



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CANAL DE
ATENCIÓN Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA EN LIMA, 2018**

**PRESENTADA POR
SALOMÓN ENRIQUE, CHICO REYES**

**ASESOR
JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CANAL DE ATENCIÓN Y
PROMOCIÓN DE SERVICIOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA EN
LIMA, 2018**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:
SALOMÓN ENRIQUE, CHICO REYES**

**ASESOR:
DR. JUAN SALAZAR HUAPALLA**

**LIMA, PERÚ
2018**

DEDICATORIA

La investigación está dedicado a mis padres, por apoyarme cada día y lograr conseguir terminar la tesis.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi asesor de tesis el Dr. Juan Salazar Huapalla, por dedicar su tiempo en el seguimiento y culminación del presente trabajo de investigación.

En segundo lugar, quisiera agradecer a mis maestros, mis compañeros y a la Universidad de San Martín de Porres, por la oportunidad que me ha brindado en formarme como profesional.

Por último, quisiera agradecer a mis compañeros de trabajo, universidad y amigos quienes me apoyaron constantemente para culminar mi carrera universitaria.

A todos ellos mis sinceros agradecimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Descripción de la situación problemática	2
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.4.1. Importancia de la investigación.....	5
1.4.2. Viabilidad de la investigación	6
1.5 Delimitación del estudio	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	8
2.1.2 Antecedentes Internacionales	9
2.2 Bases teóricas.....	11
2.1.1 Desempeño laboral	11
2.1.1.1 Concepto de desempeño laboral	11
2.1.1.2 Factores que influyen el Desempeño Laboral	11
2.1.1.3 Evaluación del Desempeño Laboral	13
2.1.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	14
2.1.1.2 Niveles del desempeño laboral.....	15
2.1.1.3 Métodos de evaluación del desempeño	15
2.1.1.4 Propuesta para mejorar las condiciones del trabajador.....	18
2.1.2 Evaluación por competencias	19
2.1.2.1 Tipos de evaluaciones de competencias:.....	19

2.1.3 Motivación laboral	20
2.1.3.1 Concepto de motivación	20
2.1.3.2 Estrategias de motivación laboral	21
2.1.3.3 Tipos de motivación laboral	21
2.1.3.4 Ciclo motivacional	22
2.1.3.5 Dimensiones de la motivación	23
2.1.4 Manual Organización Funciones del Canal de Atención y Promoción	24
2.1.4.1 Concepto de Manual Organización Funciones	24
2.1.4.2 Canal de Atención y Promoción.....	25
2.1.5 Ley 30709	26
2.2 Definición de términos básicos.....	27
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	29
3.1 Formulación de hipótesis general y específicas	29
3.1.1 Hipótesis general	29
3.1.2 Hipótesis específicas.....	29
3.2 Variables y definición operacional	29
3.2.1 Variable Dependiente.....	29
3.2.2 Variable Independiente	30
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	31
4.1 Diseño metodológico.....	31
4.2 Diseño muestral	31
4.3 Técnicas de recolección de datos	33
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	33
4.5 Análisis de Fiabilidad.....	34
4.6 Aspectos éticos	35
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	36
5.1. Resultados de la investigación	36
5.1.1. Descripción de la muestra	36
5.1.2. Análisis exploratorio.....	36
5.2. Verificación de los objetivos	37
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	53
6.1. Discusión de resultados.....	53
6.1.1. Resultados encontrados con los antecedentes de la investigación	53

6.1.2. Validez y generalización	56
6.1.3. Contrastación de hipótesis del estudio de campo.....	57
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	64
1. Manual de Organización y Funciones	64
2. Matriz de consistencia.....	64
3. Matriz de operacionalización de variables.....	64
4. Instrumento de recopilación de datos.....	64
5. Análisis de Fiabilidad.....	64
6. Resultados del análisis estadística en SPSS	64

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1: Factores que influyen el desempeño laboral	12
Tabla 2: Etapas de la evaluación del desempeño laboral	13
Tabla 3: Importancia de la evaluación del desempeño	14
Tabla 4: Niveles del desempeño laboral	15
Tabla 5: Métodos de evaluación del desempeño	16
Tabla 6: Evaluaciones por competencias	20
Tabla 7: Etapas del ciclo motivacional	23
Tabla 8: Dimensiones de la motivación	24
Tabla 9: Operacionalización de la variable 1	77
Tabla 10: Operacionalización de la variable 2	79
Tabla 11: Codificación de las variables en SPSS	84
Tabla 12: Tabulación de Datos en SPSS	85

Índice de figuras

Figura 1: Apoyo de la jefatura	37
Figura 2: Capacidad de Convocatoria	38
Figura 3: Actitud frente a la empresa	39
Figura 4: Cumplimiento de los objetivos	40
Figura 5: Disponibilidad de información	41
Figura 6: Solicito apoyo de otros compañeros	42
Figura 7: Motivación en el trabajo	43
Figura 8: Información sobre funciones del cargo	44
Figura 9: Habilidades con las funciones que realiza	45
Figura 10: Actitud frente a las actividades que realiza	46
Figura 11: Sueldo satisface mis necesidades	47
Figura 12: Grato ambiente laboral en el área de trabajo	48
<i>Figura 13: Oportunidades de línea de carrera</i>	<i>49</i>
<i>Figura 14: Iniciativa con las funciones del cargo</i>	<i>50</i>
<i>Figura 15: Conoce que tareas son de su responsabilidad</i>	<i>51</i>
<i>Figura 16: Relaciones cordiales con sus compañeros y jefes</i>	<i>52</i>

RESUMEN

La empresa objeto de estudio elegida para la investigación es una entidad peruana del sector de la banca, que por motivos de mutuo acuerdo con la otra parte se identificó con el nombre de una “entidad financiera”.

Los problemas que aborda la presente investigación, se centran sobre el manejo del liderazgo y su influencia en la eficiencia laboral, además de identificar cuáles son las oportunidades de desarrollo que dispone la entidad financiera hacia sus colaboradores todo ello con la finalidad de mejorar la productividad en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en el distrito del Cercado de Lima.

Asimismo, el trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cómo la motivación laboral impacta en el desempeño de los empleados de una entidad financiera en el distrito de Cercado de Lima, es por ello que la investigación se enfocó en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios.

El presente trabajo de investigación tuvo un alcance metodológico tipo descriptivo correlacional porque busca determinar el grado de intensidad existente entre dos variables: variable dependiente motivación laboral y la variable independiente: desempeño laboral de una misma muestra, así como el grado de relación existente entre ambas variables.

Sobre el desarrollo de la investigación, se utilizó una muestra de conformado por 54 empleados que laboran en la entidad bancaria, información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la entidad financiera además se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple para que todos los elementos que forman la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra.

Finalmente, se trabajó con una muestra de 50 empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima.

El instrumento de recolección de datos que se empleó en el trabajo de campo fue un cuestionario estructurado, conformado por 54 preguntas, con respuestas de escala Likert además para medir la validez y confiabilidad de los instrumentos, se solicitó el apoyo de tres jueces expertos con experiencia en el campo de la Administración de Empresas.

Como hipótesis principal la presente investigación concluye que la motivación laboral si influye favorablemente en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima.

Palabras clave: motivación laboral, canal de atención y promoción de servicios, entidad financiera, oportunidades de desarrollo, liderazgo, y responsabilidad.

ABSTRACT

The company under study chosen for the investigation is a Peruvian entity in the banking sector, which for reasons of mutual agreement with the other party was identified with the name of a "financial entity".

The problems addressed by this research focus on the management of leadership and its influence on labor efficiency, in addition to identifying the development opportunities available to the financial institution to its collaborators, all with the aim of improving productivity in the Service Assistance and Promotion Channel of a financial entity in the Cercado de Lima district. Likewise, the research work aimed to determine how work motivation impacts the performance of employees of a financial institution in the district of Cercado de Lima, that is why the research focused on the area of Care and Promotion Channel of Services.

The present research work had a descriptive correlational methodological scope because it seeks to determine the degree of intensity existing between two variables: dependent variable, labor motivation and the independent variable: work performance of the same sample, as well as the degree of existing relationship between both variables.

About the development of the research, we used a sample of 54 employees who work in the bank, information provided by the Human Resources area of the financial institution, and applied the simple random sampling technique so that all the elements that form the population have the same probability of being selected in the sample.

Finally, we worked with a sample of 50 administrative employees who work in the Service Channel and Service Promotion area of a financial institution in Lima. The data collection instrument that was used in the fieldwork was a structured questionnaire, consisting of 54 questions, with Likert-scale responses to measure the validity and reliability of the instruments, and the support of three expert judges with experience. in the field of Business Administration.

As a main hypothesis, the present investigation concludes that the labor motivation if it favorably influences the performance of the employees of the Service Attention Channel and Promotion of Services in a financial institution in Lima.

Key words: work motivation, channel of attention and promotion of services, financial institution, opportunities for development, leadership, and responsibility.

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral es la manera que un trabajador se desarrolla en su centro de trabajo poniendo énfasis al rendimiento del trabajador revisado mediante factores como: capacidad de líder, manejo de sus tiempos, destrezas en la organización y su nivel productivo observada en cada trabajador individualmente.

Por otro lado, la motivación laboral es la forma de incentivar el comportamiento de los trabajadores, mantener su desempeño y dirigirlo de manera subjetiva para que los involucrados sean energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de la meta.

De este modo, la presente investigación, determina los resultados del liderazgo y su influencia en la eficiencia laboral, identificando las oportunidades de desarrollo que dispone la entidad financiera hacia sus colaboradores, por ello, el trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cómo la motivación laboral impacta en el desempeño de los empleados de una entidad financiera en el distrito de Cercado de Lima, es por ello que la investigación se centrará únicamente en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios.

Por lo tanto, la investigación presenta propuestas que intenten mejorar las políticas de motivación laboral en la entidad financiera, con la finalidad de revisar y actualizar los indicadores de desempeño laboral, el cual podrían reflejarse con el incremento de las utilidades de la entidad financiera, aumento en la productividad y eficiencia en la entidad financiera.

Asimismo, la investigación aporta conceptos, teorías e investigaciones referente a las variables desempeño laboral y motivación, además puede ser utilizado como fuentes de información bibliográfica para las siguientes investigaciones que buscan determinar como la motivación laboral mejora el desempeño de los trabajadores en una organización.

Sobre la obtención de los resultados, se ha utilizado un diseño descriptivo correlacional de tipo cuantitativo porque se busca determinar el grado de intensidad existente entre las dos variables: motivación laboral y desempeño laboral de una misma muestra.

Para el trabajo de campo el investigador empleó una encuesta estructurada cuantitativa, el cual estuvo dirigido a una muestra de empleados administrativos que laboran en una entidad financiera en Lima y la muestra utilizada fueron 50 empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima.

Como resultado de la investigación se concluye que la motivación laboral no influye en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima, debido a la falta de liderazgo y a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

La presente investigación está dividida en 6 capítulos:

El primer capítulo refiere el problema de investigación mediante la descripción de la situación problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, además de la inclusión de la justificación y delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico con los antecedentes de la investigación tanto nacionales e internacionales y bases teóricas que dan base a la investigación, por último, se definen los principales términos básicos para la mejor explicación de la problemática.

El tercer capítulo, se muestran la formulación de hipótesis general y específicas y la definición operacional de las variables.

El cuarto capítulo, se muestra la metodología de la investigación empleada, indicando el diseño de la investigación, la población y el procedimiento muestral, instrumentos y los procedimientos que permitieron obtener la información.

En el quinto capítulo, se demuestran los resultados de la investigación obtenidos a través del trabajo de campo, identificando la muestra, análisis exploratorio y la verificación análisis de los resultados.

En el sexto capítulo, se demuestran la discusión de los resultados, los resultados encontrados con los antecedentes de la investigación, validez y generalización y la contrastación de hipótesis específicas del estudio de campo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del estudio encontrados con los antecedentes de la investigación; referencias y los anexos que permiten dar a conocer los orígenes que validan la información encontrada en el presente informe de tesis.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la situación problemática

En las organizaciones, el factor que le añade valor agregado al servicio es el capital humano, en este sentido diversas investigaciones han coincidido que la motivación laboral influye directamente en la productividad y eficiencia de los trabajadores, además las nuevas formas organizacionales colocan el desempeño como una herramienta para promover el crecimiento del capital humano. (Arce, 2017)

Según Astete, (2014) presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú, se estima que 4 de cada 5 empresas asignan recursos con la finalidad de motivar a sus colaboradores, esta cifra revela la importancia que ha alcanzado para las organizaciones, aun los montos de inversión destinados para este fin son muy bajos y son pocas las empresas que han decidido aplicar estas políticas de manera sostenida.

Asimismo, el autor señala que a nivel internacional se estima que las organizaciones invierten entre 4% a 5% del total del costo de mano de obra, en cambio en el Perú estamos todavía en proceso de cambio, apenas alcanzamos niveles por debajo del 1% del costo laboral, las empresas peruanas tienen un largo camino por recorrer para mejorar su competitividad y productividad, considerando que los sectores retail, consumo masivo y banca son los que más dinero destinan en dar capacitación y asistencia técnica para sus empleados.

La empresa objeto de estudio elegida para la investigación es una entidad peruana del sector de la banca, que por motivos de mutuo acuerdo con la otra parte se identificará con el nombre de una “entidad financiera”.

Entre las medidas que adoptan las entidades bancarias para motivar a sus empleados, la entidad financiera asigna un bono por competitividad a todos los trabajadores que alcancen y superen la meta por recaudación establecida, lo que permite el incremento del salario a los trabajadores con buen desempeño.

Entre los problemas que aborda la presente investigación, primero se centra sobre el manejo del liderazgo y su influencia en la eficiencia laboral, además se identificó cuáles son las oportunidades de desarrollo que dispone la entidad financiera a sus

colaboradores todo ello con la finalidad de mejorar la productividad del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en el distrito del Cercado de Lima.

Por lo tanto, el trabajo de investigación utilizó como variable dependiente la motivación laboral, y como variable independiente el desempeño laboral.

Las razones que llevaron para abordar la investigación es que el tema de la motivación laboral constituye una herramienta importante para el logro de los objetivos institucionales y además de desarrollo del colaborador.

La importancia de investigar sobre la motivación laboral de los empleados en una entidad financiera se debe a que en este se reflejan las necesidades que tienen las personas de sentirse bien en su centro de labores, de saber que las funciones que realizan están siendo reconocidas por la jefatura del área.

La importancia del capital humano dentro del sector bancario es relevante porque permite en función a las necesidades e intereses, planificar e implementar programas de motivación laboral adecuados que logren estimular la fuerza de trabajo con la finalidad de obtener un desempeño favorable en cada empleado dentro de la organización.

