acuerdo” es decir que las condiciones físicas y ambientales son favorables. El 29,09% de los encuestados del personal manifestaron que es “indiferente”. El 10,91% de los encuestados nos indicaron que se encuentran “de acuerdo” a las condiciones físicas y ambientales.

Por consiguiente, la mayoría del personal de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, manifiesta que están “de acuerdo” con las condiciones físicas y ambientales en su puesto de trabajo, ya que las distribuciones físicas son favorables para el trabajo diario que ejerce el personal en la institución financiera, por ende los ambientes muestran modificaciones acorde a las exigencias de los clientes.

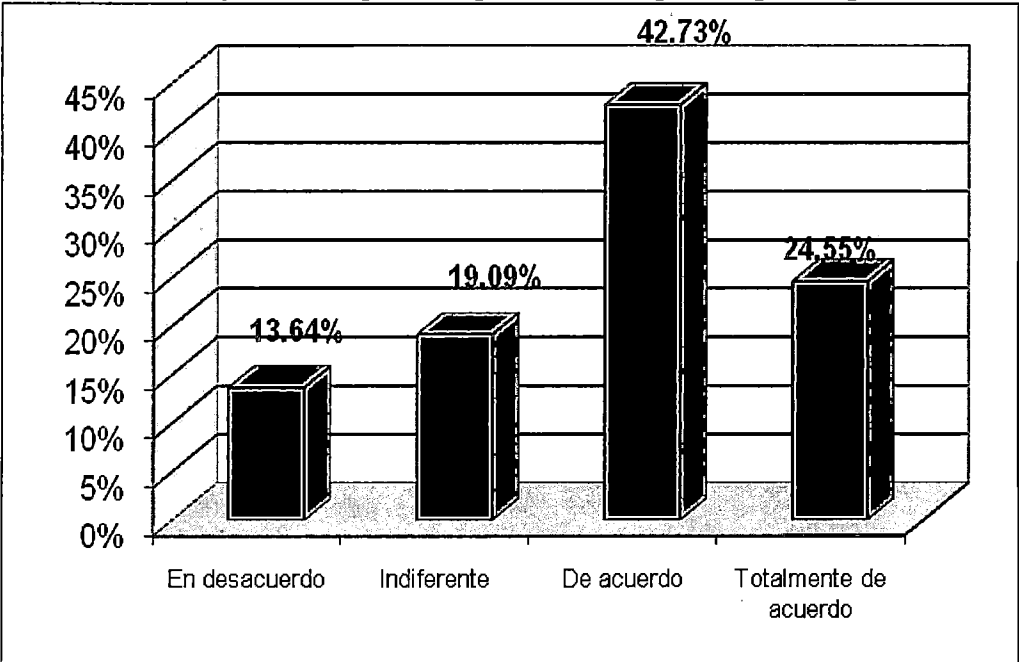
b) Posibilidad de desarrollo como profesional

Tabla 12
Trabajadores según la capacidad en el puesto que ocupa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	15	13,64%
Indiferente	21	19,09%
De acuerdo	47	42,73%
Totalmente de acuerdo	27	24,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 16
Trabajadores según la capacidad en el puesto que ocupa



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla anterior, respecto a que despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa. El 42,73% de los encuestados del personal de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, indicaron que están “de acuerdo” con la capacidad en el puesto que ocupan. El 24,55% de los encuestados del personal de operaciones y plataforma consideraron que están “totalmente de acuerdo” que despliegan toda su capacidad en el puesto que ocupa.

Por tanto, la mayoría de los encuestados del personal de operaciones y plataforma del BCP – Cusco indicaron que si despliegan toda su capacidad en el puesto que ocupan, debido a que los trabajadores si desarrollan o expanden todas sus capacidades en las actividades diarias.

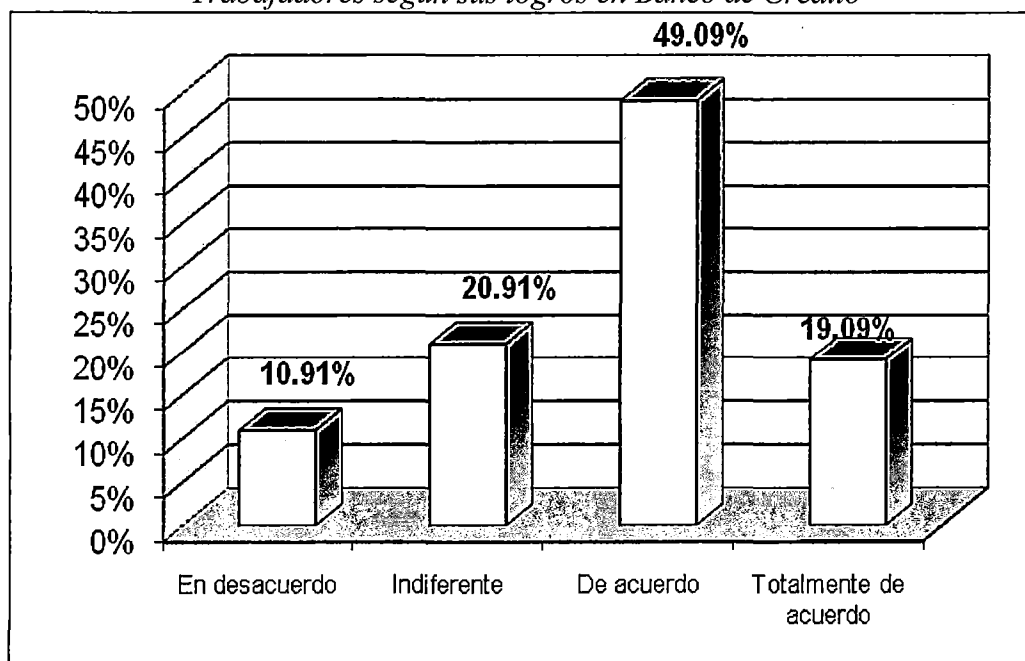
c) Logro laboral y responsabilidad

Tabla 13
Trabajadores según sus logros en Banco de Crédito

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	12	10,91%
Indiferente	23	20,91%
De acuerdo	54	49,09%
Totalmente de acuerdo	21	19,09%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 17
Trabajadores según sus logros en Banco de Crédito



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El 49,09% de los encuestados indicaron que están “de acuerdo” con los logros que realizan en la institución financiera con que sus logros son importantes para el Banco de Crédito. Así mismo, el 19,09% de los trabajadores del BCP – Cusco, manifestaron están “totalmente de acuerdo” con el reconocimiento por parte del Banco hacia su desenvolvimiento de forma diaria.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados del personal de operaciones y plataforma del BCP – Cusco revelaron que si realizan sus actividades diarias logrando sus planes programados, ya que realizan su trabajo de manera coordinada.

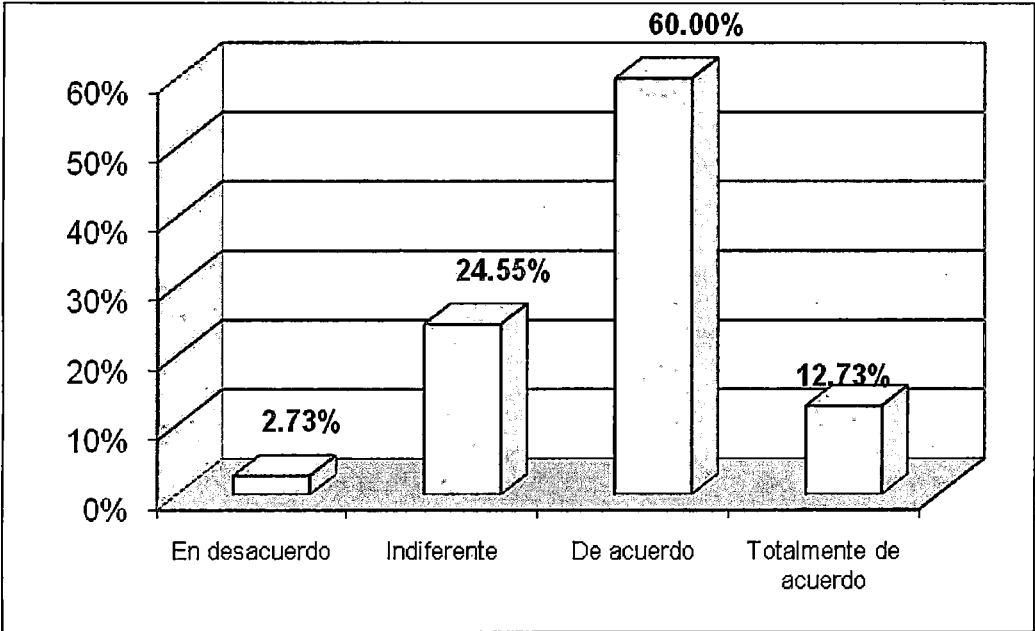
d) Reconocimiento laboral

Tabla 14
Trabajadores según el reconocimiento por sus compañeros

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	03	2,73%
Indiferente	27	24,55%
De acuerdo	66	60,00%
Totalmente de acuerdo	14	12,73%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 18
Trabajadores según el reconocimiento por sus compañeros



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El 60,00% de los trabajadores encuestados manifestaron que están “de acuerdo” con el reconocimiento laboral que sus compañeros tienen respecto a ellos, que tienen reconocimiento de sus compañeros. Por otro lado, el 24,55% de los trabajadores encuestados se muestran que es “indiferente” con el reconocimiento que obtienen de sus compañeros, mientras que el 12.73% está “totalmente de acuerdo” que existe un reconocimiento de sus compañeros.

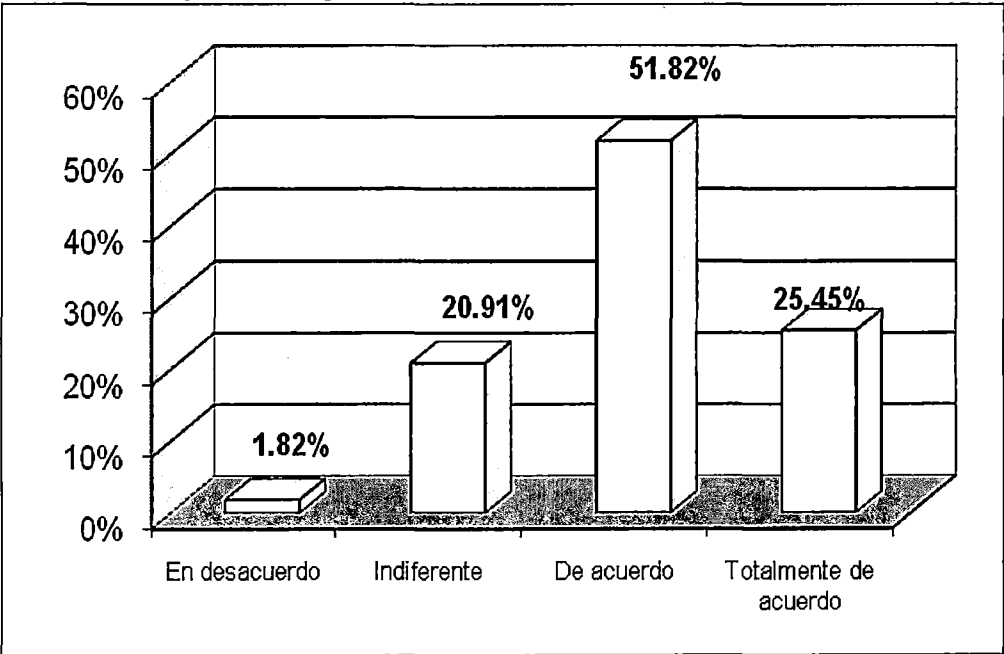
Por ende, la mayor parte de los encuestados indican que si existe un reconocimiento por parte de sus compañeros, ya que existe un trabajo basado en compañerismo y respeto. Sin embargo otra pequeña parte opina que no se tiene un reconocimiento adecuado por parte de sus compañeros.

Tabla 15
Trabajadores según el reconocimiento laboral dentro del BCP

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	02	1,82%
Indiferente	23	20,91%
De acuerdo	57	51,82%
Totalmente de acuerdo	28	25,45%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 19
Trabajadores según el reconocimiento laboral dentro del BCP



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El 51,82% de los trabajadores encuestados indicaron que están “de acuerdo” con el reconocimiento laboral que el Banco de Crédito les otorga cuando cumplen

con las metas organizacionales, asimismo el 25,45% de los trabajadores indicaron que están “totalmente de acuerdo” con los reconocimientos que se les otorga. Finalmente, el 20,91% de los encuestados indicaron que es “indiferente” con el cumplimiento de las metas organizaciones, y así mismo, se obtiene un reconocimiento dentro del banco.

Por consiguiente, la mayoría del personal de operaciones y plataforma que fueron encuestados afirmó que el reconocimiento por su labor y desempeño realizado dentro de BCP es idóneo y merecido ya que la mayoría se esfuerza por cumplir al 100% sus metas dentro de la organización.

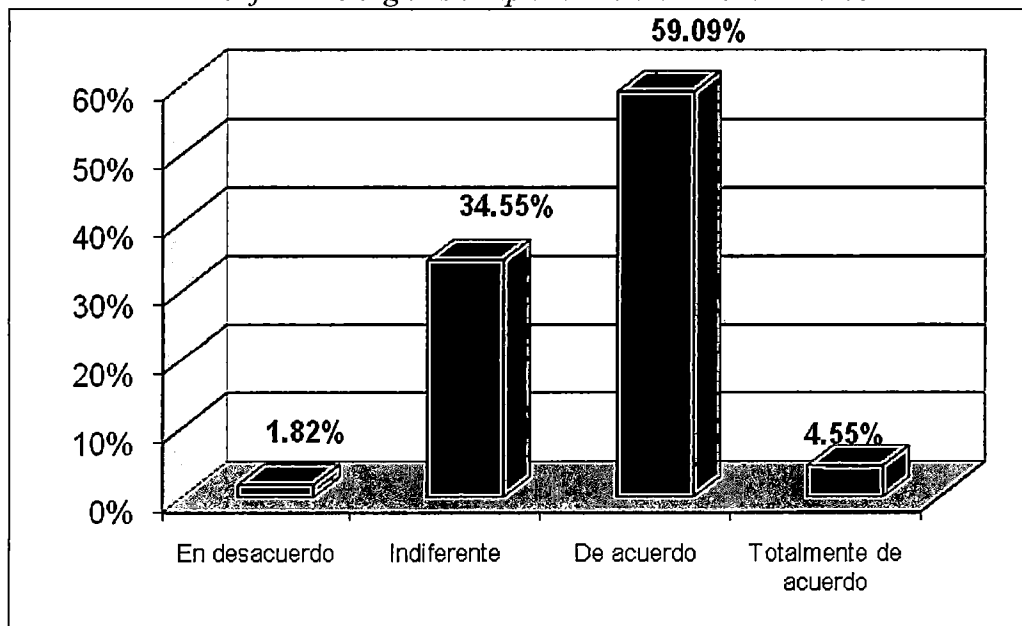
e) **Responsabilidad en la capacitación personal**

Tabla 16
Trabajadores según su capacitación dentro del Banco

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	02	1,82%
Indiferente	38	34,55%
De acuerdo	65	59,09%
Totalmente de acuerdo	05	4,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 20
Trabajadores según su capacitación dentro del Banco



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como podemos apreciar en el gráfico, el 59,09% de los trabajadores encuestados opinan que están “de acuerdo” con la capacitación en gestión de operaciones y plataforma. Sin embargo, el 34,55% de los encuestados se mostraron que es “indiferente” en cuanto a estar conformes con las capacitaciones reciben por parte del Banco de Crédito- oficina Principal Cusco.

Por lo tanto, la mayor parte de los trabajadores se encuentran conformes con las capacitaciones brindadas por el banco ya que son dadas con una frecuencia optima y en base a los temas que el personal requiere y solicita, pero sin embargo existe otro grupo de menor cantidad que no se encuentra conforme ni satisfecho con las capacitaciones brindadas por el Banco.

4.4. Factores de motivación - Extrínsecos

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están

bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Los factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y muestra cómo se debe desempeñar su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores extrínsecos están fuera del control de las personas. En este apartado comprende como: nivel de superación, compensación económica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo e incentivo por productividad.

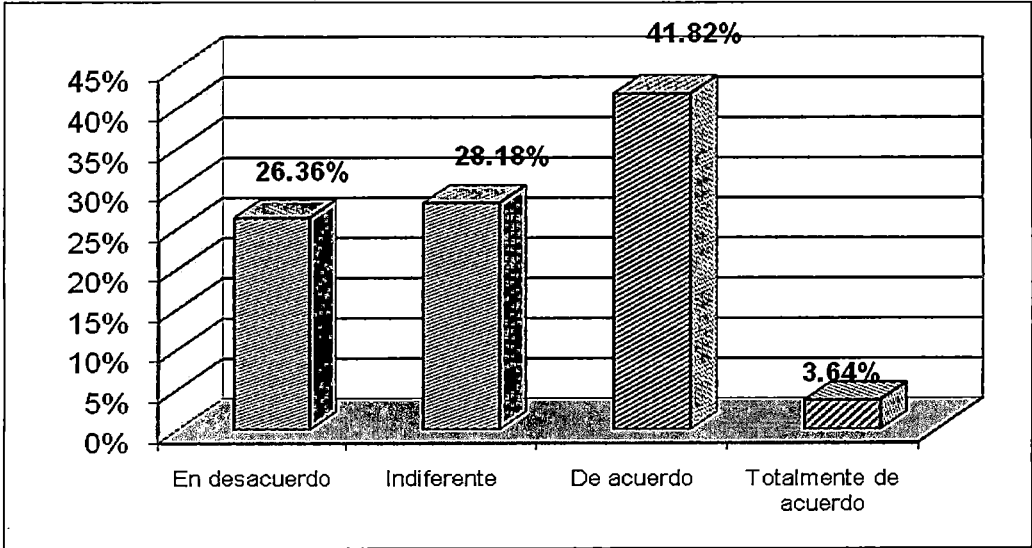
a) Factores de nivel de superación

Tabla 17
Trabajadores según el nivel de superación.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	29	26,36%
Indiferente	31	28,18%
De acuerdo	46	41,82%
Totalmente de acuerdo	04	3,64%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 21
Trabajadores según el nivel de superación.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Se observa que el 41,82% de los trabajadores encuestados se muestran “de acuerdo” con que el motivo principal de su trabajo es el sueldo que obtienen, contando en el Banco de Crédito- oficina principal Cusco. Mientras que el 28,18% de los encuestados se encuentran “indiferente” con el motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe. Finalmente, el 26,36% de los encuestados manifestaron que es “en acuerdo” con que el sueldo sea el motivo principal de sus trabajos.

Podemos concluir que, la mayoría de los trabajadores del Banco de crédito oficina principal – Cusco opinan que el sueldo no es su mayor motivo para el desempeño de su trabajo, ya que mantienen otra posición respecto a lo material, tomando mayor importancia a los reconocimientos otorgados por el banco en cuanto a su labor; por otra parte otro grupo si considera el sueldo como un gran motivo para el logro de sus metas y su desenvolvimiento en sus labores diarias.

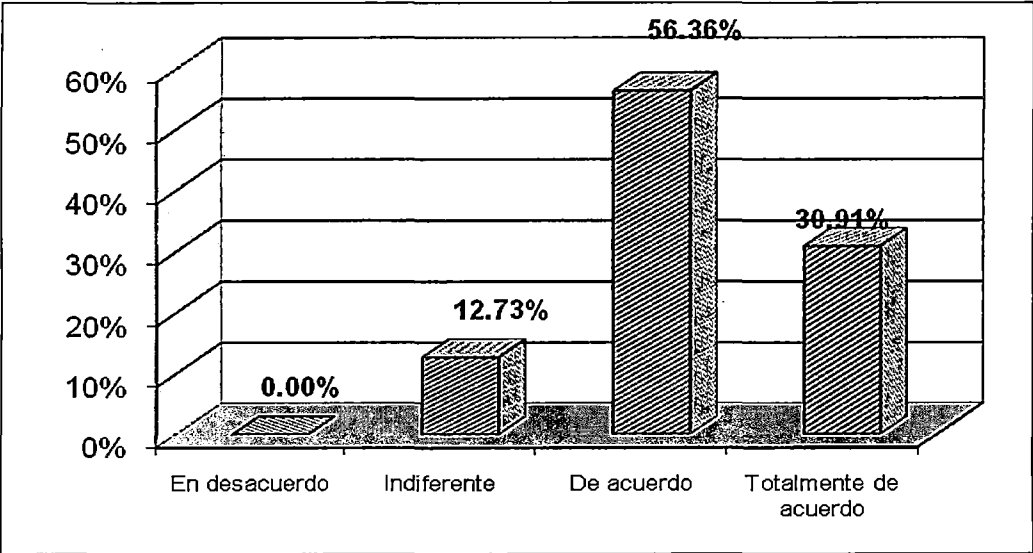
b) Compensación económica

Tabla 18
Trabajadores según la remuneración económica percibida

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	00	0,00%
Indiferente	14	12,73%
De acuerdo	62	56,36%
Totalmente de acuerdo	34	30,91%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 22
Trabajadores según la remuneración económica percibida



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se muestra en la tabla respecto al esfuerzo que hacen los trabajadores del Banco de Crédito por ganar una mejor remuneración se presenta que, el 56,36%

está “de acuerdo”, un 30,91% se encuentra “totalmente de acuerdo”, por ganar una mejor remuneración.

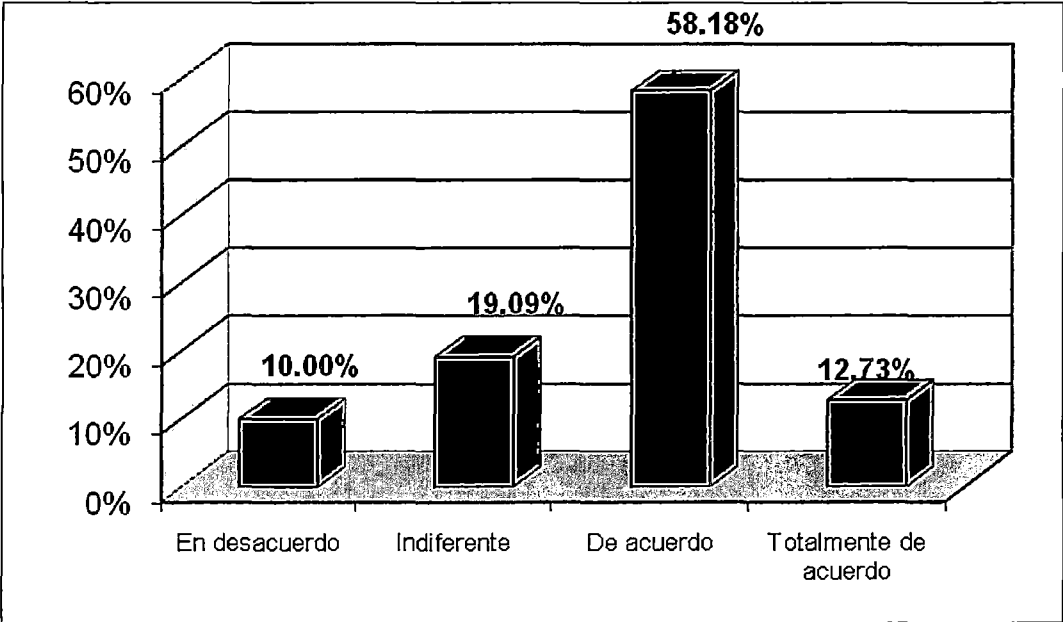
Por consiguiente, casi la totalidad de los encuestados del personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito oficina Principal-Cusco concuerdan que realizan un gran esfuerzo y dedicación para así poder obtener mejores oportunidades, y por ende una mejor remuneración.

Tabla 19
Trabajadores según la forma en la que el banco maneja la remuneración para obtener su esfuerzo.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	10,00%
Indiferente	21	19,09%
De acuerdo	64	58,18%
Totalmente de acuerdo	14	12,73%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 23
Trabajadores según la forma en la que el banco maneja la remuneración para obtener su esfuerzo.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como podemos observar en el *Gráfico 23*, los trabajadores encuestados manifestaron en un 58,18% estar “de acuerdo” con la forma en que se maneja la remuneración dentro del banco. Por otro lado, el 19,09% de los encuestados revelaron que es “indiferente” con la forma en que se maneja la remuneración dentro del banco. Al igual que el 12,73% de los encuestados indicaron que están “totalmente de desacuerdo” con La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo.

Es así que podemos decir que, los trabajadores encuestados en una gran mayoría se encuentran motivados por la forma en que se maneja la remuneración dentro del Banco, logrando así brindar lo mejor de sus conocimientos y habilidades hacia la empresa. Sin embargo, otro porcentaje no tan significativo no concuerda con lo mencionado.

c) Relaciones interpersonales

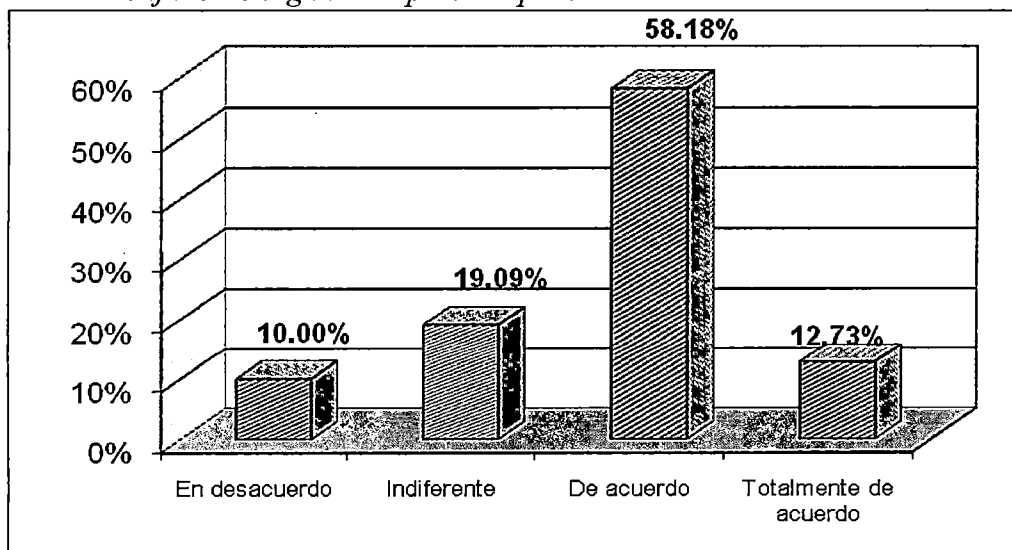
Tabla 20
Trabajadores según la impresión que se llevan los clientes del Banco

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	11	10,00%
Indiferente	21	19,09%
De acuerdo	64	58,18%
Totalmente de acuerdo	14	12,73%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 24

Trabajadores según la impresión que se llevan los clientes del Banco



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

La encuesta realizada al personal de operaciones y plataforma indica que, el 61,82% de ellos se encuentran manifestaron “de acuerdo” con la buena impresión que se llevan los clientes del banco. Así mismo, el 23,64% de los encuestados revelaron que es “indiferente”, que los clientes que concurren a tu centro de trabajo se llevan una buena impresión. Por otro lado, el 12,73% de los encuestados indicaron que es “totalmente de acuerdo” con que los clientes que concurren a su centro de trabajo.

Por ende podemos concluir que, la impresión que se llevan los clientes del Banco de crédito oficina principal- cusco es buena ya que la mayoría de los trabajadores encuestados realizan su trabajo de manera eficiente, cumpliendo con la calidad y servicio establecidos por la institución.

d) Condiciones de trabajo

Tabla 21

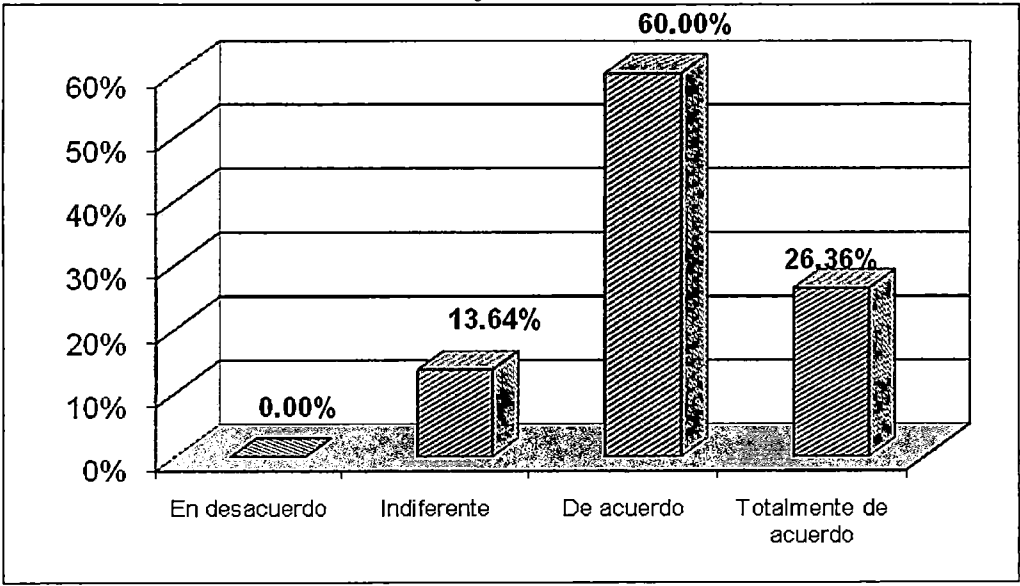
Trabajadores según las condiciones físicas y psicológicas en el desempeño de sus funciones.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	0	00,00%
Indiferente	15	13,64%
De acuerdo	66	60,00%
Totalmente de acuerdo	29	26,36%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 25

Trabajadores según las condiciones físicas y psicológicas en el desempeño de sus funciones



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se puede observar en la *Tabla 21*, el 60,00% del personal encuestado manifestó estar “de acuerdo” con las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del Banco. El 26,36% afirmaron que estar “totalmente de acuerdo”, un 13,64% de los encuestados manifestaron estar “indiferente”, con las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del Banco.

Con respecto a la influencia de las condiciones físicas y psicológicas en el desempeño de sus funciones en el trabajo, los trabajadores de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, nos muestra que la mayoría se encuentra “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Por consiguiente, esta institución financiera debe velar por que sus colaboradores mantengan buenas condiciones físicas y psicológicas dentro y fuera del centro de trabajo para así mejorar el desempeño laboral y obtener excelentes resultados en las metas organizacionales.

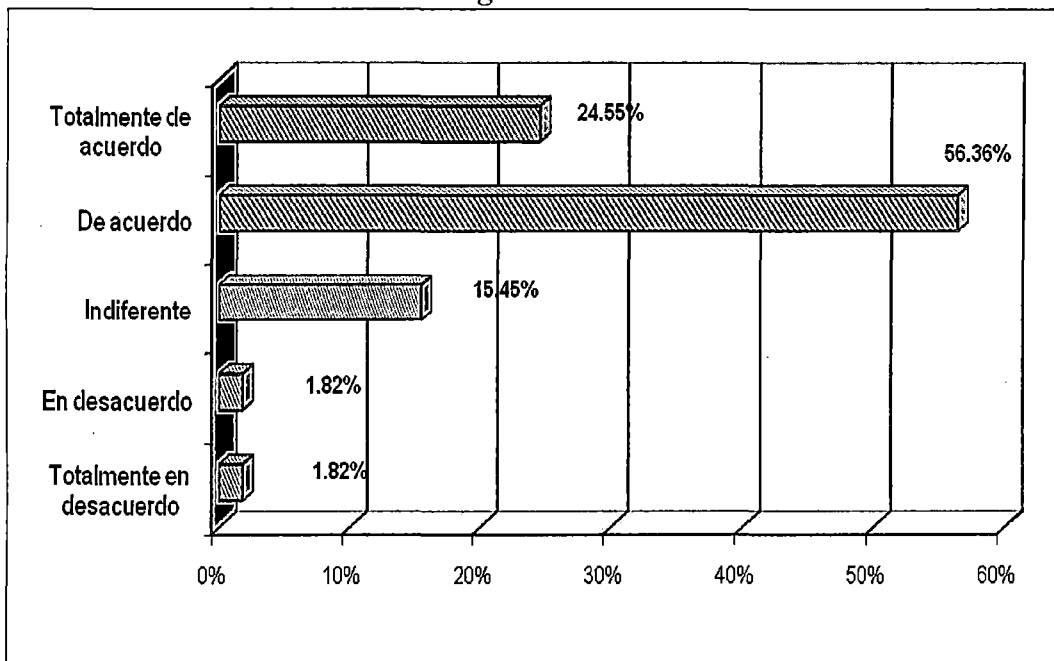
e) **Factores de incentivo por productividad**

Tabla 22
Trabajadores según los incentivos económicos que se obtienen al cumplir las metas organizacionales.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	1,82%
En desacuerdo	2	1,82%
Indiferente	17	15,45%
De acuerdo	62	56,36%
Totalmente de acuerdo	27	24,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 26
Trabajadores según los incentivos económicos que se obtienen al cumplir las metas organizacionales.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Se observa que, el 56,36% de los trabajadores encuestados afirman que se encuentran “de acuerdo” con lo que realizan los incentivos económicos y no económicos en el Banco cuando cumplen con las metas organizacionales. El 24,55% se encuentra “totalmente de acuerdo”, con las mismas intenciones. El 15,45% revela estar “indiferente”, con lo que realizan los incentivos económicos y no económicos en el Banco.

Es así que podemos decir que casi la totalidad de trabajadores encuestados de operaciones y plataforma del Banco de Crédito oficina principal- Cusco, se sienten conformes con los incentivos económicos y no económicos que les brinda y otorga el BCP cuando llegan a cumplir las metas que les son asignadas de manera personal como organizacional.

4.5. Desempeño laboral

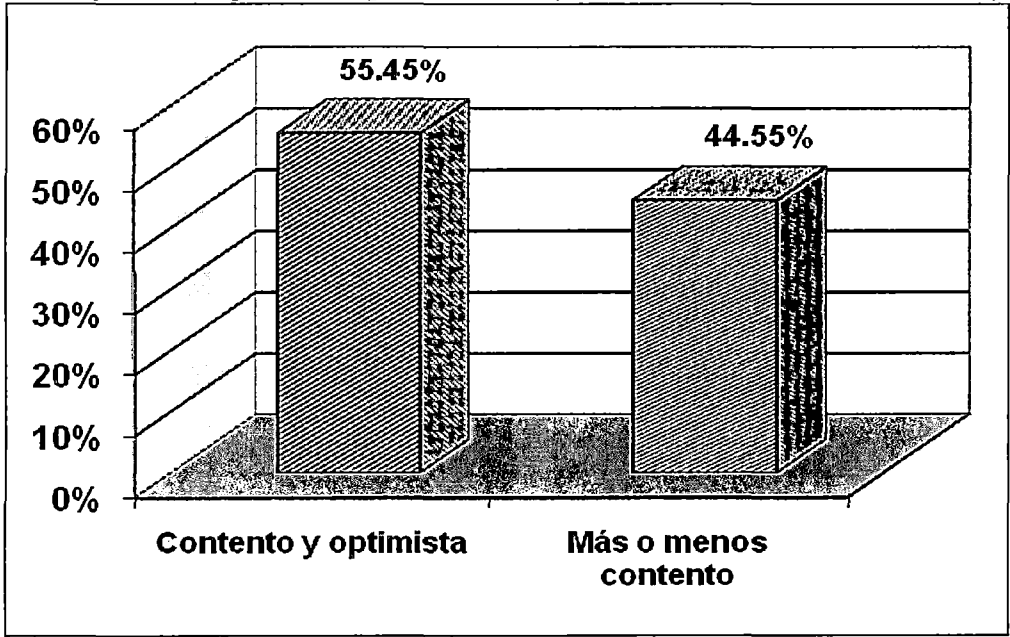
a) Actitud cooperativa en el trabajo

Tabla 23
Trabajadores según el estado de ánimo al ir al trabajo.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Contento y optimista	61	55,45%
Más o menos contento	49	44,55%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 27
Trabajadores según el tiempo de servicio y el estado de ánimo al ir al trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El *Gráfico 27*, nos revela que el 55,45% de los trabajadores encuestados manifestaron que trabajan con un estado de ánimo al ir a laborar es “contento y optimista”. Por otro lado, el 44,55% señalaron que los trabajos que realizan con “más o menos contento” del estado de ánimo.

Con lo cual se puede afirmar, que más de la mitad de los encuestados toma una posición de optimismo y alegría al ir a trabajar, a pesar de que la otra parte se

encuentre con un estado de ánimo regular, se llegan a cumplir los estándares de servicio y atención al cliente. Pues el Banco debe preocuparse por que los trabajadores lleguen al trabajo con el mejor ánimo posible para que el cumplimiento diario de sus funciones sea la más óptima posible.