La presente investigación es importante porque permite aportar motivación y el desempeño laboral que sirve como apoyo a los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima. Por otro lado, esta investigación es viable porque se contó con el apoyo y colaboración del Gerente del área

Asimismo, se han encontrado investigaciones en el ámbito nacional referidos al tema, que han explicado la importancia de medir los indicadores de productividad y eficiencia en las empresas, también se analizó la relación entre el desempeño laboral y los niveles de inteligencia emocional en el área de Producción de una empresa industrial ubicada en Lima, otra investigación realizado por (Orué, 2011), en donde el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática mediante una investigación descriptiva comparó el desempeño del personal CAS de las oficinas de Organización y Métodos a nivel nacional (INEI, 2012), por último, una

investigación realizada en la provincia de Yanacocha en Pucallpa, analizó la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral a una muestra de enfermeros, técnicos y auxiliares de un hospital.

También, se han encontrado investigaciones en el ámbito internacional sobre el tema de motivación en el desempeño laboral, como en la provincia de Ponce en Puerto Rico (Pérez & Amador, 2015) ambos realizaron una investigación descriptiva correlacional con el objetivo de medir como la motivación laboral afecta el desempeño de los trabajadores, en la ciudad de Nuevo León en Guatemala (Viera, 2008) realizó una investigación descriptiva a las principales instituciones educativas de nivel secundaria en la ciudad de Nuevo León con la finalidad de identificar como la motivación y sus expectativas personales afecta su desempeño laboral para una muestra de auxiliares, docentes y personal administrativo.

Por ello, el trabajo de investigación tiene como objetivo determinar cómo la motivación laboral impacta en el desempeño de los empleados de una entidad financiera en el distrito de Cercado de Lima, es por ello que la investigación se centrará únicamente en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se formularán los siguientes problemas de investigación.

1.2 Formulación del problema

Según lo expuesto nos planteamos el siguiente problema:

1.2.1. Problema general:

¿Cómo influye la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?

1.2.2. Problemas específicos:

1. ¿De qué manera el liderazgo influye en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?

2. ¿De qué manera la responsabilidad influye en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?
3. ¿De qué manera las oportunidades de desarrollo influyen en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?

1.3 Objetivos de la investigación

Según lo expuesto se plantea el siguiente objetivo:

1.3.1. Objetivo general:

Determinar cómo impacta la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

1.3.2. Objetivos específicos:

1. Establecer cómo influye el liderazgo en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.
2. Determinar cómo influye la responsabilidad en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima
3. Identificar cómo influyen las oportunidades de desarrollo en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

El presente proyecto de investigación permite conocer cómo la motivación laboral influye en el desempeño de personal administrativo, además presenta propuestas con el propósito de mejorar la productividad y eficiencia del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera.

La presente investigación, tuvo como finalidad estimar el desempeño laboral de los empleados administrativos del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios

de una entidad financiera, siendo esto de vital importancia para la entidad debido a que en los últimos meses se ha incrementado el nivel de reclamos por parte de los clientes, se han incrementado las tardanzas e inasistencia del personal según indica la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera el cual es objeto de estudio, siendo necesario por ello realizar este proyecto de investigación.

Por lo tanto, la investigación tiene como fin presentar propuestas que intenten mejorar las políticas de motivación laboral por parte de la entidad financiera, esto permitirá elevar los indicadores de desempeño laboral, el cual podrían reflejarse con el incremento de las utilidades de la entidad financiera en el mediano plazo, asimismo un aumento en la productividad y eficiencia en la entidad financiera.

La presente investigación, aporta información sobre conceptos, teorías e investigaciones referente a las variables desempeño laboral y motivación, además servirá como fuente de información bibliográfica para las siguientes investigaciones que buscan determinar como la motivación laboral mejora el desempeño de los trabajadores en una organización.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

Viabilidad técnica

El proyecto de investigación es viable técnicamente porque existe información sobre el tema, se han encontrados estudios realizados en tesis nacionales e internacionales, se han obtenido fuente de libros y revistas científicas.

Viabilidad económica

El proyecto de investigación es viable económicamente porque el investigador contará con los recursos propios para solventar los gastos que incurren la búsqueda de información de diversas fuentes y la realización del trabajo de campo.

1.5 Delimitación del estudio

Espacial

El desarrollo de la presente investigación alcanza únicamente a los empleados administrativos que laboran en el área Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera ubicada en el distrito del Cercado de Lima.

Temporal

La duración de estudio estuvo limitada en el tiempo y esto comprendió desde el mes de marzo hasta octubre del periodo académico 2018.

Teórica

Las fuentes que fueron utilizadas el proyecto de investigación, son libros, tesis, revistas científicas, notas periodísticas y la información que se obtendrá del trabajo de campo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El presente proyecto de investigación presenta antecedentes realizados tanto en el ámbito nacional como internacional, se han encontrado diversos estudios empíricos referentes a los conceptos de desempeño laboral y motivación laboral en las empresas del sector empresarial e industrial, además proyectos realizados en instituciones educativas.

A continuación, se presenta un breve resumen de los diversos estudios encontrados propuestos por autores nacionales e internacionales con la finalidad de conocer experiencias que mejoren el desempeño laboral de las personas en las organizaciones.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

A continuación, se presentan algunas investigaciones realizadas en el ámbito nacional:

Orué (2011). Realizó una investigación con el objetivo de analizar la relación entre el desempeño laboral y los niveles de inteligencia emocional en el área de Producción en una empresa industrial ubicada en Lima, la metodología de investigación utilizó un diseño de investigación de tipo explicativo, para el trabajo de campo se utilizó una encuesta semiestructurada con la finalidad de medir las variables productividad, liderazgo, eficiencia y control de las relaciones interpersonales, a una muestra de 187 trabajadores, los resultados del trabajo de campo determinaron que existe una relación directa entre el desempeño laboral y los niveles de inteligencia emocional en el área de producción, son altos los niveles de desempeño laboral en la empresa, el autor concluye que la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño es directamente proporcional y recomendó a la Gerencia de la empresa objeto de estudio medir periódicamente los indicadores de productividad y eficiencia a los trabajadores.

INEI (2012). El Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, realizó una encuesta con la finalidad de medir el desempeño del personal CAS en la Oficina Ejecutiva de Organización y Métodos del INEI, la encuesta tuvo por objetivo identificar cuáles son las habilidades y destrezas del personal administrativo en su área de trabajo, mediante los indicadores: eficiencia, comportamiento personal, trabajo en equipo y liderazgo; el trabajo de campo utilizó una muestra de 388 personas estratificado en 25 oficinas descentralizadas en todo el Perú, los resultados de la encuesta permitieron conocer 3% de trabajadores no cubre el perfil del puesto, 7% tiene un nivel de productividad deficiente, 4% tiene un bajo nivel en conocimiento, entre los indicadores de asistencia y puntualidad 2% del personal registra un calificación deficiente, el autor recomienda diseñar un programa para motivar a los trabajadores, redefinir la carga laboral para que sea equitativa a todos los trabajadores y realizar eventos que incentiven al personal en la participación activa de los problemas.

Torres (2015). Elaboró un estudio descriptivo correlacional con un enfoque cualitativo, en un hospital nacional en la provincia de Yanacocha en Pucallpa, en donde analizó la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal de enfermeros, técnicos y auxiliares del hospital, para la muestra se utilizó a toda la población de trabajadores del hospital, para el trabajo de campo el investigador utilizó una encuesta semiestructurada con una guía de observación directa, con ello los resultados del estudio permitieron conocer que el canal más característico para obtener una alta retribución sería mediante la motivación laboral, en relación con los factores de motivación externa, además el factor más importante que eleva la motivación al personal fue la supervisión, por último, el autor concluye que existe una correlación positiva entre la motivación y el desempeño laboral en donde existe un 95% de trabajadores del hospital que tienen un alto desempeño laboral debido a las estrategias de motivación desarrollados en el hospital.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

A continuación, se presentan algunas investigaciones realizadas en el ámbito internacional:

Pérez & Amador (2005). Los autores realizaron una investigación descriptiva correlacional tipo cuantitativa con el objetivo de medir como la motivación laboral

afecta el desempeño de los trabajadores en una empresa del sector industrial en la provincia de Ponce en Puerto Rico, para la metodología de la investigación se encuestó a una muestra de 639 personas utilizando como herramienta de datos un cuestionario con escala de Likert para medir la motivación laboral, los resultados del trabajo de campo determinaron que a 49.7% de encuestados mujeres la motivación laboral de la empresa afecta en el desempeño laboral, por otro lado a 69.1% de encuestados varones la motivación laboral de la empresa afecta en su desempeño laboral concluyendo que las políticas de motivación laboral de la empresa no se ajusta a los requerimientos de los trabajadores obreros y que las políticas de la empresa para motivar al personal están enfocados a elevar los indicadores de competencia, esfuerzo y reconocimiento de sus labores.

Viera (2008). Realizó una investigación empírica con un enfoque descriptivo tipo cuantitativo, en las principales instituciones educativas de nivel secundaria en la ciudad de Nuevo León en Guatemala, con la finalidad de identificar como la motivación y sus expectativas personales afecta su desempeño laboral para una muestra de 837 trabajadores auxiliares, docentes y personal administrativo, el trabajo de campo utilizó 28 centros educativos de la ciudad de Nuevo León, y se empleó como herramienta para el trabajo de campo una encuesta estructurada compuesta por 42 preguntas con escala Likert con la finalidad de medir el nivel de motivación de la muestra, los resultados del trabajo de campo determinaron que el personal administrativo y auxiliares de los centros educativos tiene un bajo nivel de desempeño laboral debido a la poca motivación laboral de sus instituciones que no se ajustan a sus expectativas personales, el personal de docentes de nivel secundaria de los centros educativos tiene un alto nivel de desempeño laboral debido a la alta motivación que reciben de sus centros educativos y que se ajustan a sus expectativas personales, el autor concluye que el bajo nivel de desempeño laboral es causado por el factor económico y recomienda a los directores de los centros educativos ajustar los salarios o reducir las horas de trabajo sin que afecte el desempeño de los centros educativos.

Rivas (2009). Realizó una investigación descriptiva tipo mixto con la finalidad de determinar la relación que existe entre el desempeño laboral en la motivación del personal de docentes en 12 instituciones educativa religiosa de la Asociación

Oriental Salvadoreña y la Misión Paracentral en El Salvador, la muestra utilizada fueron 65 personas que ocupan el cargo de docentes, directores y personal administrativo, el trabajo de campo utilizó 2 cuestionarios estructuradas, la primera fue dirigido al personal docentes y administrativo con la finalidad de medir el desempeño laboral en el centro educativo, la segunda herramienta fue un cuestionario estructurado dirigido al personal de directores y subdirectores con la finalidad de medir el nivel de motivación impuesto en su gestión, los resultados del trabajo de campo determinaron que el personal de docentes y administrativos tienen un nivel de desempeño entre satisfecho y muy satisfecho, además el personal de directores y subdirectores de los centros educativos tienen un nivel de motivación entre bueno y excelente, el investigador recomendó a los directores que continúen con la evaluación y soliciten al personal a su cargo propuestas para mantener la continuidad del buen desempeño laboral de los trabajadores.

2.2 Bases teóricas

2.1.1 Desempeño laboral

2.1.1.1 Concepto de desempeño laboral

Soto (2001). Define el desempeño laboral como la manera en que un trabajador se desarrolla en su centro de trabajo. El análisis del rendimiento del trabajador es revisado mediante factores: capacidad de líder, manejo de sus tiempos, destrezas como la organización y nivel productividad observada en cada trabajador individual.

Robbins & Decenzo (2009). Define el termino desempeño laboral como el crecimiento técnico continuo del trabajador, evaluando actitudes, rendimiento y comportamiento en el desempeño de sus deberes, referidos a la oportunidad, cantidad y calidad de sus actividades.

2.1.1.2 Factores que influyen el Desempeño Laboral

Queipo & Useche (2013). El desempeño laboral en el puesto de trabajo varía según el tipo de persona, dado que intervine en la capacitación del trabajador, supervisión, trabajo grupal, motivación, habilidades y demás factores personales de cada individuo; ya que la habilidad muestra las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades y conocimiento del puesto del trabajo.

Quintero & Africano (2013) las empresas deben vincularse en mayor medida a los factores que están correlacionados e influyen directamente en el desempeño de los trabajadores y estos elementos que influye el desempeño al trabajador; en breve se detallan en la tabla 2:

Tabla 1: Factores que influyen el desempeño laboral

Factores	Descripción de los factores
Motivación	Es un factor que motiva a los trabajadores si se trabaja por objetivos.
Ambiente	La comodidad en el trabajo aumenta las posibilidades de desempeñarse correctamente.
Objetivos	Técnica para motivar al empleado, se forman objetivos para mejorar en un período de tiempo.
Reconocimiento	Técnicas donde los empleados manifiestan quejas cuando hacen un trabajo bien y el jefe no lo reconoce.
Participación	El empleado participa en la planificación y control de las tareas que pueda modificar o mejorar sus actividades.
Formación	La formación mejorar su rendimiento y prevenir riesgos de naturaleza psicosocial, tiene como ventaja elevar la autoestima, la satisfacción laboral y mejorar su desempeño.
Eficiencia	Tiene que ver con la consecución de resultados, una persona es eficaz cuando cumple una meta, en cambio eficiente si logra maximizar estos recursos.
Competencias laborales	Capacidad de poner en marcha y de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos en la formación profesional y laboral; y rasgos de personalidad para solucionar situaciones diversas.
Productividad	Uso eficiente de los recursos para la producción de bienes y servicios.

Fuente: Quintero & Africano (2013); Arbaiza (2011)

2.1.1.3 Evaluación del Desempeño Laboral

Según Puchol, (2005) la evaluación del desempeño se refiere al proceso que utilizan los administradores y gerentes para hacer una comparación entre el nivel de desempeño y los objetivos que el trabajador requiere para el puesto.

Además, el autor señala que la evaluación es un proceso que usa la empresa para la tomar decisiones con relación al personal que trabaja ahí en cuanto a ascensos, transferencias y despidos. Asimismo, de ayudar a encontrar necesidades existentes de capacitación y desarrollo de esa manera activar los programas con los que cuenta la empresa para la selección y capacitación, además incluye el cumplimiento de objetivos para retroalimentar al trabajador a través del informe de los resultados conseguidos con el proceso de la evaluación.

Solís (2000). El proceso de evaluación del desempeño laboral está compuesto por dos fases: evaluación Intermedia y evaluación final; cada una de estas con un período de duración aproximado de seis meses, según las evaluaciones se consigue la evaluación anual, un resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados logrados en todo el periodo de evaluación, según la siguiente tabla 3:

Tabla 2: Etapas de la evaluación del desempeño laboral

Evaluación	Desarrollo
Intermedia	Permitirá al servidor y a su jefe inmediato descubrir en qué medida aquel ha alcanzado mejorar el desempeño cotidiano a causa de la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior.
Final	Los resultados que aquí se consigan deben reflejar el desenvolvimiento logrado por el servidor durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas formuladas para mejorar, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia.
Anual	La evaluación Anual del desempeño, más que eso es una combinación cualitativa y cuantitativa de los resultados logrados por el servidor en las dos evaluaciones anteriores como la intermedia y la final.

Fuente: Solís (2000)

2.1.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Werther & Davis (2000). Enfatiza los beneficios significativos que se logra en la utilización de las evaluaciones a los trabajadores considerando un óptimo planeamiento y coordinación interna en las empresas, consiguiendo beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones, se presenta mediante ocho factores:

Tabla 3: Importancia de la evaluación del desempeño

Indicadores	Interpretación
Mejoramiento del desempeño	La retroalimentación se efectúa debidamente, se toma acciones para optimizar el rendimiento de cada trabajador
Políticas de compensación	Facilita el incremento de sus salarios a quienes se merecen en base al resultado de la evaluación.
Decisiones de ubicación	Proporciona promociones, transferencias y despidos.
Necesidades de capacitación	Cuando el desempeño es bajo, puede ser indicador de una falta de capacitación
Planeación y desarrollo	A través de la retroalimentación se orientan las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
Imprecisión de la información	El bajo desempeño puede revelar una ausencia de información para el desarrollo de sus funciones.
Errores del puesto	Encuentra la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
Desafíos externos	Otorga la oportunidad de apoyar a los empleados con relación a los problemas externos que afecte su desempeño.

Fuente: Werther & Davis (2000)

Según la tabla 3, elaborado por (Werther & Davis, 2000) la evaluación se refiere a brindar retroalimentación que estudia las fortalezas y debilidades organizacionales y mejora el rendimiento de quienes la conforman, y permite conocer las áreas y a los empleados que requieren solucionar sus potenciales problemas y construir nuevas metas de desarrollo.

2.1.1.2 Niveles del desempeño laboral

Solís (2000). El propósito es que el especialista y el trabajador puedan valorar los resultados y referir sus fortalezas y debilidades de su desempeño señalado durante el periodo de evaluación, en la siguiente tabla, se indica diferentes los niveles del desempeño verificados con las correspondientes categorías cualitativas.

Tabla 4: Niveles del desempeño laboral

<i>Nivel</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Categoría</i>
1	Muy por debajo del esperado*	Deficiente
2	Ligeramente por debajo del esperado	Regular
3	Conforme con el mínimo esperado	Bueno
4	Por encima del esperado	Muy bueno
5	Excepcional	Excelente

Fuente: Solís, (2000)

Según la tabla anterior el desempeño laboral esperado será determinado por el jefe inmediato con apoyo en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

2.1.1.3 Métodos de evaluación del desempeño

Robbins (2005). Indica que, para medir el desempeño laboral, se necesitan 4 fuentes de información: información personal, informes estadísticos, informes orales y escritos.

La evaluación del desempeño es parte sustancial del sistema de administración, existen métodos que miden el desempeño siendo: escala de calificación gráfica, comparación multi personal, ensayos, uso de incidentes críticos, administración por objetivos y evaluación 360 grados, según Robbins, (2005)

A continuación, se detalla los principales métodos de evaluación del desempeño:

Tabla 5: Métodos de evaluación del desempeño

Métodos	Descripción
Escala gráfica	Los factores considerados para evaluar se involucran en cantidad y calidad del trabajo, conocimiento en cuanto al puesto, cooperación y lealtad.
Evaluación 360°	Evaluación integral al colaborador por parte del jefe, colegas, personal a cargo y clientes desde varios ángulos.
Auto evaluación	Actividad sistemática acerca de la propia acción del individuo desarrollada sobre la base de información confiable cuyo objetivo permite alentar el desarrollo individual y emitir juicios valorativos fundamentados y comunicable.
Evaluación por objetivos	Método sistemático para determinar la congruencia entre trabajo y objetivo, el supervisor como el empleado determinan los objetivos de desempeño deseables.
Evaluación psicológica	Consiste en incluir a psicólogos para las evaluaciones, la finalidad de la evaluación es medir el potencial del individuo obviando su desempeño de su anterior trabajo.

Fuente: Psicología y Empresa (2011)

Asimismo, Robbins (2005), presenta otros métodos de evaluación de desempeño:

Evaluación 360 grados

Herramienta de gestión de talento humano que consiste en medir las competencias del colaborador en una empresa para determinar el comportamiento y habilidades en un entorno profesional, mediante la retroalimentación de las relaciones que tienen el empleado con sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y clientes externos. La evaluación 360 grados otorga al trabajador retroalimentación para mejorar su desempeño de una manera más objetiva al considerar dentro de la evaluación diferentes puntos de vista.

Evaluación por objetivos

Es una herramienta que permite valorar el desempeño de los trabajadores y la consecución de los objetivos, para ello la empresa fija anualmente objetivos a sus empleados alineándose con las estrategias de la empresa, el cual cada trabajador cumple los objetivos del puesto de trabajo que desempeña, así como los recursos que utiliza para conseguir los objetivos.

El desempeño por objetivos permite a las empresas evaluar al empleado en base a los objetivos e indicadores que deben alcanzar en un determinado periodo de tiempo según las exigencias del puesto.

Evaluación por objetivos Smart

(Doran, 2011). Es un indicador que utilizan las empresas modernas mediante la fijación anual de objetivos a un nivel de top management y se desplazan en cascada hacia a los equipos secundarios. El acrónimo smart significa inteligente: Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Timely (Acotado en el tiempo)

Es un mecanismo que permite a las organizaciones disminuir el riesgo de perjudicar tanto a sus clientes como a negocios potenciales en la toma de decisiones, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades para mejorar sus procesos en torno a la protección de sus clientes.

Las ventajas en la aplicación de una evaluación Smart enfoca directamente en la protección al cliente:

- Protección al cliente fuertes significa una mayor retención de clientes
- El conocimiento de las fortalezas y debilidades ayuda a que una organización adopte medidas para mitigar los riesgos
- Ayuda a retener al personal, poniendo en práctica los valores corporativos de la institución
- Atrae inversiones de inversionistas sociales y donantes
- Construye una marca para la institución financiera en donde se reconoce la lealtad que tiene con sus clientes
- Prepara a una institución financiera para una misión de certificación

2.1.1.4 Propuesta para mejorar las condiciones del trabajador

Propuestas para mejorar la productividad laboral

A continuación, se mencionan algunas propuestas de Cohen (2005), para mejorar la productividad laboral de los trabajadores en una empresa:

- Cambiar la mentalidad laboral, debido a que un trabajador no es mejor por estar más horas en su puesto de trabajo, cada trabajador debe tener unos objetivos que cumplir y mediante ello debe ser evaluado.
- Retener al mejor talento humano ofreciendo mejores condiciones de trabajo que le permitan disfrutar de su trabajo y continuar en la empresa.
- Fomentar la creatividad y motivación de los empleados evitando repartir el trabajo mecánicamente que estrese al trabajador; sino conciliar otorgando flexibilidad en la jornada laboral.
- Fomentar el trabajo en equipo y reconocer al trabajador como un cliente interno que necesita saber qué y porque hace las cosas.
- Es necesario gestionar las responsabilidades y funciones de cada trabajador mediante un manual de funciones desde el ingreso al centro laboral.
- Convocar a reuniones en el centro laboral es recomendable incluso si tuviera una duración limitada, necesario hacerlas a primera hora de la mañana evitando hacerla antes de finalizar la jornada laboral.

Propuestas para mejorar la eficiencia laboral

A continuación, se mencionan algunas propuestas por Chiang, (2010), para mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores en una empresa:

- Una correcta dirección mediante la colocación de un líder, quien armará una estructura adecuada seleccionando a trabajadores eficientes.
- Definir los objetivos y estrategias para cumplirlo, debiendo estar claramente entendidos por todos los trabajadores.
- Establecer las responsabilidades a cada trabajador para llevar a cabo cada estrategia de la mejor manera en la empresa.
- Administrar la jornada laboral de los trabajadores evitando las horas extras que generan estrés laboral, o establecer horarios para el esparcimiento del trabajador.

- Es importante que la Gerencia de la empresa consideren las ideas de los trabajadores e integrarlo al plan estratégico.
- Automatizar los procesos productivos o administrativos en la empresa mediante el uso de la tecnología que facilite el trabajo y metas de la empresa.

2.1.2 Evaluación por competencias

Beckett (2018). Es un proceso de retroalimentación de recogida de datos y evidencias del desempeño del trabajador el cual el evaluador trabaja con el colaborador para recabar evidencias de competencia, empleando estándares que definen esas evidencias.

El proceso de evaluación es considerado parte del proceso de aprendizaje de manera que logra detectar las debilidades como oportunidades para desarrollar las habilidades del trabajador.

El objetivo de la evaluación consiste en identificar el problema mediante el desempeño del empleado para corregir estos problemas antes de que influyan en los resultados. (Beckett, 2018)

Un beneficio importante del mapeo de competencias es que permite crear una lista de habilidades específicas que se requieren para realizar un trabajo en común:

- Proporciona una herramienta de evaluación
- Brinda capacitación continua de desempeño
- Reconoce un desempeño satisfactorio
- Analiza el déficit de rendimiento por objetivo
- Resalta las habilidades que requiere capacitación
- Evalúa el rendimiento del empleado
- Define las competencias dentro de la empresa

2.1.2.1 Tipos de evaluaciones de competencias:

Las empresas desarrollan evaluaciones por competencias a sus colaboradores, a continuación, se detallan:

Tabla 6: Evaluaciones por competencias

Evaluaciones	Descripción
Listas de verificación de habilidades	Se usan para programas de aprendizaje, tutoría y capacitación en el trabajo, donde los empleados notan su progreso para lograr el desempeño laboral deseado.
Pruebas de evaluación de competencia	Las pruebas de evaluación de competencias pueden utilizarse como base para la certificación en una ocupación, para la gestión del rendimiento y para la validación de conocimientos y habilidades
Evaluaciones de competencia en línea	Las listas de habilidades laborales combinadas con estándares de desempeño son adecuadas para ser entregadas como evaluaciones de competencias en línea
Entrevistas basadas en competencias	medios efectivos para seleccionar a los candidatos que califican para el trabajo al enfocarse en las competencias específicas requeridas para el puesto
Análisis de brecha de habilidades	Identifica lagunas en los programas de capacitación y las habilidades de los empleados.

Fuente: Beckett, S. (2018)

2.1.3 Motivación laboral

2.1.3.1 Concepto de motivación

Arbaiza (2010). Menciona que la motivación es la forma de incitar un comportamiento, darle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que mana cuando esto ocurre. La motivación está vinculada con el recorrido del comportamiento, con la fuerza de la respuesta que la persona ha seleccionado el recorrido de acción y con la persistencia del comportamiento.

Quintero (2014). Definió la motivación como voluntad por conseguir las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Robbins & Coulter (2010). Sostuvieron que la motivación es el proceso a través el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

2.1.3.2 Estrategias de motivación laboral

Quintero (2014). En las organizaciones para que los colaboradores se sientan valorados y que sus esfuerzos sean reconocidos se necesita de un plan de motivación laboral, asimismo, se debe considerar que el incremento de los sueldos no es una medida única que motiva a un trabajador a incrementar su desempeño sino debe ir acompañado de una serie de acciones que estén relacionados con la seguridad laboral, ambiente laboral y el reconocimiento al colaborador, resultado de ello un incremento en su desempeño laboral.

A continuación, se explican las estrategias de motivación laboral que permitirá elevar los indicadores de desempeño en una organización:

- Recompensar los logros, premiando los buenos resultados en el centro de trabajo tanto económicamente como también entregar incentivos: viajes, becas de estudios o algún bien al trabajador.
- Programa de ascensos, los empleados deben reconocer que su centro de trabajo está permitido los ascensos en base a méritos y estudios logrados.
- Establecer retos, una forma de demostrar que un colaborador quiera superarse es alcanzando retos que son establecidos por la propia empresa.
- Formación y capacitación, promover la profesionalización constante dentro del centro laboral permite una mayor calidad en el trabajo.

2.1.3.3 Tipos de motivación laboral

Hernández (2009). Los motivos pueden clasificarse de acuerdo a los distintos criterios contrapuestos o complementarios, como los que se mencionan a continuación:

Fisiológicos o psicológicos

Los motivos fisiológicos se ubican a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos se concentran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc. Los

empleados trabajan para cubrir ciertas necesidades principales como la alimentación, vestimenta, pero también para satisfacer necesidades anímicas como la educación de sus familiares.

Racionales o emocionales

Los motivos racionales se vinculan generalmente con características observables y objetivas del producto, tales como el tamaño, el consumo, la duración, el precio, etc. Las emocionales se vinculan con sensaciones subjetivas, como el placer o el prestigio que se espera que se procedan del bien o servicio obtenido; otro tipo de motivación es la racional o emocional todo colaborador espera ser reconocido que su trabajo o labor y que gane prestigio dentro de la empresa.

Primarios o selectivos

Los motivos primarios rigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, una comida, entre otros. Los selectivos contemplan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden.

Conscientes o Inconscientes

Los motivos conscientes son los que el consumidor observa que determina en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que intervienen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello. El comprador puede no ser consciente de algunos motivos porque no quiere plantarse a la verdadera razón de su compra.

Positivos o negativos

Los motivos positivos llevan al consumidor al efecto de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos despliegan un dominio en las decisiones de compra, pero en algunos casos los motivos negativos son los que más intervienen.

2.1.3.4 Ciclo motivacional

Hernández (2009). La motivación es como un proceso que satisface necesidades, las que denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Tabla 7: Etapas del ciclo motivacional

Etapas	Interpretación
Homeostasis	Es decir, en cierto momento el organismo humano persiste en estado de equilibrio.
Estímulo	Es cuando surge un estímulo y genera una necesidad.
Necesidad	Esta necesidad (insatisfecha aún), estimula un estado de tensión.
Tensión	La tensión origina un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
Comportamiento	El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad obtiene el objetivo satisfactoriamente.
Satisfacción	Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio.

Fuente: Hernández, (2009)

Hernández, (2009). Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como la desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente), agresividad (física, verbal, etc.); reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras expresiones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.) y una alineación de apatía y desinterés.

2.1.3.5 Dimensiones de la motivación

Davis & Newstrom (2008). Para motivar el desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

Davis & Newstrom (2008). La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, ayudan con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos. Cualquiera que sea el objetivo, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio entre incentivos/contribuciones.