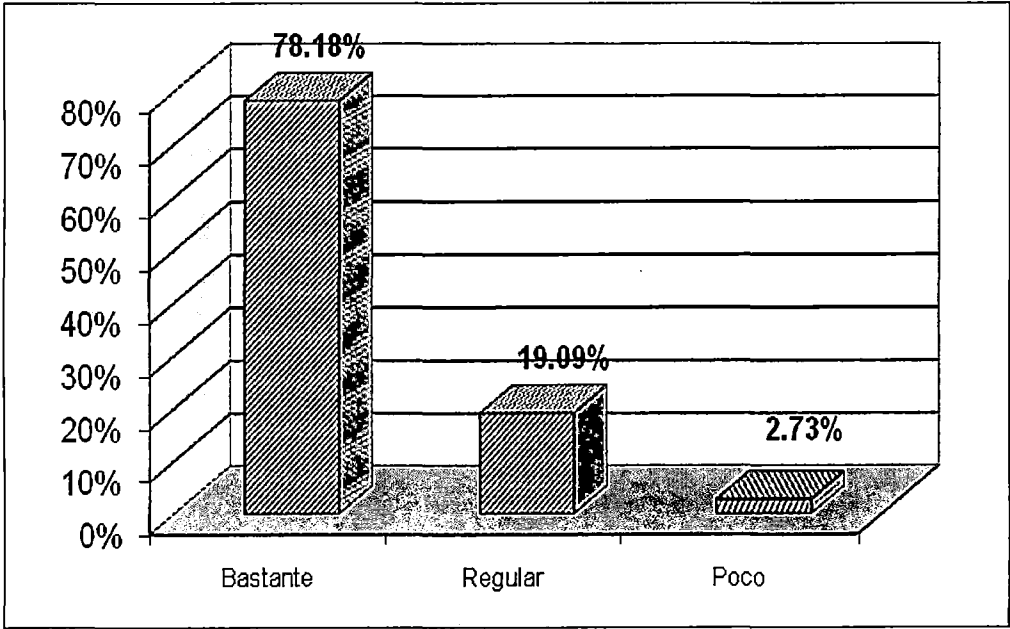
b) **Creatividad e identidad laboral**

Tabla 24
Trabajadores según el progreso y conocimiento obtenido.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	86	78,18%
Regular	21	19,09%
Poco	3	2,73%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 28
Trabajadores según el progreso y conocimiento obtenido.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

De la muestra de estudio se puede apreciar en el tabla que, el 78,18% de los trabajadores encuestado de operaciones y plataforma del BCP – Cusco, indicaron que su progreso y su nivel de conocimiento en cuanto a su trabajo es “Bastante”, el 19,09% se manifiesta que es de manera “regular”. El 2,73% afirma que es “poco”, con el grado siente que ha progresado y aprendido Ud. En su trabajo.

Es así que podemos decir que, la mayoría de los trabajadores encuestados sienten que su nivel de progreso fue bastante, al igual que su nivel de aprendizaje, ya que el banco les brinda la oportunidad de crecer y ascender, lo cual les lleva a seguir aprendiendo de manera constante dentro de las labores que desempeñan y han ampliado sus conocimientos no solo en temas respecto a tu trabajo, sino también a temas que les ayudara en su vida profesional.

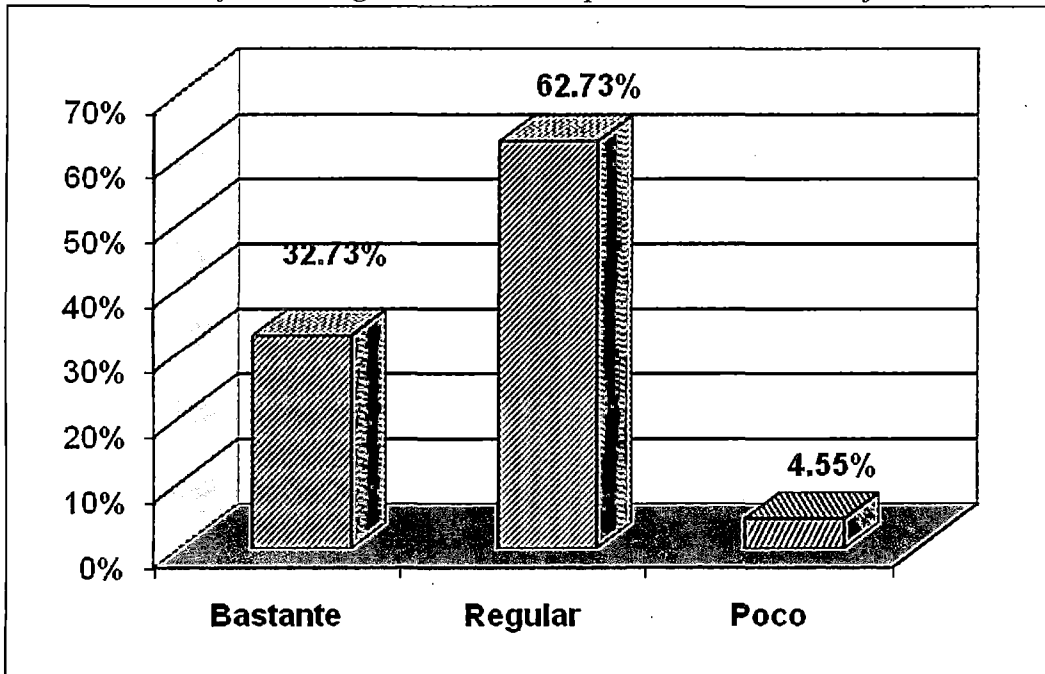
c) Interés de libertad y confianza

Tabla 25
Trabajadores según la autonomía para realizar el trabajo.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	36	32,73%
Regular	69	62,73%
Poco	5	4,55%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 29
Trabajadores según la autonomía para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

Interpretación:

La encuesta realizada al personal de operaciones y plataforma indican que, el 62,73% de ellos siente “regular” autonomía y libertad para realizar su trabajo, mientras el 32,73% siente “bastante”, por otra parte el 4,55% manifiesta sentir “poca”, con medida tiene Ud. Libertad y autonomía para realizar su trabajo.

Por consiguiente, la autonomía y libertad que los trabajadores sienten para poder realizar sus tareas y labores diarias se muestra de una manera regular a bastante lo cual señala que el Banco desarrolla el empoderamiento en los trabajadores desde que se inician, para así supervisar de mejor manera la labor que realizan diariamente.

d) **Capacidad de trabajo en equipo**

Tabla 26

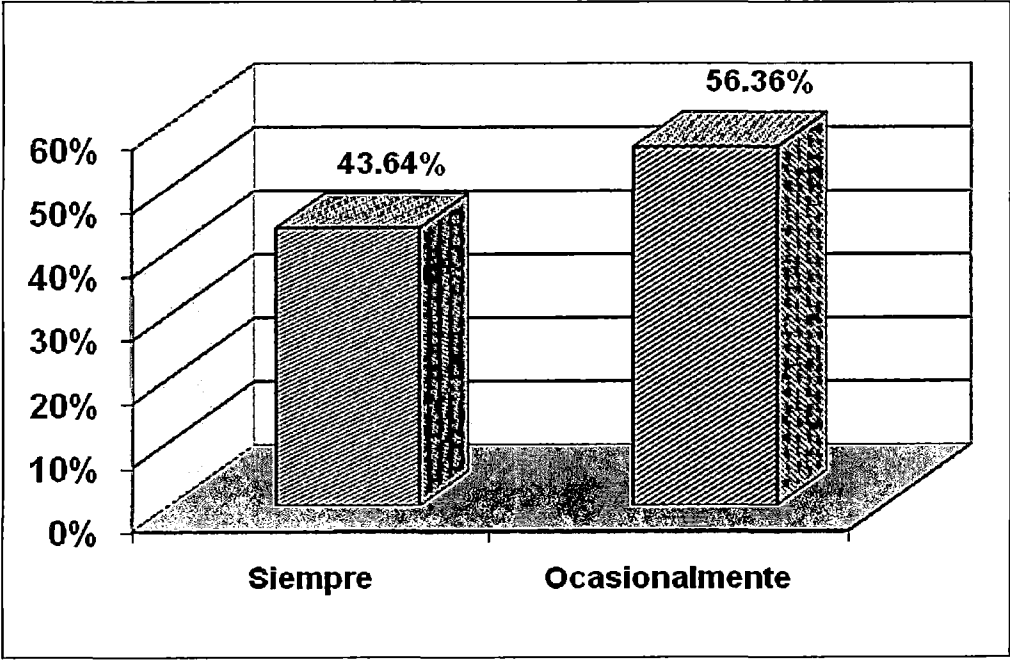
Trabajadores según la participación cuando se organizan grupos de trabajo.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	43,64%
Ocasionalmente	62	56,36%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 30

Trabajadores según la participación cuando se organizan grupos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

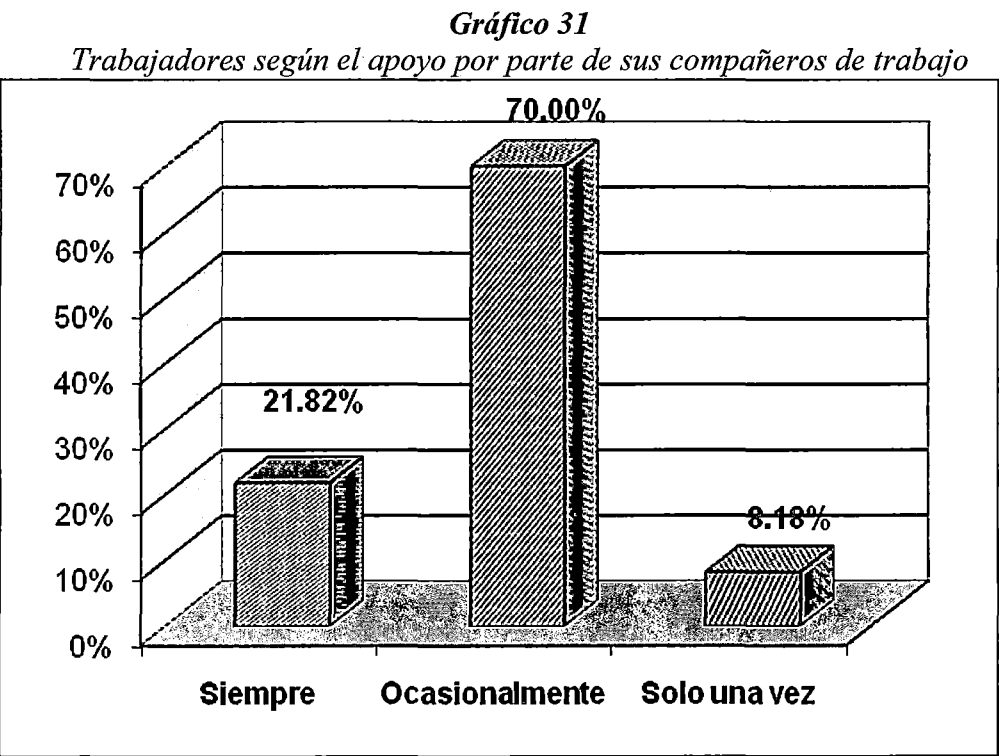
En el *Gráfico 30* podemos observar que, el 56,36% de los trabajadores encuestados participa de manera “ocasionalmente” cuando los supervisores organizan grupos de trabajo, sin embargo un 43,64% participa siempre, con Cuándo el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente.

Los trabajadores encuestados; por lo tanto, tienen las ganas de poder realizar trabajos en equipo cuando los supervisores los proponen, pero la mayoría participa ocasionalmente debido a la rotación constante del personal o a que hay nuevo personal, lo que genera poca confianza para poder participar con todo el entusiasmo posible en los grupos de trabajo; por esto el Banco debe lograr que los trabajadores confraternicen más.

Tabla 27
Trabajadores según el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	21,82%
Ocasionalmente	77	70,00%
Solo una vez	9	8,18%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como podemos observar que, el 70,00% de los trabajadores del BCP oficina principal Cusco reciben apoyo por parte de sus compañeros “ocasionalmente”, el 21,82% la recibe “siempre”, en cuanto a los trabajadores que laboran, así mismo el 8,18% “ocasionalmente” de los colaboradores que Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo, cuando tienes algún problema.

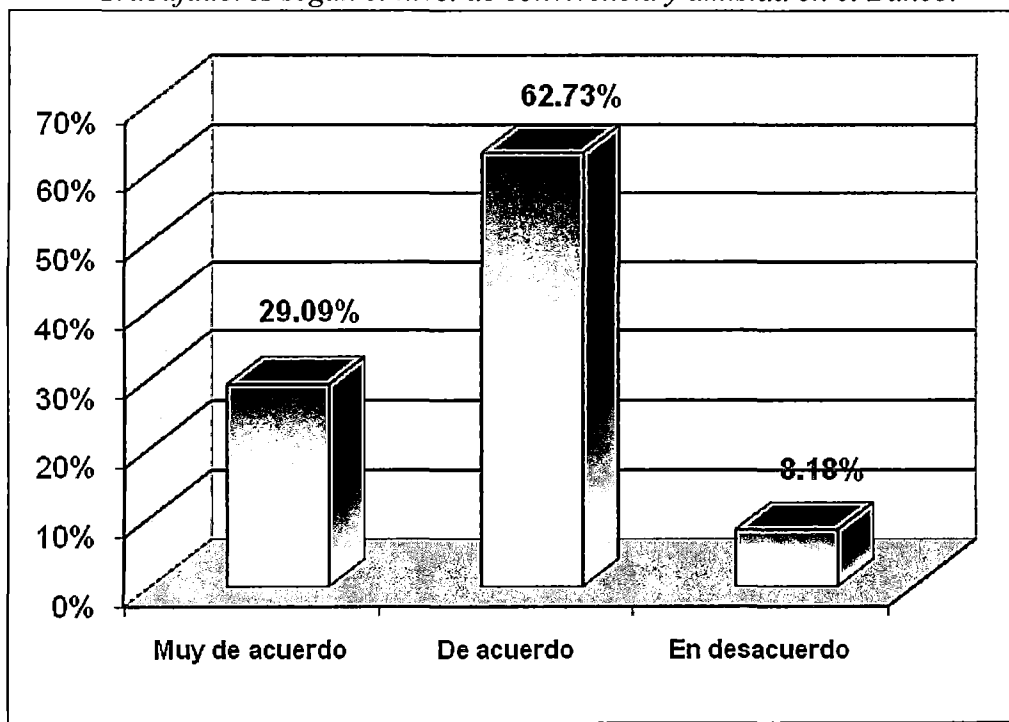
Con lo cual podemos concluir que, la mayoría de los colaboradores del Banco de Crédito oficina principal – Cusco del área de plataforma y operaciones recibe apoyo ocasionalmente por parte de sus compañeros y otro pequeño grupo recibe apoyo siempre, este tema nos hace pensar que los colaboradores no practican la empatía, pues todos deberían apoyarse cuando surge algún problema para así buscar una mejor solución, por consiguiente es un tema que debe preocupar a la empresa, pues ellos deben propiciar el apoyo entre todos los trabajadores.

e) Nivel de trabajo de convivencia

Tabla 28
Trabajadores según el nivel de convivencia y amistad en el Banco.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	32	29,09%
De acuerdo	69	62,73%
En desacuerdo	9	8,18%
Total	110	100,00%

Gráfico 32
Trabajadores según el nivel de convivencia y amistad en el Banco.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El *Gráfico 32* nos muestra que los trabajadores encuestados que, el 62,73% revelan estar “de acuerdo” con la existencia de un buen nivel de convivencia, de igual manera el 29,09% indica estar “muy de acuerdo”, mientras que un 8,18% manifiesta estar “en desacuerdo”, con la existencia de un buen nivel de convivencia.

Por consiguiente que, el Banco de Crédito oficina principal –Cusco se cuenta con un buen nivel de amistad y convivencia entre compañeros, ya que también se realizan eventos para confraternizar y unir a los trabajadores para así tener un mejor nivel de desenvolvimiento y compañerismo.

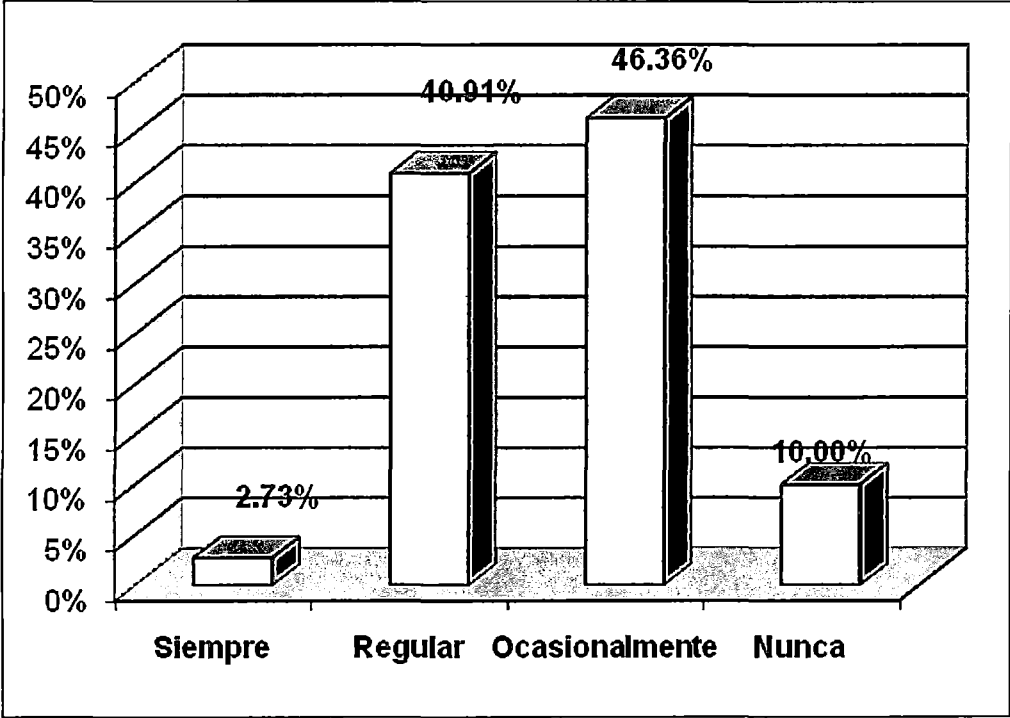
f) Apoyo de los compañeros en el trabajo en equipo

Tabla 29
Trabajadores según los desacuerdos internos entre compañeros.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	2,73%
Regularmente	45	40,91%
Ocasionalmente	51	46,36%
Nunca	11	10,00%
Total	110	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 33
Trabajadores según los desacuerdos internos entre compañeros.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

La encuesta realizada al personal de operaciones y plataforma indican que, el 46,36% de ellos afirman que “ocasionalmente” se presentan discusiones por desacuerdos internos entre compañeros, el 40,91% manifiesta “regularmente”,

mientras que un 10% revela que “nunca”, con que existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.

Los trabajadores del área de plataforma y operaciones del Banco de Crédito en general nos afirman que existen de manera ocasional y regular las diferencias o desacuerdos entre compañeros de trabajo, lo cual es aceptable ya que muchos de ellos son nuevo personal y además la oficina principal cuenta con gran cantidad de ellos en ambas áreas. Por lo que, se hace difícil manejar a un grupo grande y que todos estén de acuerdo en algunos temas de trabajo; por ende, el Banco debe poner énfasis en mejorar este tema para así mejorar el clima laboral.

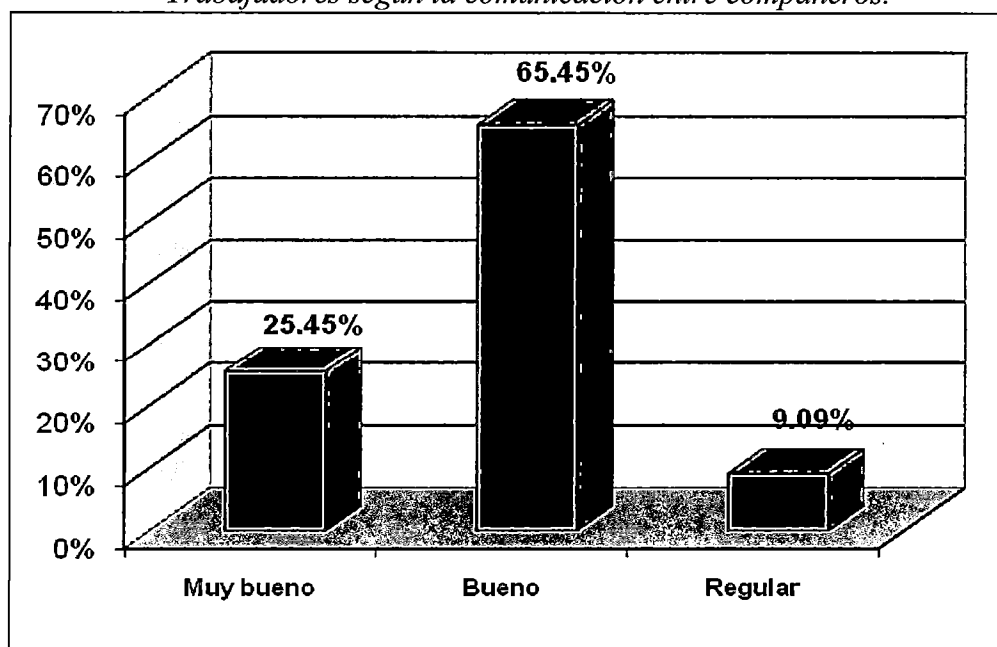
g) Factores de nivel de comunicación con sus compañeros

Tabla 30
Trabajadores según la comunicación entre compañeros.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	28	25,45%
Bueno	72	65,45%
Regular	10	9,09%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 34
Trabajadores según la comunicación entre compañeros.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Como se puede apreciar, el 65,45% de los colaboradores encuestados señalan que la comunicación entre compañeros es “buena”, el 25,45% nos muestra que es “muy buena”, mientras por otra parte el 9,09% indica que es “regular” el nivel de comunicación con sus compañeros es como indicaron cada uno de los encuestados.

Es decir que, el nivel de comunicación entre compañeros del personal de operaciones y plataforma del Banco de Crédito oficina principal – Cusco; es bueno, lo que lleva a un clima laboral deseable, como también a la mejor solución de problemas o incidentes internos.

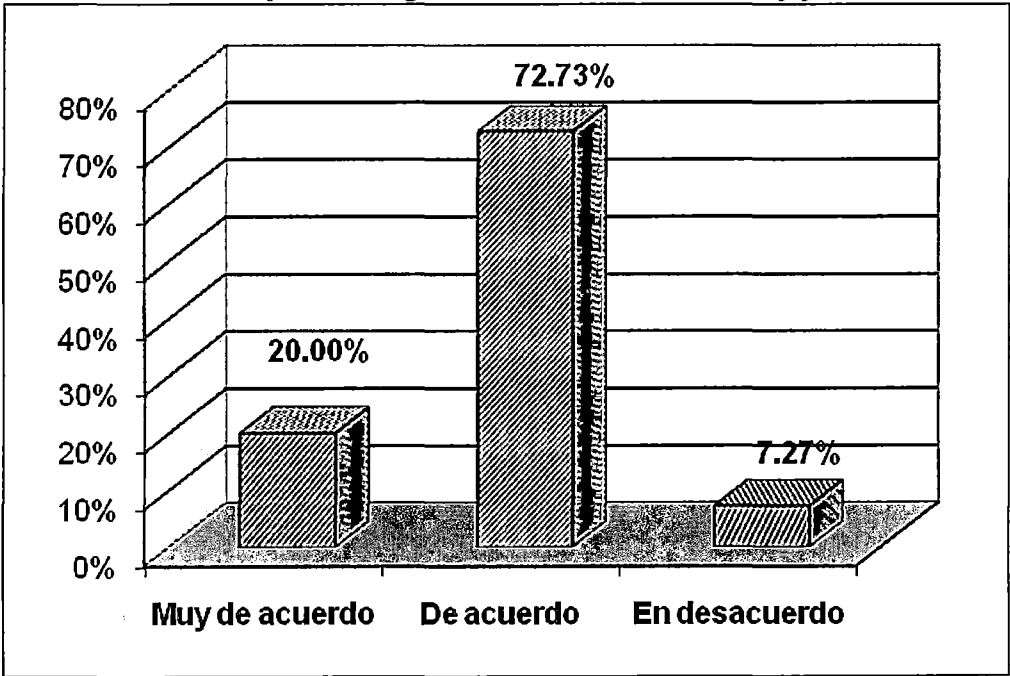
h) Factores de nivel de comunicación con los directivos

Tabla 31
Trabajadores según la comunicación con sus jefes.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	20,00%
De acuerdo	80	72,73%
En desacuerdo	8	7,27%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 35
Trabajadores según la comunicación con sus jefes.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El 72,73% de los colaboradores encuestados del BCP oficina principal- Cusco señalan estar “de acuerdo” con la comunicación que tiene con sus jefes. El 20,00% revelan estar “muy de acuerdo”, sin embargo el 7,27% indican estar “en desacuerdo”, con una prestación de servicios menor a un año dentro del Banco.

Es así que los colaboradores de plataforma y operaciones del Banco de Crédito oficina principal - Cusco nos manifiestan tener una comunicación agradable con sus jefes, ya que ellos muestran una actitud acorde a la situación en la que se encuentren, mantienen una buena relación con todo el personal, tratando a todos por igual.

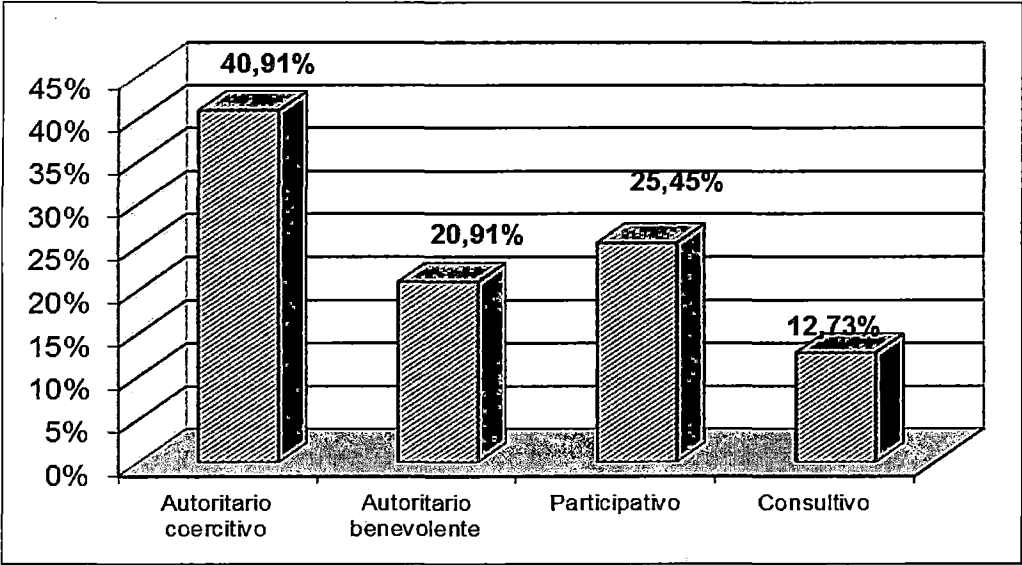
i) Tipo de liderazgo

Tabla 32
Estilo de dirección de los directivos de su institución.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario coercitivo	45	40,91%
Autoritario benevolente	23	20,91%
Participativo	28	25,73%
Consultivo	14	12,73
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 36
Estilo de dirección de los directivos de su institución.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El *Gráfico 36* nos muestra el liderazgo del equipo directivo de su institución, el 40,91% revelan los encuestado de que el estilo es “autoritario coercitivo” este sistema de liderazgo la administración no confía en sus trabajadores y rara vez

los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El 25,45% de trabajadores revelaron que consideran el liderazgo “participativo” la administración tiene una confianza plena en sus trabajadores, la toma de decisiones estará repartida en toda la organización y con todo.

Por lo tanto, los colaboradores del área de plataforma y de operaciones del Banco Crédito oficina principal-Cusco afirman que la gerencia lleva un estilo autoritario coercitivo por ende ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable.

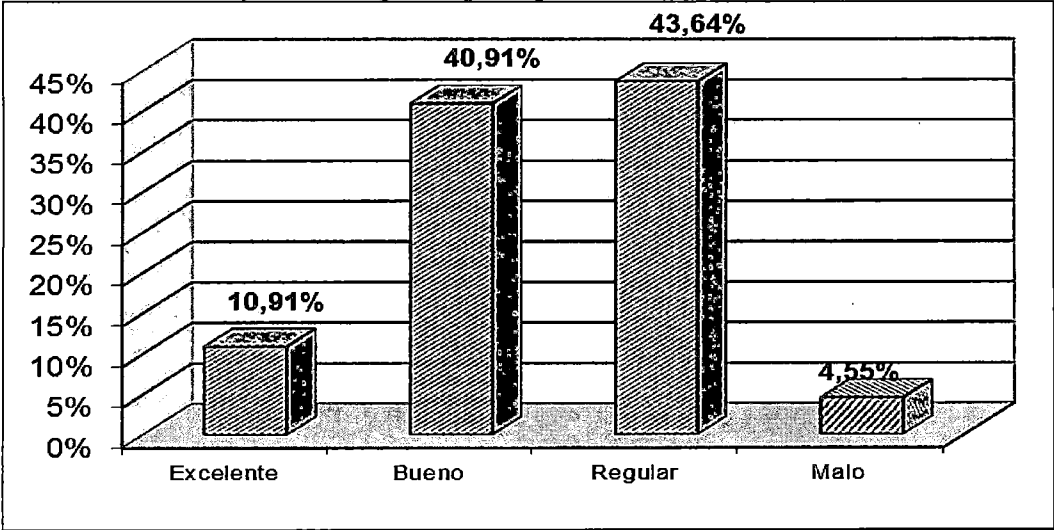
j) **Clima del trabajo**

Tabla 33
Trabajadores según la percepción del clima del trabajo.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	10,91%
Bueno	45	40,91%
Regular	48	43,64%
Malo	5	4,55%
Total	110	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Gráfico 37
Trabajadores según la percepción el clima del trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

El *Gráfico 37* nos muestra sobre el clima del trabajo que perciben los trabajadores encuestados que, el 43,64% revelan que el clima del trabajo “regular” y que repercute en acción con sus miembros en sus respectivos ambientes. El 40,91% de trabajadores revelaron que perciben el clima del trabajo “bueno” que los objetivos ambientales como estructura y procesos que producen efectos sobre el desempeño institucional y la satisfacción en el trabajo de los miembros organizacionales.

Por lo tanto, los colaboradores del área de plataforma y de operaciones del Banco Crédito oficina principal-Cusco afirman que el clima del trabajo se observa entre “regular” y “bueno”, la gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable ya que se preocupa por mantener el mejor clima laboral posible, haciendo del trabajo diario una ocupación agradable.

4.6. Presentación y análisis de entrevista al gerente y jefe de personal de BCP - Cusco

En este apartado presentamos las entrevistas realizadas al jefe de personal del BCP – oficina principal de Cusco, sobre la relación que existe entre los factores de motivación que influyen en el desempeño laboral del personal de plataforma y operaciones del BCP – Cusco.

4.6.1. Análisis de la entrevista al jefe de personal de BCP - Cusco

Tabla 34

Análisis de entrevistas al jefe de personal de BCP – Oficina Cusco

ASPECTOS	Entrevista al gerente y al jefe de personal del BCP – Oficina Cusco			Análisis	Conclusiones
	Entrevista 01	Entrevista 02	Entrevista 03		
Factores Intrínsecos	Falta de comunicación entre ambas áreas, indiferencia cuando se solicita apoyo para poder, lograr los objetivos.	Reconocimiento de los productos que tiene cada cliente.	Alta rotación de personal en el área de procesos operativos. Continúas variaciones en la escala de comisiones.	Los entrevistados desconocen cuáles son los factores intrínsecos de motivación.	Por lo tanto, no logran definir los indicadores que pertenecen a los factores motivacionales intrínsecos como logro, reconocimiento, entre otros.
Factores Extrínsecos	Falta de materiales de trabajo que hagan sentirse más cómodo, la poca remuneración acorde al trabajo realizado.	Cientes descontentos por la espera de ventanilla.	Valorización de los puestos de trabajo en función a otras entidades para la misma labor.	Los encuestados no definieron con exactitud qué factores extrínsecos están considerados dentro de la motivación.	Es decir, poseen un conocimiento superficial sobre los factores extrínsecos de la motivación.
Realización como profesional	Considero que aún no, porque sigo aprendiendo más para superarme, aún falta mucho más.	Sí, porque me permiten poner en práctica el conocimiento, y busco crecer.	Sí, me desempeño haciendo labores asociadas a mi profesión (administración de empresas)	Dos de tres entrevistados coinciden en que ambos se sienten realizados profesionalmente.	Podemos afirmar, que el personal si puede alcanzar una realización profesional dentro de BCP.
Tipo de motivación	En referencia a operaciones, se trata de buscar conocer a cada uno de los trabajadores, para saber sus necesidades y así poder motivarlos.	Reconocimientos y resaltando su trabajo.	Incentivos, dando días de descanso por productividad, cenas de reconocimiento, premiación y entrega de diplomas por productividad.	Los tres encuestados coinciden en que si aplican diferentes tipos de motivación para mejorar el desempeño laboral.	Dentro del BCP, se practica diferentes formas de motivación que mejoran el desempeño de los trabajadores.
Grado de reconocimiento	Si un colaborador cumple con sus indicadores es reconocido con un bono adicional y con una cena de reconocimiento adicionalmente de que está en los primeros puestos del ranking.	Reconocimiento salarial.	Si se cumplen y sobrepasan los objetivos planteados se tiene premiación trimestral y premiación anual-elite	Todos manifiestan que existe un buen grado de reconocimiento ya que se les otorga incentivos económicos y premiaciones.	Se puede observar que los trabajadores si obtienen un debido reconocimiento de acuerdo a su desempeño.

Desempeño Laboral	La motivación Un buen ambiente de trabajo El reconocimiento de un buen desempeño.	La responsabilidad que desempeñan demuestra un crecimiento como plataforma.	Pasión por las metas. Foco en el cliente. Autocontrol. Liderazgo de equipos, entre otros.	Todos manifiestan diferentes factores del desempeño pero solo algunos acertaron con los correctos.	Es así, que no se logran definir con exactitud los indicadores que pertenecen al desempeño laboral para poder aplicarlos.
Nivel de convivencia	Aun se siente distante la relación entre ambas áreas, sin embargo se está mejorando en ello.	Es una muy bonita amistad que nace y es algo que se cultiva desarrollándose con el tiempo compartido.	De acuerdo al periodo de gestión (3 meses) se torna con alta desintegración.	Los encuestados manifiestan que existe desintegración entre las dos áreas pero están tratando de mejorarla.	Por consiguiente, el nivel de convivencia no es del todo favorable, pero se ve que se está trabajando en ella.
Relaciones entre el personal	Siempre abran desacuerdos, pero con un poco más de comunicación se pueden solucionar.	Existen discusiones, pero estos se solucionan y te permite ser mejor como trabajador y como persona.	Existen discusiones a nivel profesional y en ocasiones por nivel de colocación de productos.	Todos coinciden en decir que si existe desacuerdos laborales en la organización y en las dos áreas.	Es así, que las discusiones están presentes dentro del BCP, pero están poniendo énfasis en el fortalecimiento de la amistad y la comunicación.
Los directivos apoyan a un desempeño laboral	Se cuenta con el apoyo de la gerencia, además se tienen los mismos intereses de mejorar todos los procesos.	Si se propicia el desempeño motivando para que puedan crecer profesionalmente.	Se dan los lineamientos, sin embargo aún está pendiente consolidar la integración.	Todos manifiestan que la gerencia propicia un desempeño laboral agradable para así mejorar el rendimiento de los colaboradores.	Se cuenta con el apoyo necesario por parte de la gerencia para poder lograr un buen desempeño dentro del BCP.

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5. CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo general del presente trabajo de investigación es determinar los resultados de la investigación en cuanto a la relación entre los factores de motivación y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco.

La presente investigación, surge de la necesidad de lograr un adecuado desempeño del talento humano de las áreas de plataforma y operaciones del Banco del Crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco, considerando los factores motivacionales para alcanzar dicho desempeño del talento humano. El desempeño esta dado a través de la motivación que realizan los directivos del Banco de Crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco, los mismos que están integrados en los factores de motivación.

5.1. Relación entre los factores de motivación y el desempeño del talento humano del BCP - Cusco

EL objetivo de este apartado del presente trabajo de investigación es determinar la influencia que existe entre los factores de motivación y el desempeño laboral del personal de plataforma y operaciones del BCP – Cusco.

5.1.1. Análisis de relación de las variables

Para realizar un análisis de carácter explicativo nos enfocaremos en las posibles relaciones entre las dos variables; debido a la naturaleza de los datos de carácter nominal y de variable cualitativa se aplica la prueba CHI CUADRADO con un nivel de confianza de 95% y con un nivel de significancia de " $p \leq 0.05$ ".

Para el análisis de las posibles relaciones entre las variables de factores de motivación y la variable del desempeño del talento humano del BCP - Cusco, se

emplea en la tabla de contingencia, además se tienen variables nominales y las correlaciones con casilleros mayores de dos filas y dos columnas, los coeficientes de correlación empleados han sido “V” de Cramer. Los resultados obtenidos de las correlaciones se presentan en las *Tabla 35*:

En base a los resultados obtenidos en el anterior cuadro podemos deducir que: Al realizar el cruce de los valores correspondientes a las variables se ha obtenido un valor “p” probabilidad menor de 0.05, es significativo, asimismo sus coeficientes de correlación mediante “V” de Cramer son significativos, por tanto, guardan relación de dependencia entre dos variables.

A continuación, se realizó una evaluación de las relaciones de las variables de estudio como es factores de motivación y desempeño del talento humano del BCP - Cusco, en las cuales no todas las variables fueron significativas, debido a que falta mejorar algunos factores de motivación en esta institución financiera. Por ende en los resultado obtenidos se muestran relaciones como la, participación de las decisiones gerenciales de los directivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción con la autoridad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, cada uno de las necesidades están relacionados en el desempeño laboral del personal de procesos y plataforma del BCP - Cusco.