Tabla 8: Dimensiones de la motivación

Dimensiones	Desarrollo
Estímulo laboral	Los estímulos pueden ser positivos o negativos, que ayudarán a reforzar, disminuir o extinguir una conducta.
Incentivos	Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios.
Contribuciones	Pagos que cada trabajador hace a la organización, tiene un valor de beneficio que varía según la organización.
Recompensas	Involucra un paquete de beneficios que la organización pone en práctica a sus integrantes.
Castigos	Involucra una serie de medidas disciplinarias inclinados a orientar el comportamiento de las personas.
Liderazgo	Proceso en el cual una persona influye en las actividades de un grupo de personas para dirigir y coordinar esfuerzos hacia el logro de metas.
Responsabilidad	Es responder con sabiduría y habilidad ante aquello que solamente a uno le compete, es decir que lo puede delegar mas solo compartir.
Oportunidades de desarrollo	Se denomina a todo suceso en la cual existe la oportunidad de lograr algún tipo de mejora de índole laboral

Fuente: Davis & Newstrom (2008); Arbaiza (2011)

2.1.4 Manual Organización Funciones del Canal de Atención y Promoción

2.1.4.1 Concepto de Manual Organización Funciones

El manual de organización funciones es un documento formal técnico normativo de gestión empresarial donde se detalla y constituye la función básica, específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos y restricciones de los cargos o puestos de trabajo. (Ríos, 2012)

2.1.4.2 Canal de Atención y Promoción

La entidad financiera es una entidad peruana creado por un grupo de comerciantes de origen italiano en el año 1989 bajo el nombre de Banco Italiano, actualmente la sede principal se encuentra en el distrito de La Molina en Lima. Los principales rubros que desempeña el Banco de Crédito del Perú son: depósitos, transacciones, prestamos entre otros.

Finalidad

El Manual Organización Funciones establece la estructura orgánica del área de Canal de Atención y Promoción de la entidad financiera Banco de Crédito del Perú (BCP) precisando las funciones del personal que la componen, indicando las líneas de responsabilidad, autoridad, y coordinación.

Alcance

Las disposiciones presentadas en el Manual Organización Funciones (MOF) abarcan la jurisdicción funcional del área de Canal de Atención y Promoción el cual comprende el conocimiento, obligación y desarrollo a cargo del personal.

Capacitación

La entidad financiera motiva de manera permanente a sus colaboradores en el trabajo y con una frecuencia diaria se reúnen para ajustar que actividades se van a priorizar durante la semana.

Frecuencia

Realiza un evento de capacitación presencial anualmente y dos capacitaciones al año a través de la modalidad a distancia dirigidos a sus colaboradores en las áreas que considera de mayor riesgo: banca institucional, banca privada, banca de negocios, y canales de atención y promoción.

Rotación de personal

El nivel de rotación de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú (BCP) se originan por dos motivos principales, el primero cuando un personal es ascendido a otro puesto de trabajo y segundo cuando el personal es retirado de la empresa por renuncia voluntaria o acuerdo la entidad financiera ya no pretende los servicios del colaborador.

Entre los puestos que mayor nivel de rotación presenta el Banco de Crédito del Perú (BCP) son de: Promotor de servicios y Representantes de ventas, el nivel aproximado de rotación de estos puestos es de 10% a 15% aproximado y cuentan con un contrato a plazo fijo renovable normalmente de 6 meses.

Ambiente Laboral

Para obtener resultados favorables el Banco de Crédito del Perú (BCP) ofrece un ambiente laboral favorable para sus colaboradores brindando capacitación constante con la finalidad de que sus trabajadores logren mayor efectividad en sus puestos de trabajo y la reducción de errores que asimismo se replica en la minimización de costos y maximización de la rentabilidad.

Línea de carrera

Las expectativas que podría tener los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú (BCP) es seguir una línea de carrera que podría llegar a donde se proponga el trabajador Dependiente de su capacidad y efectividad en el resultado de sus evaluaciones considerando necesario contar con una antigüedad mínima de un año en el puesto de trabajo como requisito indispensable.

2.1.5 Ley 30709

Ley Nro. 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (El Peruano, 2018)

Artículo 1.- Ámbito de aplicación

1.1. Reglamento que se aplica a todos los trabajadores y empleadores del régimen laboral de la actividad privada.

Artículo 5.- Prohibición de discriminación

5.1. Todos los empleadores tienen la potestad de establecer sus políticas remunerativas, o beneficios de cualquier otra índole y determinar sus montos, sin incurrir en discriminación directa o indirecta por motivo de sexo.

5.2. En caso se evidencie discriminación directa o indirecta en las remuneraciones por motivo de sexo, el empleador debe documentar que los puestos de trabajo comprometidos no son equivalentes y/o no tienen el mismo valor.

Artículo 6.- Justificación de diferencias salariales

6.1. En particular, los trabajadores relacionados a una misma categoría pueden recibir remuneraciones diferentes, cuando dichas divergencias se encuentren justificadas en criterios objetivos tales como la antigüedad, el desempeño, la negociación colectiva, la escasez de oferta de mano de obra calificada para un cargo determinado, el costo de vida, la experiencia laboral, el perfil académico, el desempeño, el lugar de trabajo, entre otros.

Artículo 10.- Criterios prohibidos de diferenciación en remuneración

10.1. En ningún caso se contemplan diferencias objetivas y razonables aquellas vinculadas directa o indirectamente como embarazo, maternidad, paternidad, lactancia, responsabilidades familiares o ser víctima de violencia.

2.2 Definición de términos básicos

- 1. Actitudes**, se pueden dar en dos formas: positivas o negativas, son reacciones de la realidad que percibimos ante un objeto o persona.
- 2. Calidad**, niveles en que un conjunto de características o elementos inherentes al producto, cumplen los requisitos o aspectos que el producto tiene que cumplir.
- 3. Capacitación**, conjunto de medios que se organizan con la finalidad de conseguir que un individuo obtenga destrezas, valores y conocimientos necesarios para ejercer una actividad.
- 4. Comunicación**, proceso por el cual los miembros de la empresa recogen información necesaria sobre sus funciones y cambios que ocurren en ello.
- 5. Competencia**, define la capacidad y disponibilidad para el desempeño e interpretación que permita llevar a cabo adecuadamente una actividad.
- 6. Compromiso**, es un tema de voluntad por parte de la persona que quiere cumplir un propósito, con metas propios u otras personas.
- 7. Escala salarial**, grafico o matriz de salarios que permite conocer como los ingresos de un trabajo aumenta en el tiempo.
- 8. Estructura Organizativa**, marco en el que se desarrolla la empresa, de acuerdo a las tareas fraccionadas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el cumplimiento de los objetivos

- 9. Habilidades**, conjunto de conductas, pensamiento y emociones que se ponen en juego cuando se relacionan con otras personas.
- 10. Información**, conjunto de datos revisados y ordenados, para transformar un mensaje para resolver problemas y mejorar la toma de decisiones.
- 11. Iniciativa**, competencia emocional que consiste en la actitud y el acto de anticiparse a los acontecimientos.
- 12. Trabajo en Equipo**, conjunto de individuos o personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común.
- 13. Valores**, principios que permite orientar el comportamiento en función de realizarlo como persona.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Formulación de hipótesis general y específicas

Según lo expuesto se plantea la siguiente hipótesis:

3.1.1 Hipótesis general

La motivación laboral influye favorablemente en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. El liderazgo influye favorablemente en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima
2. La responsabilidad influye favorablemente en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima
3. Las oportunidades de desarrollo influyen favorablemente en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

3.2 Variables y definición operacional

3.2.1 Variable Dependiente

Motivación laboral, es la capacidad que tienen las empresas para mantener el impulso positivo de sus trabajadores en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma. (Robbins & Coulter, 2010)

Dimensiones:

Liderazgo, es la función que ocupa una persona diferenciándose del resto del equipo, con la capacidad de tomar decisiones con un objetivo en común (Rajeli, 2015)

Oportunidades desarrollo, las oportunidades de desarrollo buscan el crecimiento y la auto realización del colaborador para alcanzar los objetivos planteados (Flórez, 2012)

Responsabilidad, se refiere a la persona capaz de tomar decisiones conscientemente, para llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y a los demás. (Rajeli, 2015)

3.2.2 Variable Independiente

Desempeño laboral, es el rendimiento y actuación que expresa un colaborador al realizar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral establecido en la empresa (Murillo, 2012)

Dimensiones:

Eficiencia, es la capacidad de hacer las cosas bien, comprende un sistema de instrucciones que garantiza la calidad del producto final (Benavides, 2002)

Competencias, son todas aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas que les permiten desarrollar un trabajo de forma exitosa. (Arbaiza, 2010)

Productividad, es la relación entre la cantidad de algo producido entre la cantidad de recursos que se ha utilizado para producir (Arbaiza, 2010)

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El presente trabajo de investigación tuvo un alcance metodológico tipo descriptivo correlacional porque busca determinar el grado de intensidad existente entre dos variables: variable dependiente motivación laboral y la variable independiente: desempeño laboral de una misma muestra, así como el grado de relación existente entre ambas variables.

Por la profundidad del estudio la investigación tuvo un enfoque cuantitativo debido a que la investigación implicará el uso de encuestas estructuradas y para el análisis de los resultados se utilizará software estadístico, asimismo el diseño fue no experimental porque el estudio no manipulará las variables.

Para el estudio de campo, el investigador empleó una plantilla de encuesta semiestructurada cuantitativa, el cual estuvo dirigido a una muestra de empleados administrativos que laboran en una entidad financiera en Lima.

El tipo de investigación fue aplicada, porque este proyecto tiene como propósito generar conocimiento nuevo sobre un hecho o un objeto y la unidad de análisis para el presente trabajo de investigación, fueron los empleados administrativos del área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima.

4.2 Diseño muestral

A continuación, se identifica la población de estudio y los procedimientos que se utilizó para el cálculo del tamaño y selección de la muestra.

4.2.1. Población

La población estuvo conformada por todos los empleados administrativos del área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, aplicando el criterio de inclusión y exclusión se detallan las características básicas de la población:

1. Se incluyeron todos los empleados del área del Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima

2. Se incluyeron a todos los empleados del área que figuren en la planilla de la entidad bancaria.
3. Se incluyeron a todos los empleados con una antigüedad laboral mínima de 6 meses.
4. Se incluyeron a los trabajadores del área de mantenimiento de la entidad bancaria
5. Se excluyeron al personal del área de Seguridad.
6. El sexo de la muestra fue indiferente, además
7. Se excluyeron de la muestra a los practicantes o quienes estén en la condición de inducción.

4.2.2. Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se incluyeron a todos los empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, el tamaño de la población estuvo conformado por 54 empleados que laboran en la entidad bancaria, información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la entidad financiera.

Se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple, con la finalidad de que todos los elementos que forman la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra. A continuación, se presenta la fórmula para obtener el tamaño de la muestra para el trabajo de campo:

Para obtener la muestra se considerará los siguientes datos:

Z (0.975) =	1,95996
Z ² =	3,84146
N =	54
N-1 =	53
P =	0,5
Q =	0,5
E =	0,04
E ² =	0,0016

Formula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}$$

Reemplazando valores en la fórmula:

$$n = \frac{51,85969}{1,04516} = 49.62 = 50$$

La muestra utilizada para el trabajo de campo fueron 50 encuestas, por lo tanto, se encuestaron a 50 empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima.

4.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos fue una encuesta de profundidad, dirigidas a todos los empleados administrativos que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima.

El instrumento de recolección de datos que utilizó el trabajo investigación fue un cuestionario estructurado, conformado por 54 preguntas, con respuestas a escala de Likert.

El instrumento tuvo como finalidad conocer de fuente directa cómo impacta la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canales de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información y tabulación de datos cuantitativos se utilizó el software Excel, luego de obtener la información tabulada se empleó el software estadístico SPSS para el análisis de los resultados, por último, para determinar la fiabilidad de la información se aplicó el valor alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS.

La presente investigación se efectuó cumpliendo el siguiente procedimiento:

1. Se envió una solicitud dirigido a la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad financiera
2. Se solicitó una reunión con el Gerente del área de Recursos Humanos de la entidad financiera, para los permisos correspondientes.
3. En dicha reunión, se explicó los objetivos que busca el trabajo de investigación.

4. Se programó la fecha y hora para la realización del trabajo de campo, previa conformidad y aprobación del Gerente del área de Recursos Humanos de la entidad financiera.
5. Se procedió a realizar las encuestas en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera
6. Durante las encuestas se explicó el propósito de la investigación.
7. Se evidencia el trabajo en el campo mediante tomas fotográficas
8. Se procedió a tabular la información en una base de datos de Excel.
9. Se analizó la tabulación de datos con el software estadístico SPSS
10. Se diseñó los gráficos para el análisis de los resultados de la investigación empleando el software estadístico SPSS versión 21.

4.5 Análisis de Fiabilidad

El trabajo de investigación empleó un cuestionario compuesto por 54 ítems y ha sido aplicado mediante un trabajo de campo a los colaboradores en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima a una muestra de 50 personas, el instrumento fue elaborado por el propio investigador y validado por criterio de 3 jueces expertos, docentes de la Universidad de San Martín de Porres.

Empleando el software estadístico SPSS, se aplicó el análisis de Alpha de Cronbach, para validar la encuesta y determinar que la fiabilidad sea superior a 0,6, que demuestra que tengamos una fiabilidad buena, según la siguiente fórmula:

Fórmula de Alpha de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Alpha de Cronbach

K = Número de ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza del total

$$@ = \frac{50}{50 - 1} \left[1 - \frac{1,02040816}{0,624724} \right]$$

$$@ = 0,638$$

El valor Alpha de Cronbach supera el 0,638 por lo tanto, tenemos una confiabilidad buena en lo que respecta la encuesta.

4.6 Aspectos éticos

La presente investigación está diseñada teniendo en cuenta las normas establecidas por la Universidad de San Martín de Porres según el marco normativo de la Ley N° 30220 - Ley Universitaria.

El presente trabajo de investigación cita todas las fuentes que se han utilizado en la redacción del informe, conforme a los requisitos establecidos por la universidad, también se cita a los autores, en todas las partes de la referencia que corresponde, incluso en los textos parafraseados.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Resultados de la investigación

El presente capítulo demuestra los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, así como la revisión documentaria correspondiente, por lo tanto, el presente estudio tuvo como finalidad determinar el impacta la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

5.1.1. Descripción de la muestra

La información fue obtenida empleando como herramienta una encuesta estructurada compuesta por 54 preguntas y estuvo dirigido a una muestra de 50 empleados que laboran en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

Se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple, con la finalidad de que todos los elementos que forman la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra,

5.1.2. Análisis exploratorio

Para el análisis exploratorio del trabajo de campo realizado en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, se encuestó a una muestra de 50 empleados administrados.