Tabla 35
Correlación entre variables los factores de motivación y la actitud del trabajo

Nº	DETALLE	Chi Cuadrado χ^2	P- Value "p"	"V" de Cramer
1	¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?	15,567	0,001*	37,60*
2	¿Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa?	10,932	0,012*	31,50*
3	¿En el Banco de Crédito Ud. se siente realmente realizado como profesional?	13,056	0,005*	34,50*
4	¿El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?	2,777	0,427	15,90
5	Siente Ud. que sus logros son importantes para el Banco de Crédito?	11,912	0,008*	32,90*
6	¿En el Banco el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable?	12,083	0,007*	33,10*
7	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto ¿Sabe lo que esperan de Ud.?	5,443	0,066	22,20
8	¿Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina?	2,782	0,427	15,90
9	¿Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en el Banco?	15,303	0,002*	37,30*
10	Cuando Ud. cumple con las metas organizacionales, ¿Obtiene un reconocimiento dentro del Banco?	10,486	0,015*	30,90*
11	Si Ud. trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado	8,570	0,073	27,90
12	Ud., recibe capacitaciones en gestión de operaciones y/o plataforma para mejorar el rendimiento laboral?	7,054	0,070	25,30
13	¿Está Ud. conforme con la capacitación en gestión de operaciones y/o plataforma que le brinda el Banco?	14,838	0,002*	36,70**
14	El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe	19,188	0,000**	41,80**
15	Considera que se le da un trato justo en el Banco	29,416	0,000**	51,70**
16	Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica	38,715	0,000**	59,30**
17	El Banco debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. dedica más tiempo de los previstos en su horario	11,824	0,008*	32,80**
18	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	12,570	0,006*	33,80*
19	Creas que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión	9,629	0,022*	29,60*
20	Las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del banco	4,367	0,113	19,90
21	El desempeño y desenvolvimiento de sus compañeros contribuye al éxito del Banco	10,798	0,013*	31,30*
22	Creas que la imagen institucional del Banco está bien posicionada	8,301	0,040*	27,50*
23	Realizan incentivos económicos y no económicas en el Banco cuando cumples con las metas organizacionales	16,873	0,002*	39,20*
24	¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?	34,235	0,000**	55,80**
25	¿En qué grado siente que ha progresado y aprendido Ud. en su trabajo?	12,727	0,002*	34,00*
26	¿En qué medida tiene Ud. libertad y autonomía para realizar su trabajo?	1,365	0,505	11,10
27	Cuando el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente:	0,037	0,848	1,80
28	Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema	13,319	0,001*	34,80*
29	Existe un buen nivel de convivencia y amistad entre tus compañeros	0,541	0,763	7,00
30	Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.	5,408	0,144	22,20
31	El nivel de comunicación con tus compañeros es:	0,050	0,976	2,10
32	Es muy agradable comunicarme con los jefes del Banco:	3,246	0,197	17,20
33	La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable:	4,233	0,120	19,60

(* Valores, ** correlación significativas con un nivel de significación de 0,05)

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

En el análisis de las variables, se aprecia una escasa relación, como **los factores de motivación, las condiciones físicas y ambientales**, siendo esta la relación más baja que denota solamente el 37.65%, y el valor de Chi Cuadrado 15,567^a, (considerando que 5 casillas (16,00%) tiene una frecuencia inferior esperada), por consiguiente, todo los resultados obtenido se muestran por debajo de 50.00% de relación de las variables. Entonces, estos resultados nos demuestran que existe una buena parte que se debe mejorar en los factores de motivación para un buen desempeño del talento humano de plataforma y operaciones del BCP - Cusco. Así mismo, se observa en este análisis la variable de estudio que es **el motivo principal de su trabajo en por el sueldo que recibe**, aparece con las mismas característica que el anterior análisis.

En consecuencia, para lograr un buen desempeño del talento humano del BCP – Cusco, se tiene que mejorar algunos factores hasta llegar a un grado de relación de no menos de 90% como mínimo expresado por “V” de Cramer. Por lo tanto, se debe tomar muy cuenta estos resultados obtenidos con el fin de mejorar el desempeño del talento humano del BCP - Cusco.

Tabla 36
*Correlación entre variables los factores de motivación y la condición de trabajo
(apoyo por parte de tus compañeros)*

Nº	DETALLE	Chi Cuadrado χ^2	P- Value "p"	"V" de Cramer
1	¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?	34,088	0,000**	39,40**
2	¿Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa?	17,507	0,008*	28,20*
3	¿En el Banco de Crédito Ud. se siente realmente realizado como profesional?	25,588	0,000**	34,10**
4	¿El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?	11,135	0,084	22,50
5	Siente Ud. que sus logros son importantes para el Banco de Crédito?	18,874	0,004*	29,30*
6	¿En el Banco el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable?	16,878	0,010*	27,70*
7	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto ¿Sabe lo que esperan de Ud.?	17,155	0,002	27,90
8	¿Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina?	19,560	0,003*	29,80
9	¿Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en el Banco?	6,000	0,423	16,50
10	Cuando Ud. cumple con las metas organizacionales, ¿Obtiene un reconocimiento dentro del Banco?	28,150	0,000**	35,80**
11	Si Ud. trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado	24,714	0,002*	33,50*
12	Ud., recibe capacitaciones en gestión de operaciones y/o plataforma para mejorar el rendimiento laboral?	21,715	0,001*	31,40*
13	¿Está Ud. conforme con la capacitación en gestión de operaciones y/o plataforma que le brinda el Banco?	3,478	0,747	12,60
14	El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe	10,828	0,094	22,20
15	Considera que se le da un trato justo en el Banco	35,582	0,000**	40,20**
16	Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica	14,216	0,007*	25,40*
17	El Banco debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. dedica más tiempo de los previstos en su horario	24,235	0,000**	33,20*
18	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	42,650	0,000**	44,00**
19	Creas que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión	27,292	0,000**	35,20**
20	Las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del banco	28,305	0,000**	35,90**
21	El desempeño y desenvolvimiento de sus compañeros contribuye al éxito del Banco	24,374	0,000**	33,30**
22	Creas que la imagen institucional del Banco está bien posicionada	35,479	0,000**	40,20**
23	Realizan incentivos económicos y no económicas en el Banco cuando cumples con las metas organizacionales	51,867	0,000**	48,60**
24	¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?	24,664	0,000**	47,40**
25	¿Cuál es su actitud para realizar las tareas?	13,319	0,001*	34,80*
26	¿En qué grado siente que ha progresado y aprendido Ud. en su trabajo?	3,875	0,423	13,30
27	¿En qué medida tiene Ud. libertad y autonomía para realizar su trabajo?	7,876	0,096	18,90
28	Cuando el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente:	0,530	0,767	06,90
29	Existe un buen nivel de convivencia y amistad entre tus compañeros	35,751	0,000**	40,30**
30	Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.	14,263	0,027*	25,50*
31	El nivel de comunicación con tus compañeros es:	21,170	0,000**	31,00**
32	Es muy agradable comunicarme con los jefes del Banco:	14,724	0,005*	25,90*
33	La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable:	50,048	0,000**	47,70**

(* Valores, ** correlación significativas con un nivel de significación de 0,05)

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuadro demuestran que, en las cruces de variables donde se han obtenido un valor “p” probabilidad menor de 0.05, resultando que acepta la relación de las variables de estudio, así mismo, sus coeficientes de correlación mediante “V” de Cramer expresan relación de dependencia entre las variables en forma porcentual.

En consecuencia, el análisis preliminar indicó que efectivamente el desempeño del talento humano no es óptimo y una de las posibles causas son los factores de motivación, y por ende para llegar a explicar este nivel de desempeño, previamente se debe efectuar la correlación entre las variables.

Por ende, se percibe que las correlaciones de variables sí guardan una relación entre sí, por consiguiente se tienen que aprovechar el apoyo de los compañeros de las áreas de plataforma y operaciones del BCP – Cusco, como aparece en la tabla.

En resumen, las expectativas del personal de plataforma y operaciones del BCP - Cusco en muchos casos sí satisfacen las condiciones laborales del personal del BCP - Cusco, lo cual indica regular relación con los factores de motivación en el apoyo de sus compañeros de trabajo dentro del BCP - Cusco.

Tabla 37
Correlación entre variable los factores de motivación y el nivel de comunicación con sus compañeros

N°	DETALLE	Chi Cuadrado χ^2	P- Value "p"	"V" de Cramer
1	¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?	32,479	0,000**	38,40**
2	¿Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa?	31,634	0,000**	37,90**
3	¿En el Banco de Crédito Ud. se siente realmente realizado como profesional?	23,424	0,001*	32,60*
4	¿El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?	22,696	0,001*	32,10*
5	Siente Ud. que sus logros son importantes para el Banco de Crédito?	17,514	0,008*	28,20*
6	¿En el Banco el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable?	27,606	0,000**	35,40**
7	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto ¿Sabe lo que esperan de Ud.?	11,898	0,018*	23,30*
8	¿Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina?	19,797	0,003*	30,00*
9	¿Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en el Banco?	20,931	0,002*	30,80*
10	Cuando Ud. cumple con las metas organizacionales, ¿Obtiene un reconocimiento dentro del Banco?	16,580	0,011*	27,50*
11	Si Ud. trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado	31,487	0,000**	37,80**
12	Ud., recibe capacitaciones en gestión de operaciones y/o plataforma para mejorar el rendimiento laboral?	12,217	0,057	23,60
13	¿Está Ud. conforme con la capacitación en gestión de operaciones y/o plataforma que le brinda el Banco?	38,956	0,000**	42,10**
14	El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe	14,227	0,027*	25,40*
15	Considera que se le da un trato justo en el Banco	24,619	0,000**	33,50*
16	Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica	4,372	0,358	14,10
17	El Banco debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. dedica más tiempo de los previstos en su horario	10,653	0,100	22,00
18	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	11,648	0,070	23,00
19	Crees que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión	22,176	0,001*	31,70*
20	Las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del banco	10,067	0,039*	21,40*
21	El desempeño y desenvolvimiento de sus compañeros contribuye al éxito del Banco	14,052	0,029*	25,30*
22	Crees que la imagen institucional del Banco está bien posicionada	14,281	0,027*	25,50*
23	Realizan incentivos económicos y no económicas en el Banco cuando cumplen con las metas organizacionales	28,163	0,000**	35,80**
24	¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?	5,724	0,057	22,80
25	¿Cuál es su actitud para realizar las tareas?	0,050	0,976	02,10
26	¿En qué grado siente que ha progresado y aprendido Ud. en su trabajo?	25,213	0,000**	33,90**
27	¿En qué medida tiene Ud. libertad y autonomía para realizar su trabajo?	3,410	0,492	12,40
28	Cuando el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente:	11,876	0,003*	32,90*
29	Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema	21,170	0,000**	31,00**
30	Existe un buen nivel de convivencia y amistad entre tus compañeros	40,691	0,000**	43,00**
31	Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.	8,288	0,218	19,40
32	Es muy agradable comunicarme con los jefes del Banco:	24,497	0,000**	33,40**
33	La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable:	1,535	0,820	08,40

(* Valores, ** correlación significativas con un nivel de significación de 0,05)

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

En el cuadro se percibe, los resultados obtenidos del cruce de las variables de los factores de motivación y el nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo en las áreas de plataforma y operaciones del BCP – oficina Cusco, utilizando la prueba de Chi Cuadrado o Ji Cuadrado nos demuestra lo siguiente:

El cruce de variables donde el valor de “p” demuestra valores menores a 0.05 son significativos, asimismo sus coeficientes de correlación por medio de “V” de Cramer expresa la interrelación entre las variables de estudio del presente trabajo de investigación.

Esta situación nos permite demostrar que existe un buen desempeño como profesional en el ámbito que trabaja, a esto se suma la comunicación entre compañeros, y el cargo que desempeña en la institución financiera.

En consideración, dichas relaciones indican que algunas de la variables no logran relacionarse, como se observa no llegan a un porcentaje mayor de 90%, por consiguiente, nos indican que deben mejorar el nivel de comunicación entre compañeros del personal de plataformas y operaciones del BCP – oficina Cusco, asumiendo como premisa referente es regular satisfacción en el centro laboral.

En dichas variables donde se aprecia escasa relación, quiere decir ,que los **factores de motivación** considerados son deficientes, siendo este el más bajo por que denota solamente el 31,70%, y el valor de Chi Cuadrado 22,176^a, (considerando que 6 casillas (44,50%) tiene una frecuencia esperada inferior), por consiguiente, todo los resultados por debajo de 50.00% indican escasa relación (esto se observa cuando realizamos cruce de las variables) y para mejorar estos resultados se tiene que mejorar las variables de los factores de motivación y el desempeño del talento humano del personal de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco.

Tabla 38
Correlación entre variables los factores de motivación y el nivel de comunicación con los directivos

Nº	DETALLE	Chi Cuadrado χ^2	P- Value "p"	"V" de Cramer
1	¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?	12,614	0,050*	23,90
2	¿Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa?	72,695	0,000**	57,50**
3	¿En el Banco de Crédito Ud. se siente realmente realizado como profesional?	23,294	0,001*	32,50*
4	¿El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?	20,910	0,002*	30,80*
5	Siente Ud. que sus logros son importantes para el Banco de Crédito?	41,499	0,000**	43,40**
6	¿En el Banco el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable?	12,221	0,057	23,60
7	Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto ¿Sabe lo que esperan de Ud.?	35,009	0,000**	39,90**
8	¿Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina?	22,604	0,001*	32,10*
9	¿Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en el Banco?	32,889	0,000**	38,70**
10	Cuando Ud. cumple con las metas organizacionales, ¿Obtiene un reconocimiento dentro del Banco?	43,802	0,000**	44,60**
11	Si Ud. trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado	14,989	0,059	26,10
12	Ud., recibe capacitaciones en gestión de operaciones y/o plataforma para mejorar el rendimiento laboral?	19,365	0,004*	29,70*
13	¿Está Ud. conforme con la capacitación en gestión de operaciones y/o plataforma que le brinda el Banco?	27,081	0,000**	35,10**
14	El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe	40,297	0,000**	42,80**
15	Considera que se le da un trato justo en el Banco	21,323	0,002*	31,10*
16	Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica	9,219	0,056	20,50
17	El Banco debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. dedica más tiempo de los previstos en su horario	22,132	0,001*	31,70*
18	¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	15,131	0,019*	26,20*
19	Creas que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión	19,895	0,003*	30,10*
20	Las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del banco	2,477	0,649	10,60
21	El desempeño y desenvolvimiento de sus compañeros contribuye al éxito del Banco	10,720	0,097	22,10
22	Creas que la imagen institucional del Banco está bien posicionada	23,991	0,001*	33,00*
23	Realizan incentivos económicos y no económicas en el Banco cuando cumples con las metas organizacionales	34,227	0,000**	39,40**
24	¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?	8,400	0,015*	27,60*
25	¿Cuál es su actitud para realizar las tareas?	3,246	0,197	17,20
26	¿En qué grado siente que ha progresado y aprendido Ud. en su trabajo?	40,274	0,000**	42,80**
27	¿En qué medida tiene Ud. libertad y autonomía para realizar su trabajo?	33,671	0,000**	39,10**
28	Cuando el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente:	31,658	0,000**	53,60**
29	Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema	14,724	0,005*	25,90*
30	Existe un buen nivel de convivencia y amistad entre tus compañeros	36,667	0,000**	40,80**
31	Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.	57,525	0,000**	51,10**
32	El nivel de comunicación con tus compañeros es:	24,497	0,000**	33,40**
33	La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable:	46,540	0,000**	46,00**

(* Valores, ** correlación significativas con un nivel de significación de 0,05)

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Interpretación:

Los resultados obtenidos muestra el cruce de las variables de los factores de motivación y las relaciones interpersonales con el nivel de comunicación con los directivos, nos indican: El cruce de variables donde el valor de “p” demuestra valores menores a 0.05 es significativo, asimismo sus coeficientes de correlación por medio de “V” de Cramer expresan la interrelación entre las variables de estudio del presente trabajo de investigación.

Por ende, dichas relaciones indican que de alguna forma los factores de motivación se aproximan mas no alcanzan un logro óptimo, porque no llegan a un porcentaje mayor de 90%. Por consiguiente, en el análisis preliminar indica que deben mejorar algunos factores de motivación para un buena comunicación con los directivos del BCP – Oficina Cusco, esto nos refleja una premisa regular desempeño en el centro laboral.

Por otra parte, se aprecia que los demás cruces de variables, que cuyos valores de “p” son mayores que 0.05 demuestran baja significación, por lo mismo sus coeficientes denotan la escasa relación entre las variables.

En las variables donde se aprecia escasa relación, quiere decir, que sus **compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realizan en el banco** en las áreas de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco son deficientes, siendo esto más baja la que denota solamente el 38,70% y el valor de Chi Cuadrado 32,889^a, (considerando que 12 casillas (43,6%) tiene una frecuencia esperada inferior), por consiguiente, todo los resultados por debajo de 60.00% indican escasa relación y para mejorar estos resultados se tiene que mejorar las variables de los factores de motivación y el desempeño del talento humano de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco. De igual manera, **crees que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan buena impresión** del personal de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco son deficientes, siendo esta más baja la que denota solamente el 30,10% y

el valor de Chi Cuadrado 19,895^a, (considerando que 12 casillas (44,50%) tiene una frecuencia esperada inferior), por consiguiente, todo los resultados por debajo de 60.00% indican escasa relación.

5.2. Presentación de tabla de matriz de correlación

En la presente tabla se presenta la matriz de correlación entre las variables de los factores de motivación y su relación con el desempeño del talento humano de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco.

Tabla 39
Matriz de correlación entre variables dimensiones

		Condiciones físicas y ambientales	Reconocimiento labor que realiza en el Banco	El motivo de su trabajo	Relaciones interpersonales en el Banco	Actitud de trabajo y ánimo	Condiciones de trabajo y apoyo de tus compañeros	El nivel de comunicación con tus compañeros	Nivel de comunicarme con los jefes
Condiciones físicas y ambientales	Correlación de Pearson	1	-,141	,160	,068	,189*	,093	,316**	,277**
	Sig. (bilateral)		,141	,095	,482	,048	,335	,001	,003
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
Reconocimiento laboral que realiza en el Banco	Correlación de Pearson	-,141	1	-,010	,341**	-,368**	-,143	-,386**	-,278**
	Sig. (bilateral)	,141		,914	,000	,000	,137	,000	,003
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
El motivo de su trabajo	Correlación de Pearson	,160	-,010	1	,026	-,190*	-,070	,185	,106
	Sig. (bilateral)	,095	,914		,786	,047	,468	,054	,272
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
Relaciones interpersonales en el Banco	Correlación de Pearson	,068	,341**	,026	1	-,167	-,377**	-,265**	-,363**
	Sig. (bilateral)	,482	,000	,786		,082	,000	,005	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
Actitud de trabajo y ánimo	Correlación de Pearson	,189*	-,368**	-,190*	-,167	1	,472**	,227*	,189*
	Sig. (bilateral)	,048	,000	,047	,082		,000	,017	,048
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
Condiciones de trabajo y apoyo de tus compañeros	Correlación de Pearson	,093	-,143	-,070	-,377**	,472**	1	,259**	,240*
	Sig. (bilateral)	,335	,137	,468	,000	,000		,006	,012
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
El nivel de comunicación con tus compañeros	Correlación de Pearson	,316**	-,386**	,185	-,265**	,227*	,259**	1	,213*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,054	,005	,017	,006		,025
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
Nivel comunicarme con los jefes	Correlación de Pearson	,277**	-,278**	,106	-,363**	,189*	,240*	,213*	1
	Sig. (bilateral)	,003	,003	,272	,000	,048	,012	,025	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.
 (r) Coeficiente de correlación de Pearson.
 (p) Significación (es significativo cuando p<0,05).