Para el procesamiento de la información y tabulación de datos cuantitativos se utilizó el software Excel, ingresando la información en una matriz de tabulación, luego de obtener la data tabulada se importó los datos al software estadístico SPSS versión 21 para el análisis de los resultados.

Para determinar la fiabilidad de la información se calculó el valor de alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS, obteniendo como resultado un indicador de 0,638 lo que indica que el valor se acerca a la unidad demostrándose que la información es fiable para el análisis de los resultados.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la técnica del criterio de tres jueces expertos, solicitando la validación de los instrumentos a 3 docentes de la Universidad de San Martín de Porres, con experiencia en el campo de la Administración de Empresas y Gestión de Recursos Humanos, lo cual recomendaron adicionar a tres preguntas cada variable para que la obtención de resultados sean más exactos y objetivos, además garantizaron que los instrumentos eran confiables para los objetivos del estudio.

5.2. Verificación de los objetivos

5.2.1. Establecer la influencia entre el liderazgo y la eficiencia del área de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

Liderazgo en Canal de Atención y Promoción de Servicios

Según la encuesta realizada al área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, respecto del apoyo que reciben de su jefe ante los problemas que se presentan en el área, se observó que 46% de encuestados Pocas veces reciben apoyo de su jefe inmediato, 40% afirmaron que Algunas veces reciben apoyo de su jefe, por último 14% de encuestados indicaron que La mayoría de veces reciben apoyo de su jefe. (Ver figura 1)

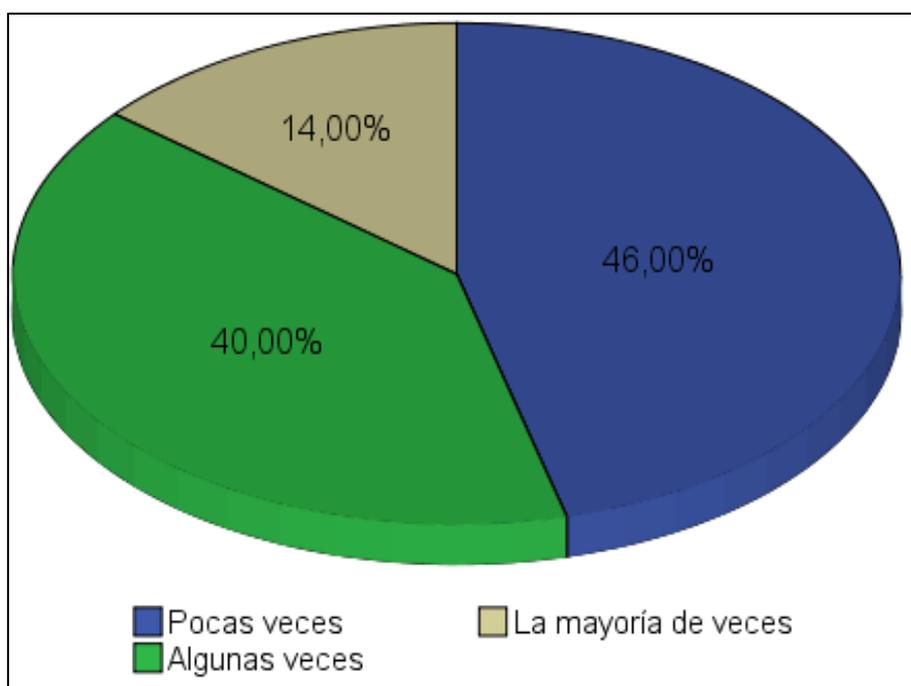


Figura 1: Apoyo de la jefatura

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Según la encuesta realizada al área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima se determinó la capacidad de convocatoria de su jefe inmediato, observando que 58,00% de los empleados Algunas veces muestra una capacidad de convocatoria del jefe, en cambio el 30,00% de los empleados afirmaron que La mayoría de veces denotan una capacidad de convocatoria del jefe, pero 12,00% de empleados indicaron que son Pocas veces en al jefe se nota tener una capacidad de convocatoria frente a sus subordinados. (Ver figura 2)

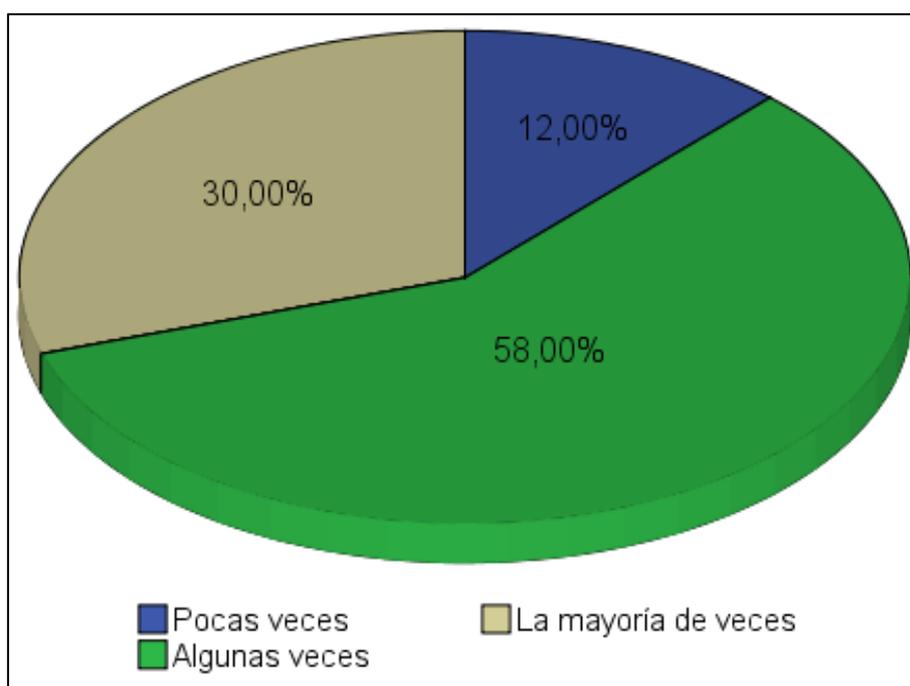


Figura 2: Capacidad de Convocatoria

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Según la encuesta realizada al área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, con relación al compromiso del colaborador con la empresa donde labora, y se encontró que el 52,00% de los empleados afirmaron que Algunas veces se sienten comprometidos con la empresa, por otra parte el 28,00% de los empleados afirmaron que Pocas veces se sienten comprometidos con la empresa, 18,00% de empleados indicaron que La mayoría de veces se siente comprometido con la empresa, por último, 2,00% afirmaron que Siempre se sienten comprometido con la empresa. (Ver figura 3)

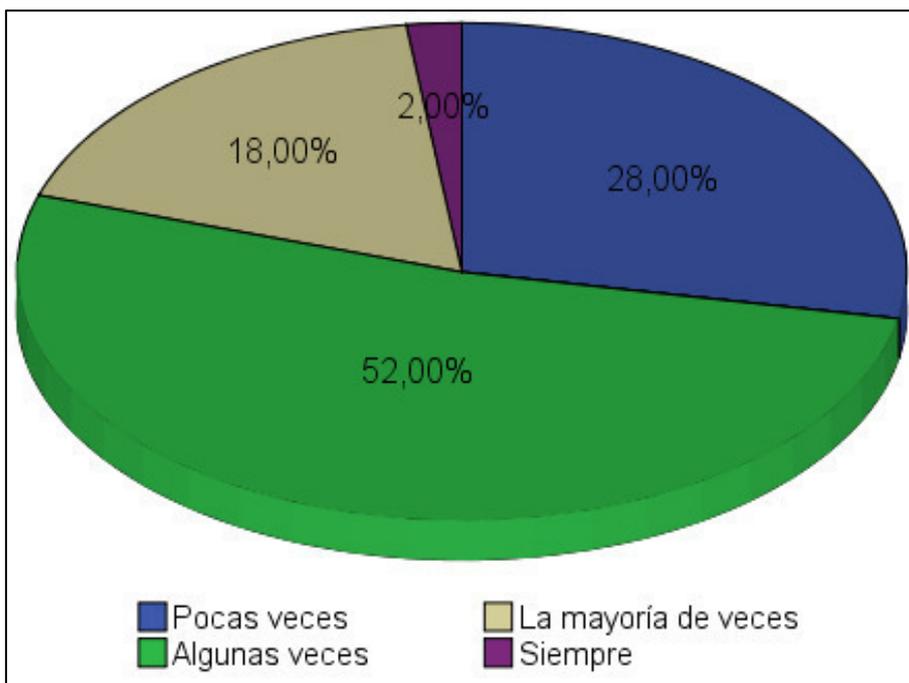


Figura 3: Actitud frente a la empresa

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Eficiencia del Canal de Atención y Promoción de Servicios

Según la encuesta realizada al área del Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, sobre el cumplimiento de los objetivos en el área, se determinó que 40,00% de empleados La mayoría de veces cumplen con los objetivos propuestos por la jefatura del área, 32% indicaron que Algunas veces llegan a cumplir sus objetivos, en cambio 28% de encuestados Pocas veces los trabajadores cumplen con los objetivos que la jefatura del área ha asignado periódicamente. (Ver figura 4)

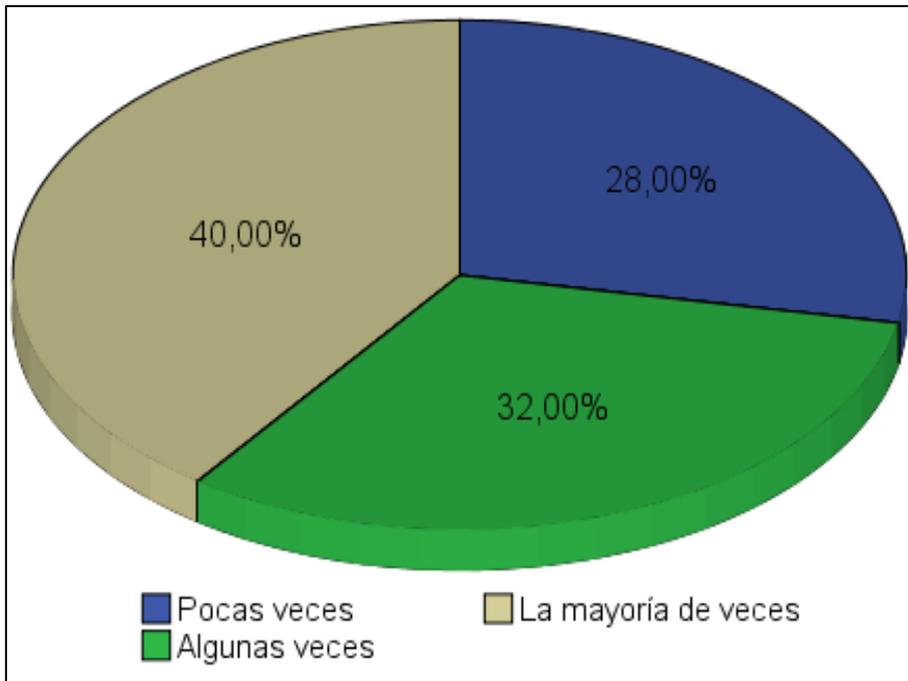


Figura 4: Cumplimiento de los objetivos

Fuente: Elaboración en base a encuestas

En cuanto a la disponibilidad de información que requieren los trabajadores en una entidad financiera para el normal cumplimiento de sus funciones, según la encuesta realizado a los trabajadores del área del Canal de Atención y Promoción de Servicios de la entidad financiera en Lima, el 54% afirman que Algunas veces está disponible el acceso a la información para la ejecución de operaciones bancarias, 46% indicaron que son Pocas veces que encuentran disponible la información necesaria que involucra operaciones bancarias del banco. La entidad financiera cuenta con un software compartido a todos los usuarios del banco, aunque para la ejecución de diversas operaciones bancarias requieren de información actualizada que lo encuentran en sus correos electrónicos, o en documentos físicos entregados a cada personal, aunque, en la actualidad, este procedimiento no se ha estado cumpliendo adecuadamente. (Ver figura 5)

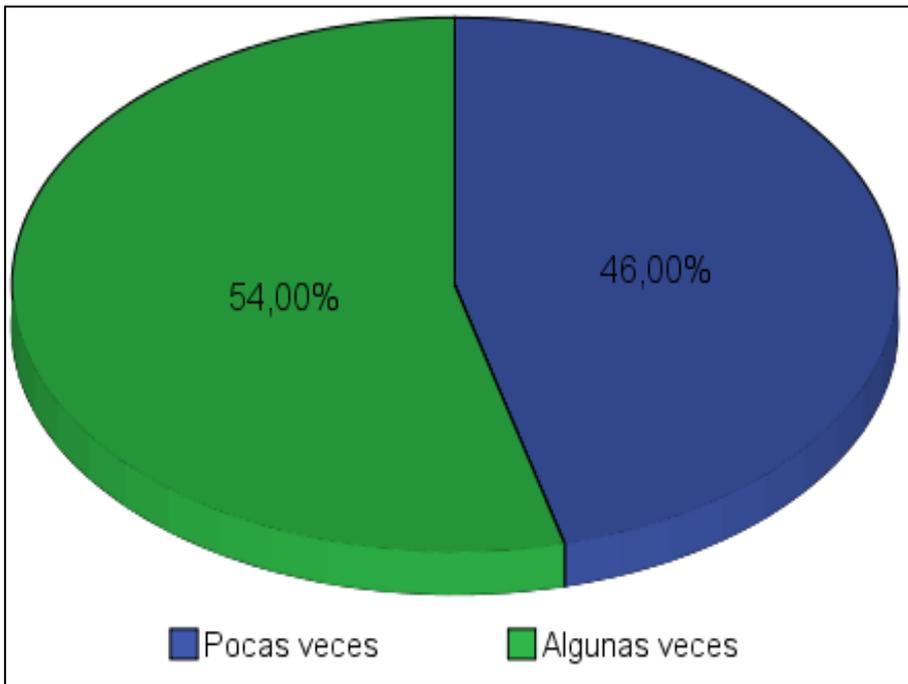


Figura 5: Disponibilidad de información

Fuente: Elaboración en base a encuestas

En el área del Canal de Atención y Promoción de Servicios la eficiencia en el trabajo los colaboradores no han requerido muchas veces el apoyo de un compañero para terminar con sus funciones del cargo, como se observa 64% de encuetados Algunas veces han solicitado el apoyo de otros compañeros para la culminación de sus actividades dentro de la entidad bancaria, además 36% afirmaron que son Pocas veces que han solicitado el apoyo de un compañero para poder terminar con sus actividades diarias, según se muestra en la figura son pocas o algunas veces que solicitan apoyo de un personal adicional. (Ver figura 6)

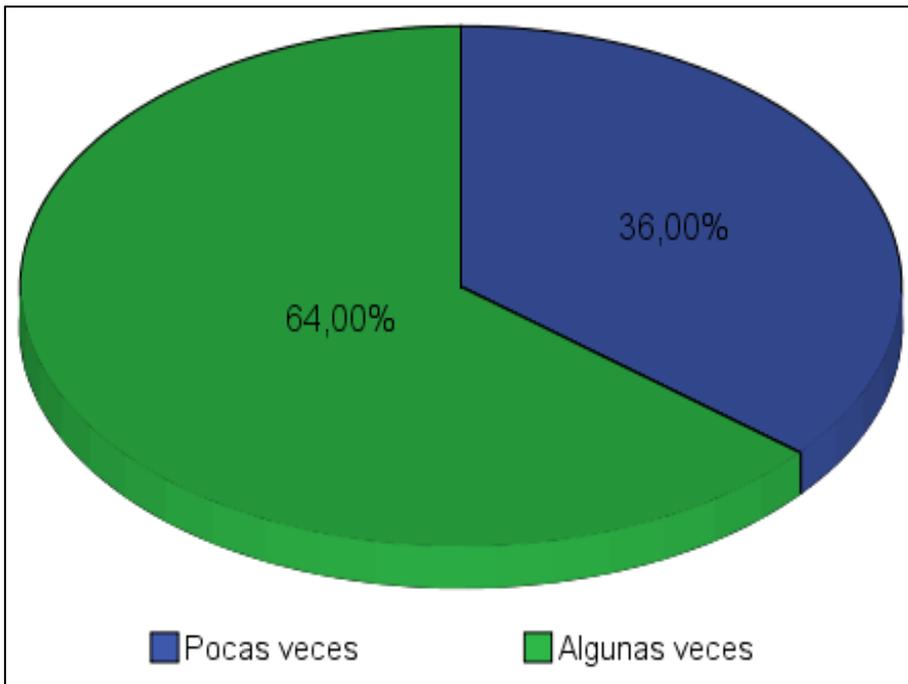


Figura 6: Solicito apoyo de otros compañeros

Fuente: Elaboración en base a encuestas

5.2.2. Determinar cómo influye la responsabilidad en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima

Responsabilidad del Canal de Atención y Promoción de Servicios

Según la encuesta realizada en el área del Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, se encontró que los trabajadores no están motivados para continuar con su trabajo debido a la carga laboral que se le asigna, así lo demostró la encuesta en donde 68% de colaboradores indicaron que Pocas veces se encuentran motivados en su trabajo, 26% indicaron que Algunas veces sienten estar motivados con su trabajo, en cambio solo 6% de encuestados indicaron que La mayoría de veces se encuentran motivado en su trabajo. (Ver figura 7)

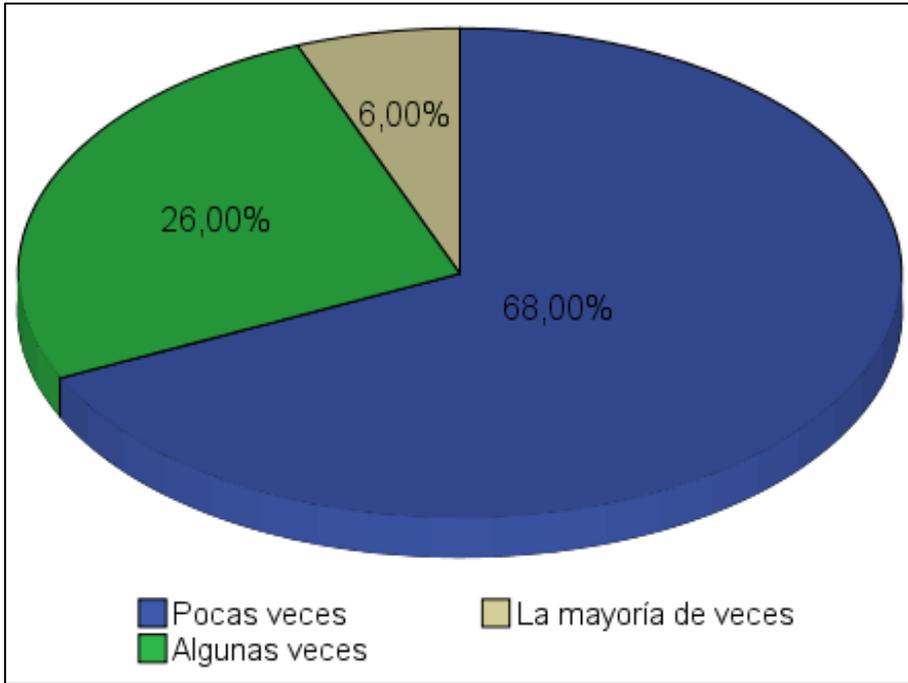


Figura 7: Motivación en el trabajo

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Sobre la información que reciben los colaboradores en una entidad bancaria para asumir las funciones del cargo en el área del Canal de Atención y Promoción de Servicios, se observa que no se está dando importancia en proporcionar la información necesaria a los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones, debiendo recibir manuales de funciones actualizados referente al cargo.

Según la encuesta realizada tenemos que el 54% de encuestados algunas veces han recibido información referente a las funciones del cargo que ocupan, 26% indicaron que Pocas veces recibieron información sobre las funciones del cargo, y 20% de encuestados aseguraron que la mayoría de veces que ocupó un puesto distinto recibió la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones. (Ver figura 8)

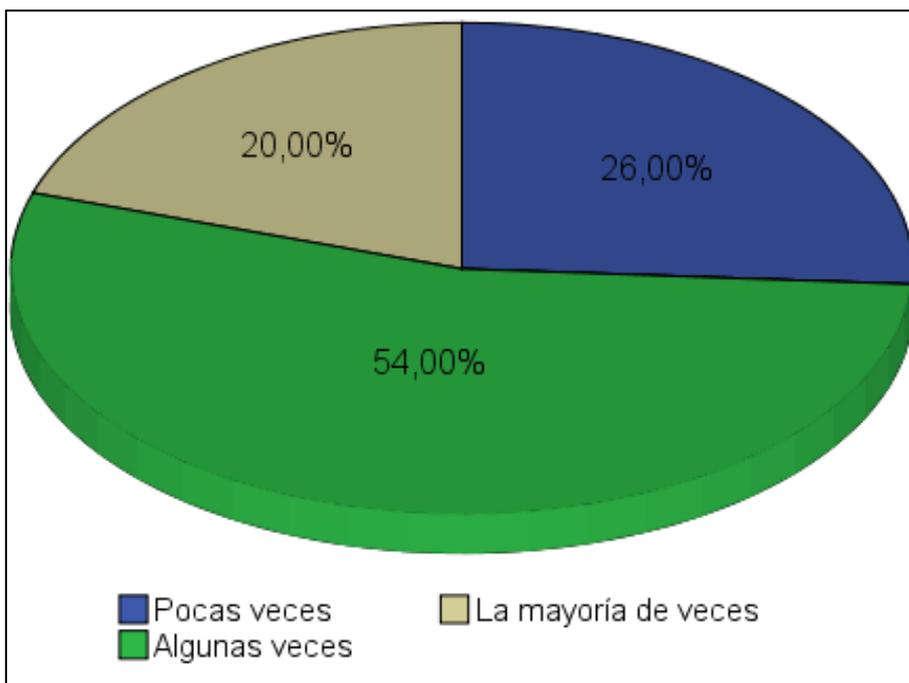


Figura 8: Información sobre funciones del cargo

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Competencias del Canal de Atención y Promoción de Servicios

Según la encuesta realizada en el área del Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, se conoció que existe un alto porcentaje de colaboradores que sus habilidades están acorde a las funciones que realizan dentro de la entidad financiera, ellos sienten que la carrera que han estudiado está acorde con el puesto donde trabajan, asimismo, en la encuesta se determina que el 88% de colaboradores algunas veces sienten que sus habilidades están en función con las actividades que realiza en una entidad financiera, pero 12% de encuetados afirmaron que pocas veces se sienten identificado sus habilidades con las funciones que realizan en la entidad bancaria. (Ver figura 9)

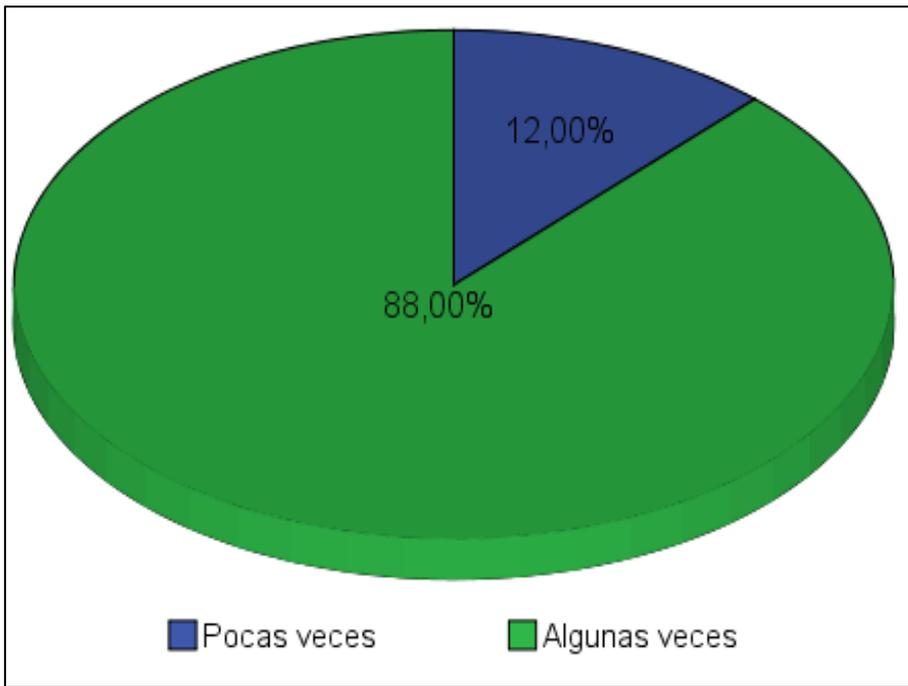


Figura 9: Habilidades con las funciones que realiza

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Los colaboradores que laboran en el área del Canal de Atención y Promoción de servicios de una entidad financiera tienen una fuerte actitud positiva respecto a las actividades que realiza dentro del banco, asimismo según la encuesta se tiene que el 44% la mayoría de veces demuestran una actitud favorable frente a las actividades que realiza, 42% de encuestados indicaron que algunas veces mm demuestra actitud frente a las tareas que realista en el banco. (Ver figura 10)

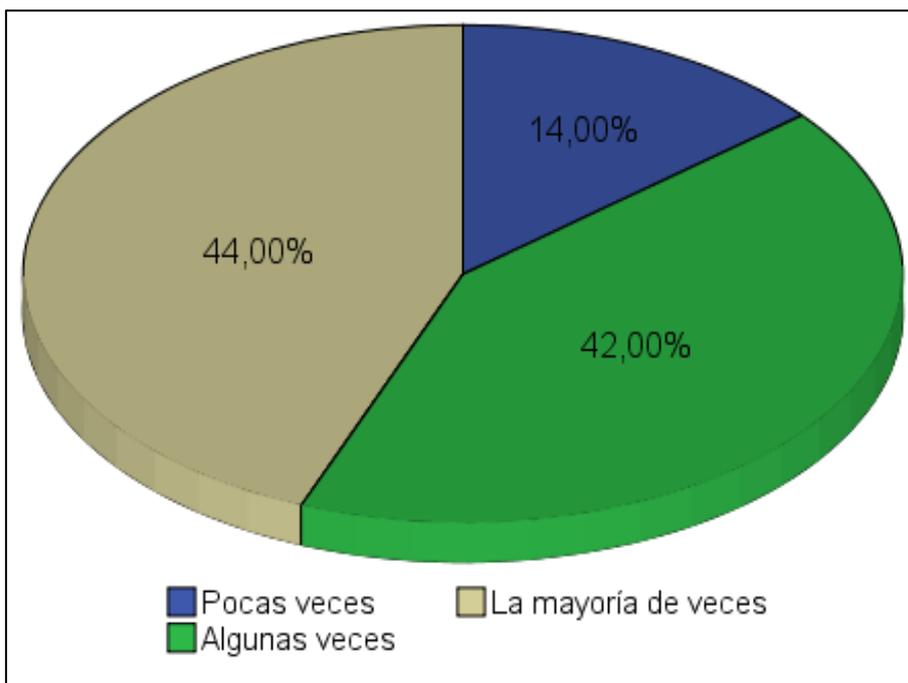


Figura 10: Actitud frente a las actividades que realiza

Fuente: Elaboración en base a encuestas

5.2.3. Identificar cómo influyen las oportunidades de desarrollo en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.