A continuación, se presenta las correlaciones parciales entre los factores de motivación que influyen en el desempeño laboral del personal de plataforma y operaciones del BCP – Cusco, resulta que:

- a) La dimensión factores motivacionales intrínsecos (condiciones física y ambientales) y el nivel de comunicación con sus compañeros ($r=0,316$ y $p = 0,001$), esto permite señalar que a medida que mejore los factores de motivación intrínsecos del banco de Crédito el aspecto del desempeño del talento del personal de plataforma y operaciones del BCP – Oficina Cusco deben mejorar. Así mismo, existe una correlación entre la dimensión de factores motivacionales intrínsecos (condiciones física y ambientales) y el nivel de comunicación con los jefes ($r=0,277$ y $p = 0,003$).
- b) De igual manera, cabe mencionar que la correlación con la dimensión de factores intrínsecos (reconocimiento labor que realiza en el banco) esta correlacionada de forma directa con la relaciones interpersonales en el Banco es de 0,341 y con valor significativo 0,000; así mismo, esta correlacionado indirecta con la actitud de trabajo y ánimo de -0,368 y con significación de 0,000.

Así mismo, esta correlacionado con la dimensión el nivel de comunicación con tus compañeros, de forma indirecta y muy significativa ($-0,386$ y $\text{sig}=0,000$); y finalmente, con el nivel de comunicación con los jefes esta correlacionado de forma indirecta y muy significativo ($-0,278$ y $\text{sig}=0,003$).

- c) La dimensión factor de motivación extrínseco (el motivo de su trabajo) no existe ninguna correlación con las demás dimensiones.
- d) A continuación, el factor de motivación extrínseco (relaciones interpersonales en el Banco) está correlaciona de forma indirecta con la

dimensión de condiciones de trabajo y apoyo de tus compañeros es -0,377 y con valor significativo 0,000; así mismo, esta correlacionado indirecta con el nivel de comunicación con tus compañeros es de -0,265 y con significación de 0,005. Y finalmente, esta correlacionado con el nivel de comunicación con los jefes es de -0,363 y con el valor significativo de 0,000.

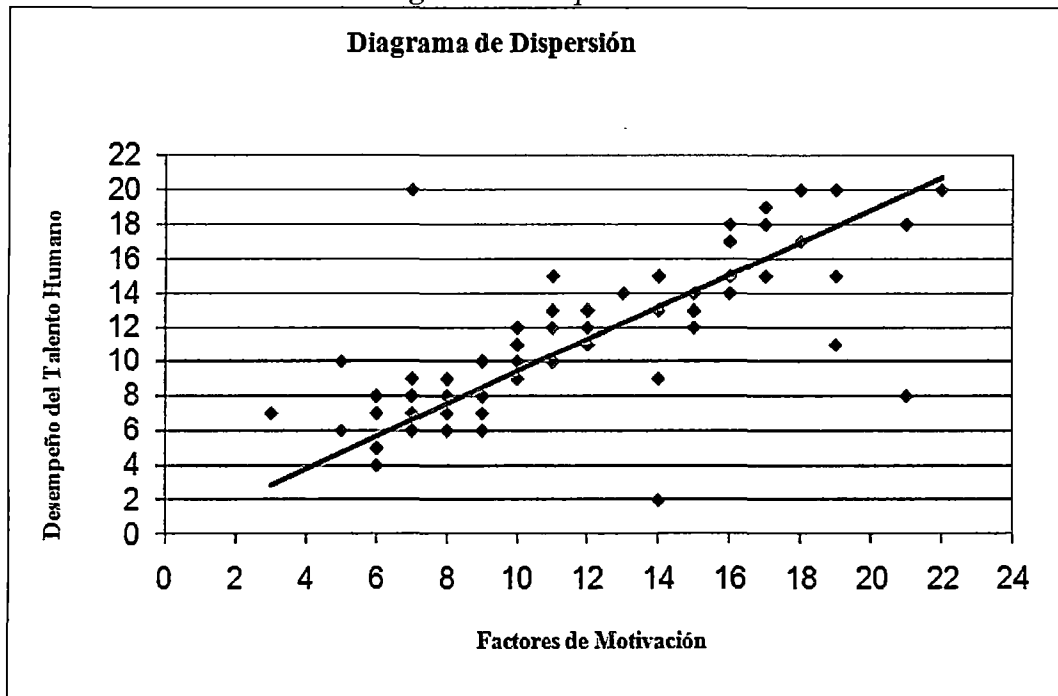
- e) Posteriormente, la dimensión actitud de trabajo y ánimo esta correlacionado de forma directa con la dimensión de condiciones de trabajo y apoyo de tus compañeros es 0,472 y con valor significativo 0,000; del mismo modo, esta correlacionado directa con el nivel de comunicación con tus compañeros es de 0,227 y con significación de 0,005.
- f) Finalmente, mencionamos la dimensión condiciones de trabajo y apoyo de tus compañeros esta correlacionado de forma directa con la dimensión de nivel de comunicación con tus compañeros es de 0,259 y con significación de 0,006

Estas nos permite señalar que a medid que mejore los factores de motivación en el Banco de Crédito está influenciado en el desempeño laboral del personal de plataforma y operaciones del BCP – Cusco debe mejorar en estos aspectos.

5.3. Diagrama de dispersión

En la siguiente grafico se presenta de manera la gráfica de cada uno de los valores determinados para cada una de las variables. Tal como se puede advertir, se presenta una tendencia directa y positiva entre las dos variables de estudio, el mismo se confirma con el estadístico de correlación.

Gráfico 38
Diagrama de dispersión.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

5.4. Comprobación de hipótesis

Paso N° 1: Plantear la hipótesis alterna y la hipótesis nula.

Empleamos la hipótesis de investigación como hipótesis alterna.

H₀: No existe influencia de los factores motivaciones en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

H₁: Si existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

Paso N° 2: Seleccionar el nivel de significancia.

Se prueba la hipótesis con nivel de significancia < de 0,05 (bilateral)

Paso N° 3: Calcular el valor estadístico

El grado de relación se midió a través del *coeficiente de correlación de Pearson*. Sin embargo, previamente, se evaluó el uso de este coeficiente con el de *Spearman* debido a la escala de medición de las variables (*Likert*).

Los resultados no mostraban mayores diferencias y a razón de ello se optó por usar el *coeficiente de correlación de Pearson*.

Para calcular el valor estadístico de prueba se utilizó el *coeficiente de Pearson* de la siguiente manera:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2] \cdot [n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Dónde:

- n : Número de elementos analizados.
- $\sum X$: Suma de los valores de la variable de x.
- $\sum y$: Suma de los valores de la variable y.
- $\sum x^2$: Suma de los valores de x elevados al cuadrado.
- $(\sum y)^2$: Suma de los valores de y elevados al cuadrado.
- $(\sum x)^2$: cuadrado de la suma de los valores de x.
- $(\sum y)^2$: cuadrado de la suma de los valores de y.
- $\sum xy$: Suma de los productos de los valores de x e y.

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene el valor “*r*” de *Pearson* igual a 0.713 como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 40
Correlación entre factores de motivación y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco
Correlaciones

		Factores de motivación	Desempeño del talento humano del BCP - Cusco
Factores de motivación	Correlación de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilateral)		,000
		110	110
Desempeño del talento humano del BCP – Cusco	Correlación de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	110	110

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Con el propósito de determina la relación entre Los factores de motivación y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – oficina principal, se realizó una prueba de correlación de r Pearson, cuyo valor detecto una correlación media y positiva significativa, al nivel de 0,01 (bilateral), entre las variables estudiadas

Al aplicar el coeficiente de correlación Pearson entre las variables factores de motivación y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco, según la percepción del personal de área de procesos y plataforma, es es una relación positiva significativa entre estas variables (r= 0,713 y P = 0,000), es decir una correlación positiva considerablemente significativa.

Paso N° 4: Formular la regla de decisión.

Si el valor de p es > 0.05 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el valor de p < 0.05 aceptamos la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Paso N° 5: Toma de decisión.

Para tomar la decisión se procede como se indicó (Si el valor de $p < 0.05$ se acepta la hipótesis alterna se rechaza la hipótesis nula).

Para este caso se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por obtener un nivel de significancia (p) menor a 0.05.

La prueba fue significativa, por lo tanto, se acepta que:

H₁: Si existe influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.

5.5. Discusión de los resultados

Entonces, si bien es cierto que existe una variedad de factores, que sucede con el lado el desempeño del talento humano, está dado por varios factores de motivación, está guiada por las variedades factores de motivacionales.

Entonces se ha partido de la pregunta fundamental, ¿están utilizando adecuadamente los factores de motivacionales?, ¿Cuál es el nivel de influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos- 2013-2014?

El análisis preliminar indico que efectivamente los factores motivacionales no están adecuadamente satisfechos y una de las posibles causas es el desempeño del talento humano, y por ende para poder llegar a explicar estos factores, previamente se debe efectuar la correlación entre las variables.

Incorporar a la gestión del personal plataforma y operaciones los factores de

motivación o internos al cargo de los directivo que generan situaciones de mucha satisfacción en relación al nivel de motivación del personal administrativo, con prioridad en el “interés en el trabajo” y el “reconocimiento” así como sobre los de menor incidencia como son “logro” asociado al “progreso y realización”.

La tarea del personal de plataforma y operaciones o condición laboral es multivariada en la dimensión horizontal del cargo, tanto a nivel individual como colectivo, sin embargo se debe fortalecer y ampliar la dimensión vertical del cargo, con las capacidades de gestión como son la planificación, organización, dirección y control de la función académica.

El proceso de auto evaluación que se realiza el personal plataforma y operaciones debe ser un proceso permanente, transparente y público con participación de los directivos del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos, desde la planificación del proceso hasta la publicación de los resultados alcanzados, con un carácter laboral vinculante.

Si se ha evidenciado correlación entre los factores de motivación y el desempeño del talento humano desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos, estadísticamente significativo, tal como se detalla en el capítulo de los resultados, merece una profunda reflexión el hecho que la dirigen el Banco de Crédito – oficina principal Cusco, el mismo que puede ser el pilar de una superación.

- a) En el caso de desarrollar una investigación similar y si se considera aplicar el modelo y la metodología propuesto por Herzberg y sus colaboradores, es indispensable tener en cuenta “*The motivation to work*”, ya que en este documento los autores explican de forma detallada y entendible la metodología aplicada para la recolección de datos. Además, explican las consideraciones a

tener en cuenta en el momento de clasificar las menciones de los entrevistado o encuestados.

- b) Es importante conocer aspectos generales del Banco Crédito – oficina principal Cusco desde el principio, porque, de esta forma, se puede tener en mente el contexto en el que se trabaja, ya que puede variar entre las instituciones financieras. Esto ayuda a la clasificar de las menciones de los colaboradores y a entender el porqué de sus descripciones.
- c) Cuando de se habla de los factores intrínsecos uno de los indicadores que es el ambiente de trabajo, que está relacionado con las condiciones física y ambientales de la institución financiera.
- d) Reconocimiento es uno de las dimensiones como factor de motivación, es tomando en cuenta de mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizadas en la organización, como son: a) empleado del mes, b) mejor empleado del año, c) comisiones o incentivos económicos pagados por trabajos en la institución financiera, así mismo, por venta con una tarjeta de crédito u otros casos que se presentara. Esto se sustenta con la gran aparición de factor de reconocimiento y, dentro de ello, el subfactor reconocimiento sin premio o verbal puede implementar en estas organizaciones.
- e) Con respecto factores de extrínsecos con es la dimensión de compensación económica sea considerado un factor principal para que los trabajadores de plataforma y operaciones del BCP – oficina Cusco, sea actualizados constante del estudio de competitividad salarial para asegurar que estos están en nivel compatibles con la competencia. De esta manera, se reduce la insatisfacción del personal que trabaja en la institución financiera.
- f) Al respecto de las relaciones interpersonales es un factor primordial para el personal que trabajo en esta institución financiera, se recomienda el

establecimiento de las reglas claras y mejor explicadas en cuanto a la distribución de beneficios y tareas que realizan.

- g) Atendiendo a la distribución de los “motivadores” propuesto por Herzber, observamos que factores como “relaciones interpersonales” y “compensación económica”, centran las principales preocupaciones del personal de plataforma y operaciones del BCP – Cusco. En términos generales, podemos afirmar que el personal se hallan muy motivados con cada una de las características que integran el puesto de trabajo, ya que más de dos tercios de los mismos así lo afirma. Conociendo gran importancia también a elementos como la “incentivo por productividad”, “nivel de superación” y “trabajo en equipo”, como principales aspectos de la relación laboral. El último lugar lo ocupa la posibilidad “condiciones de trabajo” en el trabajo, aunque más de la mitad de los trabajadores lo consideran importante.
- h) Si dejamos a un lado la percepción subjetiva que explica la motivación y nos adentramos en el análisis de la satisfacción, podemos afirmar que los resultados muestran que las aspiraciones de los trabajadores no son satisfechos por la administración aunque esas diferencias da a entender que los trabajadores están levemente insatisfechos, salvo su relación con dos elementos como “actitud de trabajo” y la posibilidad de desempeñar un trabajo “nivel de convivencia”, donde los trabajadores se encuentran muy insatisfechos e insatisfechos respectivamente.
- i) La importancia concedida por los empleados a cada uno de los aspectos que integran la relación laboral se traduce en el deseo prioritario para ser dirigidos en orden a un elevado de “compensación económica”. Junto al nivel de cualificación, los trabajadores valoran en gran medida “reconocimiento laboral” así como “realización como profesional”. Si analizamos el grado de cumplimiento de estos tres factores en la realidad de los directivos de la BCP – oficina Cusco, podemos observar que dos tercios aproximadamente de los

trabajadores, corroboran aquellas afirmaciones. Aunque al ser inferior a las aspiraciones de los trabajadores provocan insatisfacción.

- j) Además, sería muy importante poder contar no sólo con puntuaciones sobre rendimiento general o sobre las 11 indicadores empleadas en el instrumento utilizado en la presente investigación, sino más bien, poder evaluar el rendimiento según las distintas facetas del mismo que veíamos en el marco teórico.

5.6. Propuesta estratégica de motivación del personal

Para el diseño de esta propuesta fue necesario recurrir a todos los análisis realizados de los resultados derivados de la aplicación del instrumento al talento humano del Banco del Crédito Oficina principal de Cusco; quienes presenta debilidades en los factores motivantes: reconocimiento, capacitación, autonomía y tareas; como respecto a los factores de higiene, hay insatisfacción en: las condiciones de trabajo, el salario y la supervisión.

Es preciso tener en cuenta que las necesidades humanas jamás están satisfechas por completo, cuando se logra cumplir con la necesidad adquirida inmediatamente surge otra. También es importante considerar que las necesidades humanas son complejas y presenta una valoración personal.

Partiendo de la premisa de que las personas que perciben una necesidad y no la satisfacen no se sienten felices, se podría decir que para que las empresas puedan lograr el óptimo desempeño laboral de sus empleados con el fin de afectar positivamente la percepción final de sus consumidores, deben garantizar programas de motivación que permitan satisfacer los deseos individuales de cada trabajador.

Para lograr que la propuesta estratégica sea eficiente y efectiva en todas las empresas debe desarrollarse por pasos que deben ser seguidos de manera consecutiva y totalmente con el fin de evitar resultados insatisfactorios.

5.6.1. Segmentación grupos estratégicos de motivación

De acuerdo a las necesidades de los trabajadores:

- a) Deben identificarse primero las necesidades de todos los trabajadores de manera particular y finalmente segmentarlos por grupos con el fin de garantizarles programas que realmente impacten en su desempeño laboral. Segmentar los requerimientos de los empleados permitirá conseguir diferentes programas de real impacto.
- b) La segmentación debe repetirse cada vez que se termine con resultados positivos el programa motivacional, teniendo en cuenta que esas necesidades ya fueron cubiertas y por lo tanto, el individuo ha adquirido unos deseos nuevos. Por lo tanto, podría comenzar a hacer parte de otro grupo existente o establecer otro segmento que no estaba conformado anteriormente.

Para poder realizar de manera objetiva la clasificación del grupo al que debe pertenecer cada trabajador es útil diligenciar por cada uno el siguiente formato, marcando con X la calificación por parte del empleado para cada una de las opciones a evaluar.

Tabla 41

Formato evaluación de los factores de motivacionales (intrínsecos y extrínsecos)

MOTIVADORES INTRÍNSECOS									
RECONOCIMIENTO									
Logros de las personas			Realización exitosa de un trabajo			Resultados de trabajo hecho			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
LOGRO DE METAS									
Aceptación de la meta			La especificidad			El reto y la retroalimentación			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
LA CAPACITACIÓN									
Bajas actitudes de conocimiento			Medianamente actitudes de conocimiento			Alta actitud de conocimiento			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
LAS TAREAS									
Baja habilidad			Regular habilidad			Alta habilidad			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	

MOTIVADORES EXTRÍNSECOS									
COMPENSACIÓN ECONÓMICA									
El reconocimiento			El aumento de sus responsabilidades			Su propio progreso			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
RELACIONES INTERPERSONALES									
Baja relación			Regular relación			Buena relación			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
CONDICIONES DE TRABAJO									
Infraestructura de la organización			Equipos utilizados			Mobiliario y otros instrumentos auxiliares de trabajo			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	
FACTORES DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD									
Baja productividad			Regular productividad			Buena productividad			TOTAL
0	1	2	0	1	2	0	1	2	

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Insatisfecha	0
Satisfecha Parcialmente	1
Satisfecha Totalmente	2

Fuente: Elaboración propia.

Para ubicara al empleado en un grupo se debe tener en cuenta la menor calificación obtenida en el total del tipo de necesidad y en caso de querer segmentar por la necesidad específica debe escogerse de ese total menor el subgrupo que está insatisfecho.

En caso de que la evaluación del formato presente varias calificaciones iguales, se preguntará al empleado cuál de esas necesidades considera que debe ser cumplida con mayor urgencia.

Analizando la información obtenida en este formato se podrá obtener una orientación clara hacia donde deben estar dirigidos los programas motivacionales y los diferentes segmentos a atacar.

5.6.2. Justificación

La elaboración de la presente propuesta pretende promover la motivación del personal del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco, como variable asociado a la búsqueda del éxito gerencial dentro del contexto laboral, de acuerdo a los niveles de exigencia en la construcción de metas realistas a través del desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, y de esta manera, busca nuevas soluciones de los mismos. Según los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se considera válida la opción de crear estrategias para motivar al personal trabajador del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco.

Se justifica la creación de un plan de estrategias, que constituyen el aporte de la investigación, con la finalidad de que se origine el cambio personal y profesional de los trabajadores del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco en las funciones que desempeñan.

Por otro lado, si los empleados creen que su trabajo está cambiando e innovando, esto promueve la oportunidad para el reconocimiento, crecimiento y ascenso, y les da la libertad de acción independiente, esforzándose para realizar su trabajo independientemente del grado de dificultad.

Por todo lo anterior, tal como lo considera Katz (2006), el tener un personal altamente motivado, es una de las claves para que una organización permanezca vigente y competitiva en el mundo globalizado de hoy. Se puede decir por tanto,

que es importante comprender las estrategias eficaces y adaptarlas a la organización, en este caso, el personal trabajador del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco.