Oportunidades en el Canal de Atención y Promoción de Servicios

Según la encuesta realizada en el área del Canal de Atención y Promoción en una entidad financiera considera que el sueldo que percibe no satisface sus necesidades, consideran que el salario que perciben están por debajo del promedio, según muestra la encuesta 50% respondieron que algunas veces el sueldo que perciben satisface sus necesidades, 24% indicaron que pocas veces el sueldo satisface sus necesidades, 18% indicó que la mayoría de veces el sueldo satisface sus necesidades básicas, en cambio, solo se obtuvo 8% de encuestados que afirmaron que siempre el sueldo que recibe satisface sus necesidades. (Ver figura 11)

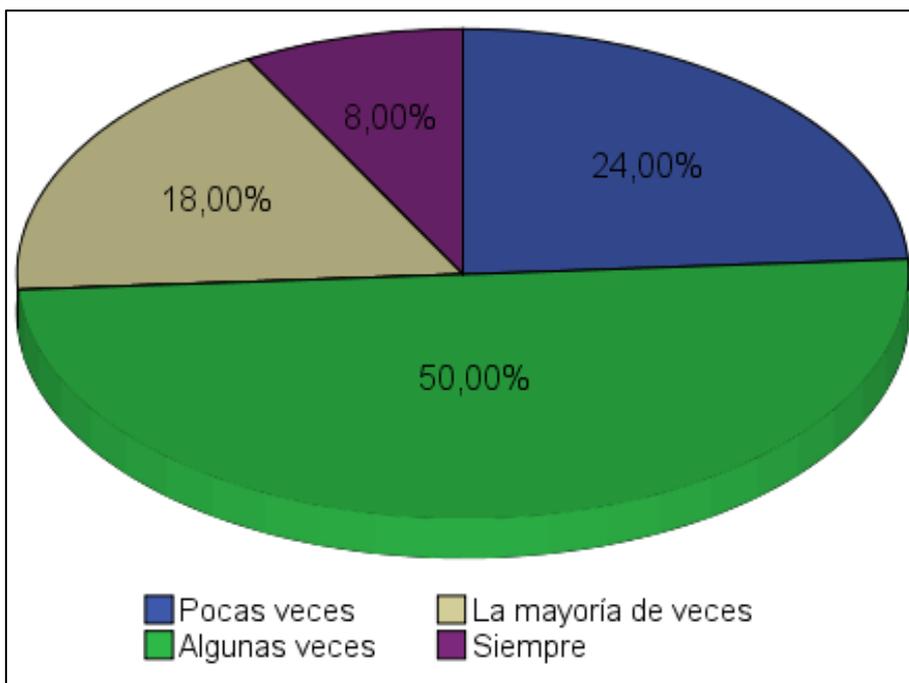


Figura 11: Sueldo satisface mis necesidades

Fuente: Elaboración en base a encuestas

En la encuesta realizada al área del Canal de Atención y Promoción en una entidad financiera se observó que el ambiente laboral de trabajo es confortable por la infraestructura moderna y comodidad de sus instalaciones tal como se percibió en primera vista, aunque la encuesta reflejó otra realidad, obteniéndose que 56% de encuestados consideran que algunas veces están conforme con el ambiente laboral, 34% afirmaron que pocas veces encuentran un grato ambiente laboral, 8% de encuestados calificaron que siempre se encuentran con un grato ambiente laboral en sus oficinas, por ultimo 2% de encuestados consideran que la mayoría de veces encuentran un grato ambiente laboral en el trabajo. (Ver figura 12)

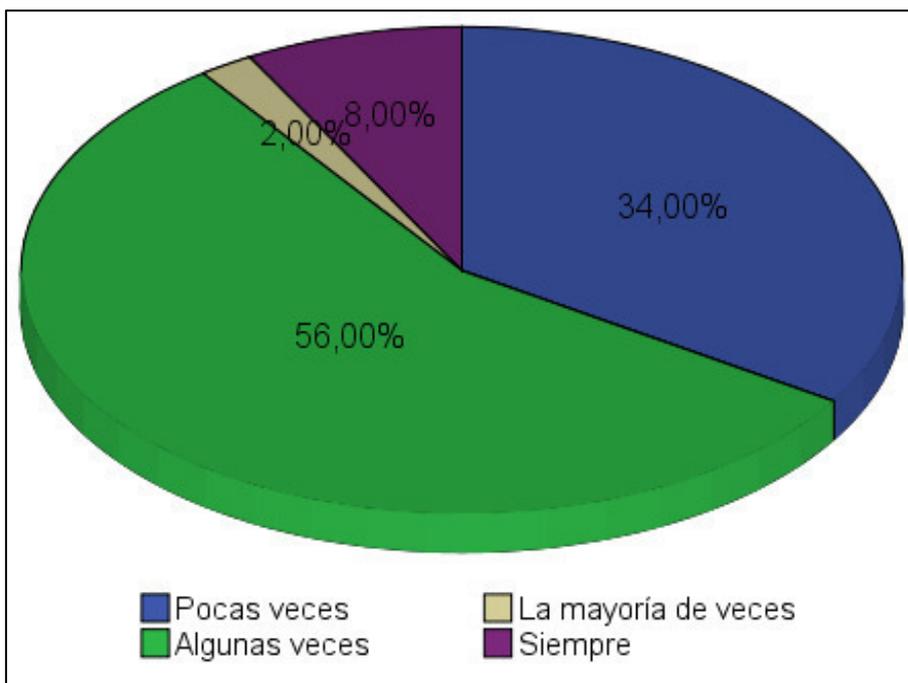


Figura 12: Grato ambiente laboral en el área de trabajo

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Las oportunidades de línea de carrera en una entidad financiera es una de las principales ventajas que ofrece un banco sobre todo a las profesiones vinculada con la administración bancaria, financiera, economía, contabilidad e incluso en otras áreas profesionales, según la encuesta existe un bajo margen de colaboradores que encuentran oportunidades de línea de carrera en el área donde laboran, según muestra el grafico 48% de encuestados algunas veces encuentran oportunidades de acogerse a una línea de carrera según la profesión que eligieron, 38% indicaron que pocas veces encuentran oportunidades de línea de carrera en la entidad bancaria, por último, 14% de encuestados indicaron que la mayoría de veces encuentran oportunidades de línea de carrera en la entidad bancaria donde laboran. (Ver figura 13)

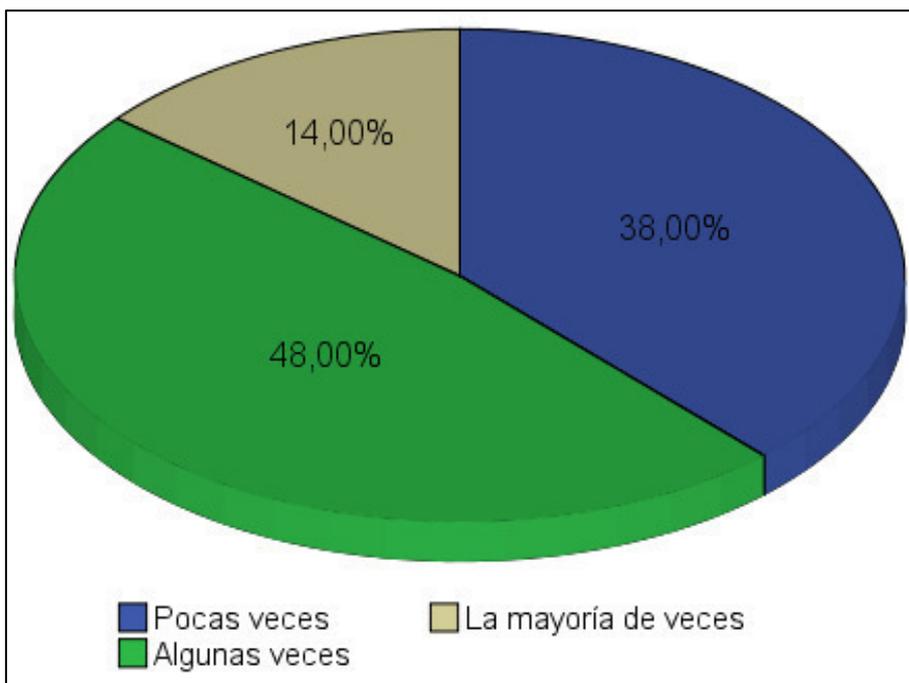


Figura 13: Oportunidades de línea de carrera

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Productividad del Canal de Atención y Promoción de Servicio

La iniciativa es la predisposición para emprender acciones y mejorar los resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo exige, y ese escenario no se ve reflejado en el área del Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, se observa, además, que la mayoría de veces los colaboradores esperan las indicaciones de sus jefes inmediatos, para iniciar con las actividades, según la encuesta se observa que 80% de empleados del banco algunas veces toman a iniciativa con las funciones que tiene a cargo 18% indicaron que pocas veces toman la iniciativa con las actividades relacionados a sus funciones, pero solo se observó que 2% de encuestados la mayoría de veces, toma la iniciativa en sus funciones diarias. (Ver figura 14)

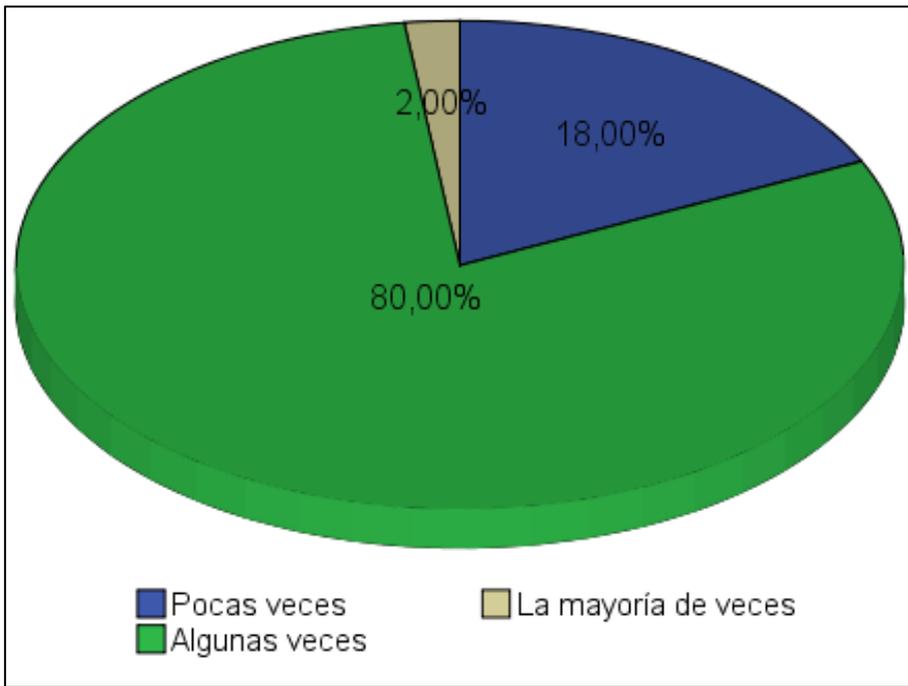


Figura 14: Iniciativa con las funciones del cargo

Fuente: Elaboración en base a encuestas

Asumir la responsabilidad dentro de un entorno laboral está en función al cargo que ocupa y a las funciones que tienen que realizar en su actividad diaria, cuando un empleado nuevo ingresa a laboral a la entidad bancaria, ingresa a un programa de inducción y capacitación, en la cual le determinan que tareas exactamente son de su responsabilidad, que funciones debe realizar y cuales requieren la conformidad y el visto bueno del jefe inmediato, asimismo, en la encuesta realizada en el área del Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, se observa que existe un bajo margen de personas que conocen exactamente que tareas son de su responsabilidad, según se observa en la figura siguiente que 42% de encuestados pocas veces conoce que tareas son de su responsabilidad, 36% indicaron que la mayoría de veces sabe que tareas son de su responsabilidad en cambio, 22% afirmaron que algunas veces conoce que tareas están bajo su responsabilidad. (Ver figura 15)

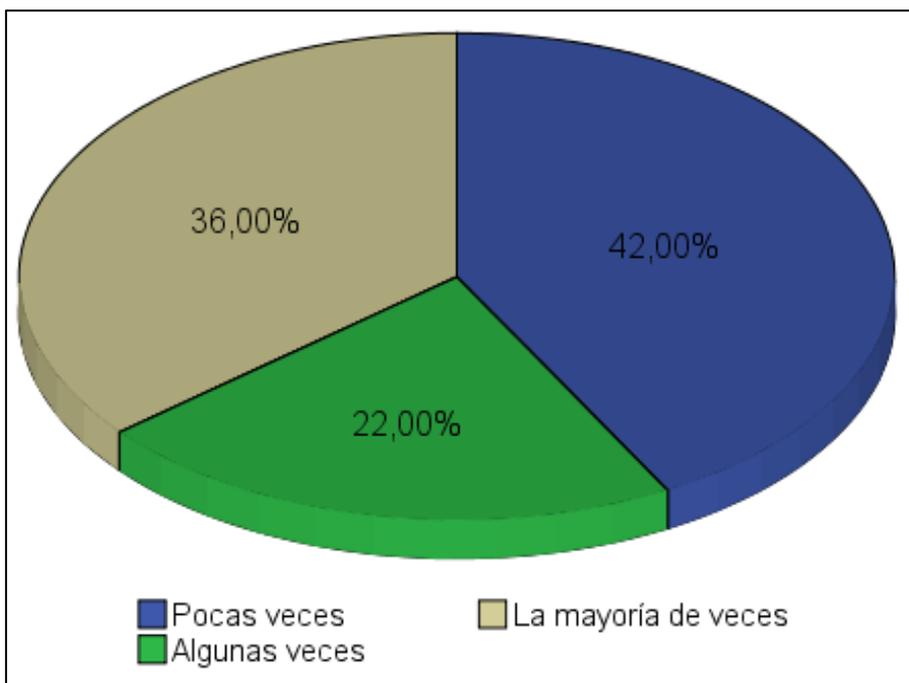


Figura 15: Conoce que tareas son de su responsabilidad

Fuente: Elaboración en base a encuestas

En el área del Canal de Atención y Promoción de Servicio de una entidad financiera en Lima, es poco notorio las relaciones cordiales y recíprocas entre los compañeros de trabajo en el área, se observa un ambiente laboral sesgado, dividido en grupos podría decirse una rivalidad no muy pronunciada entre el personal antiguo y el personal nuevo debido a la poca comunicación, aunque no se observa ningún tipo de hostigamiento, como se observa en la figura 54% de colaboradores algunas veces mantienen relaciones cordiales con sus compañeros y jefes, 32% de encuestados la mayoría de veces mantienen relaciones cordiales con sus compañeros y jefes y 14% de los trabajadores manifestaron que pocas veces mantienen relaciones cordiales con sus compañeros y jefes. (Ver figura 16)

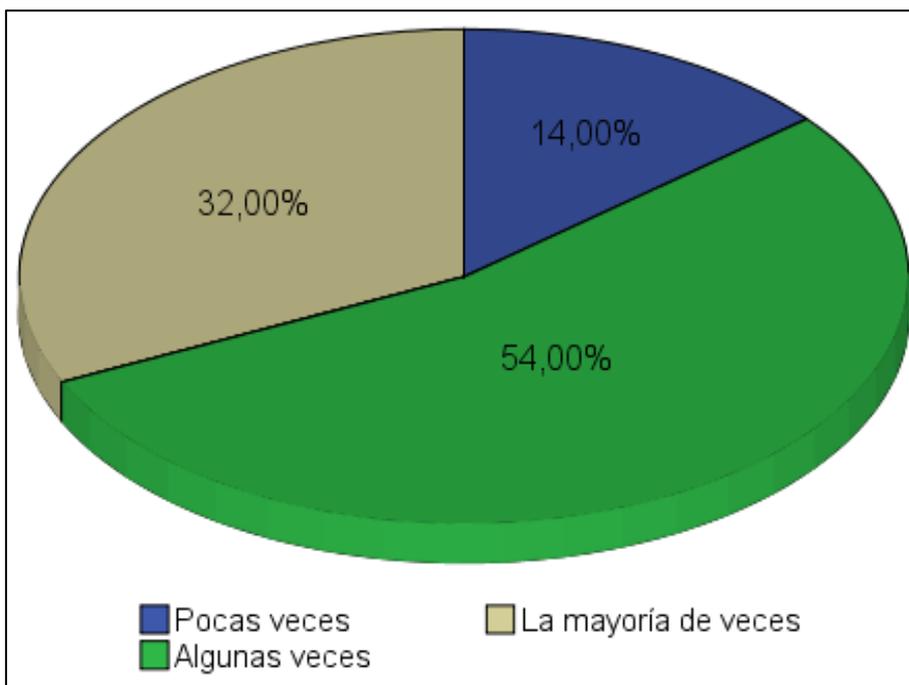


Figura 16: Relaciones cordiales con sus compañeros y jefes

Fuente: Elaboración en base a encuestas

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

6.1. Discusión de resultados

Para esta investigación los resultados obtenidos se recabaron utilizando como instrumento una encuesta estructurada aplicada en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima. En la realización del trabajo de campo se registraron mediante tomas fotográficas durante las entrevistas estableciendo la fiabilidad de los instrumentos utilizados.