5.6.3. Diseño de los programas de motivación:

- a) Es indispensable y suficiente que la calidad del beneficio motivacional que se pretende entregar al personal sea diseñado de la manera óptima y la requerida y no por cantidad de beneficios a ofrecer por parte de la empresa.
- b) Es necesario que los trabajadores implicados de cada grupo segmentado por cada opción motivacional intervengan en la creación de estos programas y además definan en conjunto con los directivos encargados las directrices y la inversión que debe realizarse en la ejecución de los mismos.

Objetivo general

Internalizar en los trabajadores del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco, la motivación como herramienta fundamental para el desempeño organizacional.

Concientizar a los trabajadores del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco y sus gerentes, a que desarrollen estrategias con el objetivo de ejercer un liderazgo proactivo.

Objetivos específicos

Promover la integración entre el personal académico y el facilitador.

Proveer a los trabajadores del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco, información relacionada con los objetivos propuestos.

Promover en los participantes la motivación al logro, a través de la búsqueda de éxito personal y profesional, metas realistas individuales y profesionales, sociales y niveles de exigencia: excelencia y cambio de actitud mental.

Concientizar a los trabajadores del Banco de Crédito Oficina Principal Cusco sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.

Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo de la institución financiera, de acuerdo a los conceptos sobre motivación de Frederick Hezberg.

Retroalimentar sobre posibles fallas y acciones que deben tomarse en los grupos de trabajo.

Desarrollar habilidades para dar retroalimentación, y demostrar la importancia de dar retroalimentación positiva y negativa entre el personal trabajador Banco de Crédito Oficina Principal Cusco.

5.6.4. Difusión

Estos programas deben ser extensivos a los trabajadores con una comunicación.

- a) Medios internos: la utilización de todos los medios internos existentes en el Banco que permita que los programas sean conocidos por la mayoría de los colaboradores.
- b) Es eficiente para la comunicación tener un líder en cada grupo que se el intermediario entre los directivos y los otros integrantes del grupo. Este líder debe encargarse de dar a conocer de manera personal las actividades a desarrollar dentro del grupo.

- c) Debe garantizar el conocimiento de estas actividades por parte de todos los integrantes del grupo, firmando unos formatos donde se confirmará la asistencia o aceptación del beneficio (inscripción).

5.6.5. Ejecución de los programas de motivación

- a) Debe cumplirse con todas las directrices del diseño de los programas motivacionales.
- b) Se debe disponer con un presupuesto suficiente asignado para el desarrollo óptimo de los programas establecidos para la motivación del personal.

5.6.6. Evaluación

- a) Deben evaluarse posteriormente los resultados obtenidos después de la realización del evento o de la entrega de los beneficios para conocer el impacto que tuvo en el desempeño de los trabajadores.
- b) Medir después del desarrollo de la actividad motivacional la percepción final del cliente con el fin de confirmar el impacto positivo en la misma.

5.6.7. Retroalimentación

- a) Debe retroalimentarse la evaluación de los trabajadores y de la percepción del consumidor con el fin de hacer modificaciones correspondientes para una efectividad mejor o en caso de no cumplir con el objetivo planteado eliminar el programa.
- b) Deben desarrollarse la cantidad de programas motivacionales que sean requeridos hasta obtener los resultados esperados y que las necesidades de los empleados sean cubiertas.

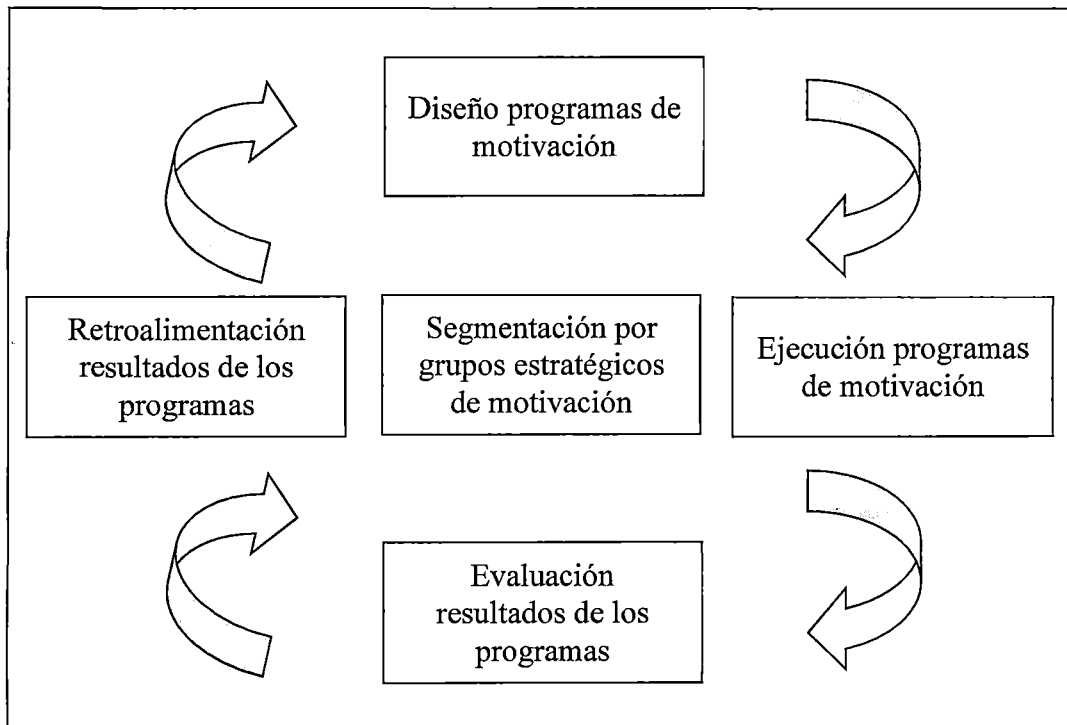
En el caso de específico del Banco de Crédito Cusco – oficina principal, las estrategias motivacionales deben estar fundamentadas principalmente en la mejora de las condiciones de los siguientes factores:

- Excelentes relaciones entre trabajadores y jefes.
- Confianza en la realización de su trabajo (autonomía).
- Sueldo acorde con su desempeño laboral.
- Trabajo acorde con sus capacidades y habilidades.
- Apoyo económico para su crecimiento profesional.
- Posibilidad real de ascenso de cargo.

Estos factores fueron escogidos por ser lo que más impacto tienen en el desempeño laboral del talento humano del banco de crédito del Perú BCP – oficina principal Cusco y además ser los que prefieren que implementen en caso de no estar establecidos en el Banco de Crédito. Estos factores a la hora de diseñar los programas motivacionales y definir la inversión en los mismos se podrá garantizar mayor productividad, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados con la empresa y de esta manera finalmente se conseguirá afectar positivamente la percepción final del cliente del Banco de Crédito oficina principal Cusco.

También es necesario para el diseño de estas estrategias motivaciones tener en cuenta de manera rigurosa por parte de los encargados de la dependencia de Gestión Humana todos los análisis específicos de cada una de las instituciones financieras que se hicieron a los trabajadores y del análisis de la percepción final de sus clientes.

Gráfico 39
Propuesta estratégica para mejorar la percepción final de los clientes a través de la motivación del personal.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- 1 Existe una relación significativa entre el factores motivacionales y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: oficina principal Cusco es como sigue ($p\text{-value} < 0.05$), presentando un valor del coeficiente de correlación de Pearson $R_s = 0.713$ y con significancia, a nivel de 0,01 (bilateral), entre las variables estudiadas. Comprobando la hipótesis, en cuanto que los factores de motivación existe una influencia directa en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.
- 2 Referente a las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma se describe: predominantemente femenina; condición de contrato permanente con edades entre 26 a 35 años para varones y mujeres; el 80.91% tienen un tiempo de servicio menor a cinco años, un 83,64% de estado civil soltero; en los referente al nivel académico del personal de plataforma y operaciones, el 41,82% tiene estudios universitarios sin título y el 40.91% tienen estudios universitarios con título. Es así que en estas dos áreas de la oficina principal del Banco de Crédito del Perú labora personal joven que cuentan con algún estudio académico, son mayormente solteros y de género femenino.
- 3 Los factores motivacionales intrínsecos más relevantes en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco, son el “trabajo mismo”, “reconocimiento laboral” del personal de plataforma y operaciones; en cuanto a los factores motivacionales extrínsecos son “compensación económica”, “relaciones interpersonales” y las “condiciones de trabajo”, en todos los casos, presentan una correlación positiva.

- 4 En lo referente a la variable desempeño del talento humano del personal de plataforma y operaciones, los factores “actitud de trabajo” y “nivel de comunicación” el 55,45% y 65,45% respectivamente considera como bueno, por otro lado un 62,73% cree que la autonomía para realizar su trabajo es regular, en lo referente al trabajo en equipo que el 56,36% consideran ocasionalmente supervisar grupos de trabajo, mientras que el nivel de convivencia entre compañeros recibe una calificación muy de acuerdo por un 62,73% del personal de plataforma y operaciones. Asimismo el 46,36% del personal consideran el Clima laboral como bueno con tendencia a excelente. Finalmente, el 74,55% consideran de acuerdo que la gerencia propicia un desempeño laboral agradable.

RECOMENDACIONES

1. Realizar programas periódicos de capacitación del personal de plataforma y operaciones del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma, crear incentivos económicos, reconocimientos y felicitaciones escritas, el cual deberá ser otorgada a cargo de los directivos del BCP – Oficina principal Cusco.
2. Diseñar un compromiso profesional para el personal de plataforma y operaciones, como instrumento de gestión de personal en un marco de la cultura organizacional que favorezca las relaciones humanas y laborales en el del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma, y asimismo, los gerentes y directivos deben hacer un esfuerzo considerable en implementar mejoras en las políticas laborales relacionadas a la administración de personal de plataforma y operaciones, condiciones de trabajo, mejores relaciones humanas, y dar oportunidades de desarrollo profesional con estudios universitarios con título.
3. Establecer propuestas orientadas de acuerdo a la motivación intrínseca, apoyándose en los factores extrínsecos, de tal forma que los objetivos de ambas partes vayan de la mano. Este tipo de motivación podría darse a través de programas de recompensas y reconocimientos, en el cual se les pueda otorgar premios por hacer mejor su trabajo, ya sea en forma de elogios (reconocimiento por un trabajo bien hecho) o una compensación económica que lo haga sentirse reconocido. Esto es con la finalidad de que todo el personal se sienta motivado al realizar su trabajo y por consecuencia satisfecho de su desempeño, y así lograr estabilidad laboral por parte de ellos mismos.
4. Generar mayores promociones y ascensos para personal de plataforma y operaciones de acuerdo a su desempeño para que puedan desarrollar y

demostrar mejor sus conocimientos y desempeñar satisfactoriamente sus funciones, de esta manera poder contribuir al logro de los objetivos y metas de la institución financiera.

BIBLIOGRAFÍA

Alcover de la Hera, C. M., Martínez Íñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Bilbao Roberto, D. (2004).

Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Alfaro de Prado Sagrera, A. M., & Vecino Gravel, J. D. (1999). Medición de la satisfacción

laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organizational psychology*, 15(1), 63-76.

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (2.ª ed.). Buenos

Aires: Ediciones Granica S.A.

Bardella, G. (1989). *Un siglo en la vida económica del Perú: 1889-1989*. Perú: Banco de Crédito del Perú.

Carrión, J. (2009). Diferencia entre dato, información y conocimiento.

Castellanos Espinoza, M. P., Gutierrez Zanzon, L. T., Redondo Cabas, S., & Correa Losano, A.

(2011). Teoría de la motivación aplicadas a las organizaciones. Recuperado 20 de febrero de 2015, a partir de

http://psicologiaempresarial.wikispaces.com/file/view/motivacion_trabajo.pdf

Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Pearson Education.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000a). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000b). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Chiavenato, I. (2006a). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2006b). *Introducción a la teoría general de la administración* (Ed. breve, 3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006c). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. P. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). México: McGraw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1990). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (10.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Dearlove, D., & Crainer, S. (2000). La falta de talento directivo. *Harvard Deusto business review*, (94), 4-12.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la salud*. Buenos Aires. Recuperado a partir de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/782/78230903.pdf>
- Gamero Burón, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/>
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1.ª ed.). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

- Gonzales Pezua, G., & Herrera Collque, K. (2006). *La Motivación como estrategia para el desempeño y satisfacción del personal de la empresa Telefónica del Perú SA. – Zonal del Cusco* (Tesis). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco - Perú.
- Gubman, E. L. (2000). *El talento como solución: Cómo alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más. ¿cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, (REimpresión RO301F-E), 1-11.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed). México: McGraw-Hill.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. España: Pearson Educación.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Katz, R. (2006). Motivating technical professionals today. *Engineering Management Review*, IEEE, (1), 93 - 93. <http://doi.org/10.1109/EMR.2006.1679079>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <http://doi.org/10.1037/h0054346>
- Massó, F. (2003). Construcción de la Autoestima y su importancia en la empres. Recuperado a partir de http://es.salut.conecta.it/pdf/injuve/Ilguianorexia_4.pdf
- Mejía Mejía, E. (2005). *Libro Metodología de La Investigación Científica*. Lima: San Marco. Recuperado a partir de <https://es.scribd.com/doc/56942915/Libro-Metodologia-de-La-Investigacion-2005>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Pearson Education Canada.

- Olvera Zapata, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos* (Tesis). Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas, Guayaquil - Ecuador.
- Palma Carrillo, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana, IX(1), Lima: Fac. Psicología URP.
- Peiro, J. M. (1985). Evaluación de las organizaciones. *Evaluación psicológica*, 1(1-2), 189-239.
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (3.ª ed.). Madrid - España: ESIC Editorial.
- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6.ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Quintero Angarita, J. R. (2011). Teorías de las necesidades de Maslow. Recuperado 20 de febrero de 2015, a partir de http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). México: Pearson.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica* (3a ed). Lima: UNIVERSIDAD RICARDO PALMA.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Basic Organizational Behavior*. Wiley.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología industrial*. McGraw-Hill.
- Sierra Bravo, R. (1998). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed). México: Prentice-Hall.
- Strauss, G., & Sayles, L. R. (1981). *Personal: problemas humanos de la administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Torres Pérez, G. (2004). *Propuesta de un modelo para la capacitación de los dirigentes de la educación técnica y profesional*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Velásquez, E. (2008). Comunicación en la Gerencia Educativa. Recuperado 3 de junio de 2015, a partir de <http://edisvelasquez.obolog.es/comunicacion-gerencia-educativa-78304>
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (1 edition). New York: Routledge.
- Yopez Huamantica, Y., & Gallegos Fernández, C. A. (2009). *Motivación como herramienta para lograr la productividad en la empresa TELEATENTO del Perú S.A.C.* (Tesis). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco - Perú.

ANEXOS

Tabla 42: Matriz de consistencia

INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ BCP – CUSCO CASO: OFICINA PRINCIPAL – ÁREA DE PROCESOS Y PLATAFORMA – 2013 – 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
GENERAL ¿Cuál es el nivel de influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma- 2013-2014?.	GENERAL Determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma- 2013-2014.	GENERAL Los factores motivacionales influyen directamente en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma - 2013-2014.	Factores motivación.		TIPO DE INVESTIGACIÓN • Investigación básica y de tipo cuantitativo.
ESPECIFICOS a) ¿Cuáles son las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma? b) ¿Cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación que predominan en el desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito el Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma? c) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma?	ESPECIFICOS a) Describir las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma. b) Determinar los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación que predominan en el desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito el Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma c) Determinar el nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma.	ESPECIFICOS a) Las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma son: predominantes mujeres, de condición nombrados, de edad entre 28 a 35 años, con estudios superiores de diferentes especialidades. b) Los factores intrínsecos predominantes en el trabajo mismo, reconocimiento laboral del personal de plataforma y operaciones del talento humano del Banco de Crédito el Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma. Y los factores extrínsecos predominantes es la compensación económica, relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. c) El nivel de desempeño laboral del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y plataforma, es dinámico motivacional, actualizado, carismático ya sea en forma individual o grupal.	Desempeño laboral.	• Factores motivacionales intrínsecos. • Factores motivacionales extrínsecos. • Factores actitudinales • Factores operativos.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN • Es descriptiva-correlacional.
					POBLACIÓN • Trabajadores del BCP – oficina principal Cusco. Área procesos y plataforma MUESTRA • Población y muestra de estudio. Primero, 110 trabajadores. Segundo 03 Jefes de área de personal de operaciones y plataforma. TÉCNICAS. • Observación Directa. • Encuestas • Entrevista • Revisión bibliográfica INSTRUMENTOS • Guía de observación. • Cuestionario. • Guía de entrevista. • Internet y/o Web grafía.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 02: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO A CERCA DE INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL BCP – AREA PROCESOS Y PLATAFORMA - CUSCO

PRESENTACIÓN: Agradeciendo anticipadamente por su colaboración, dar su opinión acerca de la Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – Área de Procesos y Plataforma. Por su puesto, los datos serán ANÓNIMO y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines.

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Género :**
a) Femenino ()
b) Masculino ()
c) De 11 a 20 años ()
d) De 20 años a más ()
- 1.2. **Edad :**
a) Menos de 25 años ()
b) de 26 a 35 años ()
c) de 36 a 45 años ()
d) de 46 a más ()
- 1.3. **Estados civil:**
a) Soltero (a) ()
b) Casado(a) ()
c) Conviviente ()
- 1.4. **Tiempo de servicio:**
a) Menos de 5 años ()
b) De 5 a 10 años ()
- 1.5. **Su condición laboral en la institución financiera es:**
a) Contrato permanente ()
b) Contrato temporal ()
c) Contrato servicios personales ()
- 1.6. **¿Cuál es el nivel académico que usted tiene?**
a) Técnico o tecnológico ()
b) Universitario sin título ()
c) Universitario con título ()
d) Post grado o maestría ()

II. FACTORES DE MOTIVACIÓN:

A continuación, marque con un círculo o un aspa, la respuesta que Ud., crea que corresponda de acuerdo a su apreciación a cada pregunta, utilice la escala que se adjunta:

- 2 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente
4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo.

	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
FACTORES MOTIVACIONALES INTRÍNSECOS					
1. ¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Ud., despliega toda su capacidad en el puesto que ocupa?	1	2	3	4	5
3. ¿En el Banco de Crédito Ud. se siente realmente realizado como profesional?	1	2	3	4	5
4. ¿El cargo que Ud. Ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?	1	2	3	4	5
5. Siente Ud. que sus logros son importantes para el Banco de Crédito?	1	2	3	4	5
6. ¿En el Banco el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad se encuentran en un nivel aceptable?	1	2	3	4	5
7. Sus funciones y responsabilidad están bien definidas, por tanto ¿Sabe lo que esperan de Ud.?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera Ud., que su trabajo es interesante para superar el aburrimiento y la rutina?	1	2	3	4	5
9. ¿Sus compañeros tienen respeto y reconocimiento sobre la labor que realiza en el Banco?	1	2	3	4	5
10. Cuando Ud. cumple con las metas organizacionales, ¿Obtiene un reconocimiento dentro del Banco?	1	2	3	4	5
11. Si Ud. trabaja más de lo debido es reconocido y/o felicitado	1	2	3	4	5
12. Ud., recibe capacitaciones en gestión de operaciones y/o plataforma para mejorar el rendimiento laboral?	1	2	3	4	5

13. ¿Está Ud. conforme con la capacitación en gestión de operaciones y/o plataforma que le brinda el Banco?	1	2	3	4	5
FACTORES MOTIVACIONALES EXTRÍNECOS					
1. El motivo principal de su trabajo es por el sueldo que recibe	1	2	3	4	5
2. Considera que se le da un trato justo en el Banco	1	2	3	4	5
3. Se esfuerza por ganar una mejor remuneración económica	1	2	3	4	5
4. El Banco debe recompensarlo(a) económicamente si Ud. dedica más tiempo de los previstos en su horario	1	2	3	4	5
5. ¿La forma en que se maneja aquí la remuneración motiva especialmente a las personas a esforzarse en el trabajo?	1	2	3	4	5
6. Crees que los clientes que concurren a tu centro de trabajo, se llevan una buena impresión	1	2	3	4	5
7. Las condiciones físicas y psicológicas influyen en el desempeño de sus funciones dentro del banco	1	2	3	4	5
8. El desempeño y desenvolvimiento de sus compañeros contribuye al éxito del Banco	1	2	3	4	5
9. Crees que la imagen institucional del Banco está bien posicionada	1	2	3	4	5
10. Realizan incentivos económicos y no económicas en el Banco cuando cumples con las metas organizacionales	1	2	3	4	5

III. DESEMPEÑO LABORAL

1. **¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?**
a) Contento y optimista b) Más o menos contente c) descontente
2. **¿Cuál es su actitud para realizar las tareas?**
a) Máximo esfuerzo y dedicación b) Más o menos c) Mínimo
3. **¿En qué grado siente que ha progresado y aprendido Ud. en su trabajo?**
a) Bastante b) Regular c) Poco d) Nada
4. **¿En qué medida tiene Ud. libertad y autonomía para realizar su trabajo?**
a) Bastante b) Regular c) Poco d) Nada
5. **Cuando el supervisor organiza grupos de trabajo participo activamente:**
a) Siempre b) Ocasionalmente c) Sola una vez d) Nunca
6. **Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema**
a) Siempre b) Ocasionalmente c) Sola una vez d) Nunca
7. **Existe un buen nivel de convivencia y amistad entre tus compañeros**
a) Muy de adecuado b) De adecuado c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
8. **Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros.**
a) Siempre b) Regularmente c) Ocasionalmente d) Nunca
9. **El nivel de comunicación con tus compañeros es:**
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo
10. **Es muy agradable comunicarme con los jefes del Banco:**
a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
11. **El estilo de dirección de los directivos de su institución se puede considerar como:**
a) Autoritario-Coercitivo b) Autoritario-Benevolente c) Participativo d) Consultivo
12. **¿Qué opinión tienes sobre el clima del trabajo de su institución financiera?**
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GUIA DE ENTREVISTA A LOS JEFES DEL ÁREA

Sr. (ra), Gerente, suplico respetuosamente, responder la presente “guía de entrevista”, de una manera sincera y real, el cual tiene por objeto, obtener información concisa, confidencial y anónima, con fines de investigación. Agradeciendo anticipadamente por su colaboración.

I. DATOS REFERENCIALES:

- 1.1. Especialidad y/o área.....tiempo de servicios.....
- 1.2. Condición: NOMBRADO (), ENCARGADO (), otro.....
- 1.3. Año de experiencia en el cargo:

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores intrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma?
.....
.....
.....
2. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores extrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma?
.....
.....
.....
3. ¿En su institución que dirigí Ud., se siento realmente realizado como profesional los trabajadores de promotores y operaciones?
.....
.....
.....
4. ¿Qué tipo de motivaciones realiza Ud., como directivo para el rendimiento laboral el logro laboral y la responsabilidad de los trabajadores de promotores y operaciones?
.....
.....
.....
5. ¿Cuál es el grado de reconocimiento laboral de su institución o de su área que se desempeña?
.....
.....
.....

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

6. ¿Cuál de los factores son muy importantes en el desempeño laboral del talento humano en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma?.

.....

.....

.....

7. ¿Cómo calificas Ud. Directivo sobre la libertad y autonomía para realizar su trabajo del personal de promotores y operaciones?

.....

.....

.....

8. ¿Cómo calificas el nivel de convivencia y amistad entre el personal de promotores y operaciones?.

.....

.....

.....

9. ¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?

.....

.....

.....

10. ¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre los trabajadores de promotores y operaciones?.

.....

.....

.....

11. ¿La dirección ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable en su institución que dirigió Ud.?:

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 04

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GUIA DE OBSERVACIÓN A LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BCP - CUSCO

I. DATOS REFERENCIALES:

Institución Financiera.....
Área /dependencia:.....
Número trabajadores a su cargo

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

Nº	Factores de motivación en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco	Si	No	Anotación adicional
01	Existe evidencia sobre los factores intrínsecos motivadores que se dan en el BCP del Perú - Cusco.	Si	No	
02	Existen problemas sobre factores extrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco.	Existe	No existe	
03	En la institución financiera se sienten realmente realizados como profesionales los trabajadores de promotores y operaciones	Si	No	
04	El tipo de motivaciones hay una relación con el rendimiento laboral el logro laboral y la responsabilidad de los trabajadores de promotores y operaciones.	Si	No	
05	Los factores son muy importantes en el desempeño laboral del talento humano en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma.	Si	No	
06	Los directivos sobre la libertad y autonomía para realizar su trabajo del personal de promotores y operaciones.	Si	NO	
07	Existen el nivel de convivencia y amistad entre el personal de promotores y operaciones.	Existe	No Existe	
08	El estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo.	Si	No	
09	Existen discusiones por desacuerdos internos entre los trabajadores de promotores y operaciones.	Si	No	
10	La dirección ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable en su institución que dirige Ud.	Si	NO	

Gracias por su colaboración.

ANEXO Nº 05
ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS Y JEFES DEL BCP DEL PERÚ –
CUSCO CASO: OFICINA PRINCIPAL – ÁREA DE PROCESOS Y
PLATAFORMA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GUÍA DE ENTREVISTA A LOS GERENTES Y SUPERVISORES:

Sr. (ra), Gerente o Supervisor suplico respetuosamente, responder la presente "guía de entrevista", de una manera sincera y real, la cual tiene por objeto, obtener información concisa, confidencial y anónima, con fines de investigación. Agradeciendo anticipadamente por su colaboración.

I. DATOS REFERENCIALES:

- 1.1. Especialidad y/o área... División Comercial tiempo de servicios... 12 años
1.2. Condición: NOMBRADO (X), ENCARGADO () otro.....
1.3. Año de experiencia en el cargo: 5 años

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores intrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma?

Falta de comunicación entre ambas áreas
Indiferencia cuando se solicita apoyo, para poder
lograr los objetivos

2. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores extrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos?

La falta de materiales de trabajo que hacen
sentirse más cómodo, la poca remuneración de
acorde al trabajo realizado

3. ¿En la institución que dirige Ud., se siente realmente realizado como profesional?

Considero que aun no, porque sigo aprendiendo más
para superarme, aun falta mucho más

4. ¿Qué tipo de motivaciones realiza Ud., como directivo para el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad de los trabajadores de plataforma y/o operaciones?

En referencia a Operaciones, se trata de buscar
conocer a cada uno de los trabajadores para
 saber sus necesidades y así poder motivar los

5. ¿Cuál es el grado de reconocimiento laboral de su institución o de su área respecto a la labor que realiza?

Si un colaborador cumple con sus indicadores es reconocido
con un bono adicional y con una cena de reconocimiento
adicionalmente de que este en los primeros lugares del ranking

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

6. ¿Qué factores son importantes en el desempeño laboral del talento humano en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y/o plataforma?

La motivación
Un buen ambiente de trabajo
El reconocimiento a un buen desempeño

7. ¿Cómo califica Ud. sobre la libertad y autonomía que tienen los trabajadores de plataforma y operaciones para realizar su trabajo?

La libertad de comunicación todos los tienen, la autonomía es controlada para ambas áreas de manera aleatoria diariamente y de conformidad mensual

8. ¿Cómo califica el nivel de convivencia y amistad entre el personal de plataforma y operaciones?

Aun se siente distante la relación entre ambas áreas sin embargo, se está mejorando en ello.

9. ¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?

Siempre con mucho ánimo y con ganas de seguir aprendiendo

10. ¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre los trabajadores de plataforma y/o operaciones?

Siempre habrán desacuerdos, pero con un poco más de comunicación se pueden solucionar

11. ¿La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable en la institución que dirige Ud.?

Siento que cuento con el apoyo de mi gerencia, además tenemos un mismo interés de mejorar todos los procesos

Gracias por su colaboración.

Ricardo Eduardo Torres H.
Jefe de Procesos Operativos
DNI 41071124 / MAT 220998
División Comercial

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GUÍA DE ENTREVISTA A LOS GERENTES Y SUPERVISORES:

Sr. (ra), Gerente o Supervisor suplico respetuosamente, responder la presente "guía de entrevista", de una manera sincera y real, la cual tiene por objeto, obtener información concisa, confidencial y anónima, con fines de investigación. Agradeciendo anticipadamente por su colaboración.

I. DATOS REFERENCIALES:

- 1.1. Especialidad y/o área: Plataforma tiempo de servicios: 9 años
1.2. Condición: NOMBRADO (), ENCARGADO () otro: NOMBRADO
1.3. Año de experiencia en el cargo: 2 años

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores intrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal - áreas de procesos y plataforma?
Reconocimiento de los productores y tiene cada cliente
2. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores extrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal - áreas de procesos?
Clientes descontentos por la espera de Ventanilla
3. ¿En la institución que dirige Ud., se siente realmente realizado como profesional?
Si, por que permite poner en práctica el conocimiento y se puede crecer
4. ¿Qué tipo de motivaciones realiza Ud., como directivo para el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad de los trabajadores de plataforma y/o operaciones?
Tratando con reconocimiento y Resaltando su trabajo
5. ¿Cuál es el grado de reconocimiento laboral de su institución o de su área respecto a la labor que realiza?
El Reconocimiento Salario

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

6. ¿Qué factores son importantes en el desempeño laboral del talento humano en el Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal - áreas de procesos y/o plataforma?

Lo Responsabilidad y desempeño de una
un crecimiento como plataforma

7. ¿Cómo califica Ud. sobre la libertad y autonomía que tienen los trabajadores de plataforma y operaciones para realizar su trabajo?

Que es muy buena libertad
para mejorar proceso

8. ¿Cómo califica el nivel de convivencia y amistad entre el personal de plataforma y operaciones?

Es una muy buena amistad de
nos y el algo de amistad
desarrollada por el tiempo compartido

9. ¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?

El mejor con la mejor energía para
trabajar lo mejor a plataforma

10. ¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre los trabajadores de plataforma y/o operaciones?

Si existen pero esto se soluciona
y permiten ser mejores como
trabajador como personas

11. ¿La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable en la institución que dirige Ud.?:

Si si propicia el desempeño
motivando para que puedan crecer
profesionalmente

Gracias por su colaboración.


Celina Verdúvía P.
Supervisora de Ventas y Servicios
DNI 42890222 / MAT 222763
Unión Comercial

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUIA DE ENTREVISTA A LOS GERENTES Y SUPERVISORES:

Sr. (ra), Gerente o Supervisor suplico respetuosamente, responder la presente "guía de entrevista", de una manera sincera y real, la cual tiene por objeto, obtener información concisa, confidencial y anónima, con fines de investigación. Agradeciendo anticipadamente por su colaboración.

I. DATOS REFERENCIALES:

- 1.1. Especialidad y/o área, Gerente Agencia, tiempo de servicios, 17 a.
1.2. Condición: NOMBRAO (X), ENCARGADO (), otro.....
1.3. Año de experiencia en el cargo: 6 a.

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores intrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos y plataforma?
Alto Rotación de Personal en el área de procesos operativos.
Constantes variaciones en su escala de comisiones.
2. ¿Menciones algunos problemas más resaltantes sobre factores extrínsecos motivadores que se dan en el Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal – áreas de procesos?
La motivación de los puestos de trabajo en comparación a otras subidas por la subvención.
3. ¿En la institución que dirige Ud., se siente realmente realizado como profesional?
Si, he desarrollado muchas labores gracias a mi profesión (Adm. de Empresas).
4. ¿Qué tipo de motivaciones realiza Ud., como directivo para el rendimiento laboral, el logro laboral y la responsabilidad de los trabajadores de plataforma y/o operaciones?
Trabaja bien con el fin de alcanzar por productividad, metas de recomendación, premios, créditos y entrega de diplomas por productividad.
5. ¿Cuál es el grado de reconocimiento laboral de su institución o de su área respecto a la labor que realiza?
Si, se cumplen y satisfacen los objetivos, Planes, metas, el fomento, premiación mensual y premio anual.

Víctor Manuel Yáñez E.
Gerente de Agencia
DNI 23999322 / M4-218422
División Comercial

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

6. ¿Qué factores son importantes en el desempeño laboral del talento humano en el Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco caso: Oficina Principal - áreas de procesos y/o plataforma?

- Pasión por los Mejores
- Resp. en el cliente
- Autoconciencia
- Cuidado de Equipos y de otros

7. ¿Cómo califica Ud. sobre la libertad y autonomía que tienen los trabajadores de plataforma y operaciones para realizar su trabajo?

- Asignados al cumplimiento del motivo
- Se les otorga libertad al Accionar

8. ¿Cómo califica el nivel de convivencia y amistad entre el personal de plataforma y operaciones?

- Se alcanza al personal de gestión (3 meses)
- Se forma con alto nivel de integración

9. ¿Cómo se siente Ud. o cuál es su estado de ánimo al ir diariamente a su centro de trabajo?

- Feliz, Constante y ansioso de dar nuevos
- Mejores

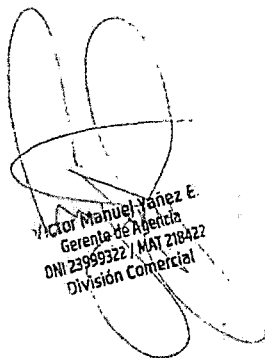
10. ¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre los trabajadores de plataforma y/o operaciones?

- Discusiones a Nivel profesional y en
- ocasiones por nivel de elaboración de productos

11. ¿La gerencia ayuda a propiciar un desempeño laboral agradable en la institución que dirige Ud.?:

- Se dan los incentivos que embarga
- con esta medida causan la inf.
- gración

Gracias por su colaboración.


Víctor Manuel Yáñez E.
Gerente de Agencia
DNI 23999322 / MAT 218422
División Comercial

[illegible]

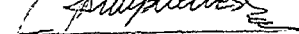
1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525

APELLIDOS Y NOMBRES	Aro Paz Emiliano
GRADO ACADÉMICO	Lic. Administración

Benjamin Harris
FIRMA

Muchas gracias por su colaboración

RECOMMENDATION

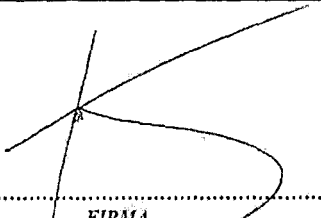

Rosa Esther Puelles A.
Supervisor de Ventas y Servicios
DNI 40477942 / MAT 220243
Gerencia de División Comercial

Muchas gracias por su colaboración

RECOMENDACIONES: Se encontraron algunas fallas ortográficas, en la segunda parte están conformes las preguntas, en los factores extrínsecos hay que adaptar las preguntas ya que algunas no tienen relación con las respuestas, se sugiere reformularlas.

En la tercera parte, se vuelve a encontrar los errores en las preguntas ya que las respuestas formuladas no coinciden, se sugiere reformular y cambiar las opciones.

APELLIDOS Y NOMBRES	Torres Huillca Ricardo Eduardo
GRADO ACADÉMICO	Bachiller en Administración de Empresas


FIRMA

Ricardo Eduardo Torres H.
Supervisor de Procesos Operativos
DNI 41074124 / MAT 220998
División Comercial

Muchas gracias por su colaboración

RECOMENDACIONES:

APELLIDOS Y NOMBRES	Pazos Miranda Jose
GRADO ACADÉMICO	Dr. en Administración

FIRMA

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 07 **EJEMPLO DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN** **ENTRE FACTORES DE MOTIVACIÓN Y CON EL DESEMPEÑO DEL** **TALENTO HUMANO DEL BCP DEL PERÚ – CUSCO CASO: OFICINA** **PRINCIPAL – ÁREA DE PROCESOS Y PLATAFORMA – 2013 - 2014**

Tabla de contingencia Tiempo de servicio * ¿Las condiciones físicas y ambientales en su puesto de trabajo?

% del total		¿Las condiciones físicas y ambientales son favorables en su puesto de trabajo?				Total
		En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tiempo de servicio	Menos de 5 años	10,9%	27,3%	38,2%	4,5%	80,9%
	de 5 a 10 años			17,3%		17,3%
	De 11 a 20 años		1,8%			1,8%
	de 20 años a más					
Total		10,9%	29,1%	55,5%	4,5%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,651 ^a	6	,001
Razón de verosimilitudes	29,831	6	,000
Asociación lineal por lineal	3,555	1	,059
N de casos válidos	110		

a. 7 casillas (58.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .09.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,454			,001
	V de Cramer	,321			,001
	Coefficiente de contingencia	,413			,001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,181	,075	1,908	,059 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,244	,068	2,611	,010 ^c
N de casos válidos		110			

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. Basada en la aproximación normal.

Donde:

Chi cuadro de Pearson $X^2 = 22,651$
P – Value (Sig. asintótica) p = 0,001
Grado de libertad gl = 6
V de Cramer 0.321

Cusco, 23 de julio de 2015

Señor:

Dr. MANRIQUE BORDA PILINCO

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo – UNSAAC

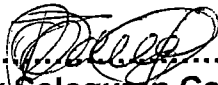
Presente.-

ASUNTO : LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES

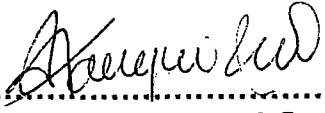
Por intermedio del presente es grato dirigirme a usted para saludarlo muy cordialmente, a la vez manifestarle que habiendo los Bachilleres: Verónica Calvo Jara y Yeny Loayza Ubalde, realizado la sustentación y defensa de la tesis intitulada **"INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ BCP – CUSCO CASO: OFICINA PRINCIPAL – AREA DE PROCESOS Y PLATAFORMA – 2013-2014"**, en cuyo acto tuvo algunas observaciones las mismas que ya fueron levantadas conforme al Reglamento establecido por la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, por lo que damos fe de la conformidad del levantamiento de las observaciones.

Sin otro particular aprovechamos la oportunidad para expresarle las muestras de nuestra especial consideración.

Atentamente


.....
Mgt. Betty Sologuren Carrasco
Primer Dictaminante


.....
Mgt. José F. Arroyo Polanco
Segundo Dictaminante


.....
Dr. Hermogenes Janqui Guzmán
Primer Replicante


.....
Mgt. Gabriel Suyo Cruz
Segundo Replicante