Los instrumentos empleados en la investigación fueron sometidos al criterio de tres jueces expertos, lo cual garantiza la calidad del trabajo quienes también observaron y recomendaron mejoras y modificar las preguntas del cuestionario para la obtención de los resultados sean exactos y objetivos.

Respecto a las limitaciones que se encontraron en la investigación, fue la solicitud de los permisos a la jefatura del área, debido a que las actividades de una entidad financiera son muy restringidas y observadas, los tiempos de los trabajadores están muy recargados de trabajo, sin embargo, se pudo realizar las encuestas entregando a cada colaborador para que completará la información y lo entregue al término de la misma en su respectivo puesto de trabajo, lo cual se pudo concluir con el trabajo de campo lo que permitió obtener información confiable y real de una entidad financiera en Lima.

6.1.1. Resultados encontrados con los antecedentes de la investigación

Según lo hallado en los antecedentes se puede resumir que los resultados del trabajo de campo presentan aspectos semejantes, dichas investigaciones muestran la relación entre el desempeño laboral y motivación laboral de los trabajadores en las empresas, a continuación, se detalla la relación entre los antecedentes, bases teóricas y los resultados obtenidos en el trabajo de campo:

En una investigación realizado por Orué (2011), identificó la relación entre el desempeño laboral y los niveles de inteligencia emocional en el área de Producción en una empresa industrial ubicada en Lima los resultados del trabajo de campo determinaron que en el área de producción son altos los niveles de desempeño

laboral en la empresa, el autor concluye que la inteligencia emocional y desempeño laboral es directamente proporcional recomendando incluir en sus evaluación los indicadores de productividad y eficiencia.

Los resultados del trabajo de campo realizado por Orué, (2011), tiene semejanzas con la investigación elaborado en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, porque se observa que el nivel de desempeño es favorable para la entidad bancaria, los trabajadores en el área son capacitados y evaluados periódicamente con la finalidad de asegurar un alto nivel de desempeño con relación a sus funciones.

El Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI (2012), evaluó mediante una encuesta el nivel de desempeño que demuestra el personal CAS en la Oficina Ejecutiva de Organización y Métodos del INEI a una muestra de 388 personas de las 25 sedes descentralizadas en todo el Perú, los resultados demostraron que 3% de trabajadores no cubre el perfil del puesto, 7% tiene un nivel de productividad deficiente, 4% tiene un bajo nivel en conocimiento, los indicadores de asistencia y puntualidad 2% del personal registra una calificación muy deficiente y que la carga laboral es la principal factor que limita el desempeño del personal CAS en las Oficinas Ejecutiva de Organización y Métodos del INEI.

Los resultados del trabajo de campo realizado por el INEI, (2012), no tienen cierta similitud con la investigación hecha en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, porque, en la entidad bancaria los trabajadores si cubren el perfil para ocupar el puesto que el área lo requiere, además su nivel de productividad es del favorable y tienen un buen nivel de conocimiento acerca de sus funciones que realizada diariamente.

Torres (2015), mediante un estudio descriptivo correlacional cualitativo, analizó la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal de enfermeros, técnicos y auxiliares del hospital en un Hospital Nacional en la provincia de Yanacocha en Pucallpa, en donde resultados del estudio permitieron conocer que el canal más característico para obtener una alta retribución desempeño laboral sería mediante la motivación al personal, además se obtuvo que 95% de

encuestados tienen un alto nivel de desempeño laboral debido a las estrategias de motivación que vienen desarrollándose en el hospital.

Los resultados del trabajo de campo realizado por Torres, (2015), tiene semejanzas con la investigación hecha en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, porque los empleados administrativos reciben charlas, capacitaciones, bonificaciones y demás incentivos para crear un grato ambiente laboral, siendo esto una principal característica que diferencia con otros sector de empresas privadas, aunque el nivel de desempeño laboral están en el promedio, se observa que la entidad financiera emplean estrategias de motivación, esto como parte de una política del banco.

Con la finalidad de identificar como la motivación laboral afecta el desempeño de los trabajadores en una empresa del sector industrial en la provincia de Ponce en Puerto Rico, los autores Pérez & Amador (2005), determinaron la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral, obteniéndose que en 49.7% de mujeres la motivación laboral afecta en su desempeño laboral, asimismo 69.1% de hombres encuestados la motivación laboral afecta en su desempeño laboral concluyendo que las políticas de motivación laboral de la empresa no se ajustan a las exigencia que el cargo requiere en su centro de trabajado.

Los resultados del trabajo de campo realizado por Pérez & Amador, (2005), no tiene semejanzas con la investigación ejecutada en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, porque las estrategias de motivación laboral no afectan en el desempeño laboral de los colaboradores, aunque esta investigación no diferenció los resultados entre hombres y mujeres pero si generalizó como trabajador propio, encontrándose además que la motivación laboral que brinda la entidad financieras influye favorablemente no en todos los aspectos, pero si permite un mejor desempeño de los empleados.

Viera (2008), realizó una investigación en 28 instituciones del sector educativo del nivel secundario en la ciudad de Nuevo León en Guatemala, para identificar como la motivación y sus expectativas personales afecta el desempeño laboral a una muestra de 837 trabajadores auxiliares, docentes y personal administrativo, los

resultados del trabajo de campo determinaron que el personal administrativo y auxiliares de los centros educativos tiene un bajo nivel de desempeño laboral por la poca motivación laboral que las instituciones brindan a sus colaboradores, además que el salario no se ajustan a sus expectativas personales.

Los resultados del trabajo de campo propuesto por Viera, (2008), no tiene relación con la investigación realizado en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, porque el personal administrativo no tiene un bajo nivel de desempeño laboral y reciben incentivos, capacitaciones, charlas, bonificaciones entre otros con la finalidad de motivar favorablemente su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

En una investigación descriptiva realizada por Rivas, (2009), acerca de la influencia del desempeño laboral en la motivación del personal a una muestra de 65 personas que laboran en la Asociación Educativa Oriental Cristiana en El Salvador, los resultados del trabajo de campo determinaron que el personal de docente y administrativo tienen un nivel de desempeño entre satisfecho y muy satisfecho; el personal de directores y subdirectores tienen un nivel de motivación entre bueno y excelente, recomendando la continuidad de estas evaluaciones.

Los resultados del trabajo de campo elaborado por Rivas, (2009), tiene semejanza con la investigación realizado en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima, debido a que también el personal administrativo en el área tiene un nivel de desempeño favorable y las evaluaciones al personal es continuo y periódico, tanto al personal nuevos que se integra a la entidad financiera como a los trabajadores antiguos.

6.1.2. Validez y generalización

En cuanto a la generalización de los resultado, se deben considerar que las entidades financieras buscan y retienen a trabajadores con estudios y altos niveles de cualificación y que a su vez esperan que sus empleados se identifiquen con la empresa, es por ello que una principal medida para asegurar un alto desempeño laboral es mediante la motivación al personal en cuanto a horario de trabajo, carga de trabajo, planes de carrera, responsabilidad en el cargo, escala salarial, entre

otros factores que influyen en el desempeño de sus funciones y esta práctica es común en todas en entidades financieras por ello, estos resultados se pueden generalizar a otras entidades financieras de los distrito de Lima Metropolitana.

6.1.3. Contrastación de hipótesis del estudio de campo

Contrastación de la primera hipótesis

El presente trabajo de investigación planteó como primera hipótesis para su contrastación de resultados que: “el liderazgo influye favorablemente en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima” y se encontró que es bajo el nivel de apoyo de la jefatura ante los problemas que se presentan en el área, además son pocas las veces que al jefe se nota una capacidad de convocatoria frente a sus subordinados, y es bajo el nivel de compromiso de los colaboradores frente a la entidad financiera.

En cuanto a la eficiencia de los trabajadores en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera, se determinó que es bajo el nivel de cumplimiento con los objetivos planteados, y que no es frecuente contar con información actualizada para la realización de sus actividades.

Por lo tanto, no se acepta esta primera hipótesis porque el liderazgo del jefe y los supervisores en el área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima no ha permitido mejorar la eficiencia de sus empleados.

Contrastación de la segunda hipótesis

El presente trabajo de investigación planteó como segunda hipótesis para su contrastación de resultados: “la responsabilidad influye favorablemente en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima” y se encontró que un alto porcentaje de trabajadores no se encuentran motivados en su puesto de trabajo, además los empleados indicaron que no cuentan con información referentes a las funciones que el cargo exige.

En cuanto a las competencias, se encontró que existe un alto porcentaje de colaboradores que sus habilidades están acorde a las funciones que realizan dentro

de la entidad financiera y tienen una actitud positiva respecto a las actividades que realizan dentro del banco.

Por lo tanto, se acepta esta segunda hipótesis porque la responsabilidad influye favorablemente en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima, se ha demostrado que los trabajadores tienen un alto nivel de responsabilidad con la entidad financiera y que los niveles de competencia son altos.

Contrastación de la tercera hipótesis

El presente trabajo de investigación planteó como tercera hipótesis para la contrastación de los resultados que: “las oportunidades de desarrollo influyen favorablemente en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima”, encontrándose que el sueldo que perciben los colaboradores no satisface sus necesidades, además indicaron que el salario que perciben están por debajo del promedio del mercado, también se observó que el ambiente laboral es confortable, la infraestructura moderna y hay comodidad en sus instalaciones aunque según los colaboradores no ven muchas oportunidades de hacer línea de carrera en el área donde laboran.

En cuanto a la productividad del área del Canal de Atención y Promoción de Servicio en una entidad financiera se observa que los colaboradores esperan las indicaciones de sus jefes inmediatos para iniciar con las actividades, además se observó que hay un bajo margen de personas que conocen exactamente que tareas son de su responsabilidad, debido a que por iniciativa de la jefatura son cambiados de puesto de trabajo debido a la carga laboral y rotación de personal, por último, se notó que las relaciones cordiales y recíprocas entre los compañeros de trabajo en el área es sesgado, dividido en grupos entre el personal antiguo y el personal nuevo por lo tanto, se observa que es poco notorio las relaciones cordiales y recíprocas entre los compañeros de trabajo en el área.

Por lo tanto, no se acepta esta tercera hipótesis porque los colaboradores no ven oportunidades de desarrollo lo que influyen desfavorablemente en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima

CONCLUSIONES

1. Se concluye que, el liderazgo influye negativamente en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima, debido al bajo nivel de apoyo de la jefatura frente a los problemas que presentan los trabajadores en el área, obteniéndose un bajo nivel en el cumplimiento de los objetivos.
2. Se concluye que los trabajadores tienen un alto nivel de competencias, lo que influye en la responsabilidad con el cumplimiento de las actividades del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.
3. Se concluye que los colaboradores no ven oportunidades de desarrollo en su centro de labores, lo que influyen en la disminución de la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima.
4. Se concluye que la motivación laboral no influye en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima, debido a la falta de liderazgo y a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las entidades financieras en Lima, considerar dentro de las evaluaciones al personal de jefatura y considerar dentro de la misma la percepción de su personal subordinado.
2. Se recomienda a las entidades financieras en Lima, reconocer públicamente al personal que tengan indicadores con altos niveles de responsabilidad y asignarle una bonificación.
3. Se recomienda a las entidades financieras en Lima, difundir al personal de todos los niveles que el banco tiene diferentes propuestas para desarrollarse profesionalmente y hacer línea de carrera.
4. Se recomienda a las entidades financieras en Lima, revisar y actualizar su programa de motivación laboral y considerar la participación del personal en el desarrollo del programa.
5. Se recomienda a los colaboradores de las entidades financieras informar a su jefe inmediato cualquier anomalía o actos que pudieran dañar la imagen del banco.
6. Se recomienda a los colaboradores de las entidades financieras denunciar cualquier acto de violencia física, psicológica o sexual que pudiera influenciar negativamente en el desempeño de sus funciones.
7. Se recomienda a la Universidad de San Martín de Porres fomentar proyectos de investigación en coordinación con el sector privado para promover el desarrollo de las empresas.

REFERENCIAS

01. Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional Bases y Fundamentos* (1ra. Edición). Buenos Aires: CENGAGE Learning.
02. Arce, L. (2017). Claves para diseñar una oficina que eleve la productividad. El Comercio. Recuperado el 20 de mayo de 2018. Obtenido de página web: www.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/claves-disenar-oficina-que-eleve-productividad-noticia-1969185
03. Astete, N. (2014). *¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?* El Comercio. Recuperado el 20 de mayo de 2018. Obtenido de página web: www.elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817
04. Benavides, P. (2002). *Satisfacción laboral. (2da. Edición)*. España; Editorial Paidós. Flórez, J. (2012). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones. (1ra. Edición)*. Lima: Universidad de Pacífico.
05. Beckett, S. (2018). What is a competency or skills assessment?. Recuperado el 21 de setiembre de 2018. Obtenido de página web: www.thecompetencygroup.com/competency-services/competency-assessment/
08. Cohen, E. (2005). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. Segunda Edición*: Editorial CEPAL. México.
09. Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Primera Edición*: Universidad Pontifica Comillas. Madrid.
10. Davis, K. & Newstrom, J. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo. Primera Edición*: Editorial McGraw-Hill. México
11. Doran, G. (2011). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Vol. 70, Issue 11, p35-36, 2p.
12. El Peruano. (2018). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Recuperado el 29 de setiembre de 2018. Obtenido de página web: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de->

[la-ley-n-30709-ley-que-prohibe-la-d-decreto-supremo-n-002-2018-tr-1623699-7/](http://www.revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419)

13. Hernández, M. (2009). Clima organizacional. Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una pyme de servicios de ingeniería. Recuperado el 15 de mayo de 2018. Obtenido de página web: www.revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419
14. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2012). *Encuesta sobre el desempeño del personal nombrado*. Oficina Ejecutiva de Organización y Métodos, Vol. 1, pág. 2-29
15. Murillo (2012). *La Motivación y el Desempeño Laboral de los empleados de la Sede de la Región Departamental de Salud de Cortes*. Honduras.
16. Orué, E. (2011). Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres: *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. Universidad de San Martín de Porres. Vol. 2(1). Pag. 90-106.
17. Pérez, J. & Amador, C. (2005). *Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño*. Interamerican Journal of Psychology. Vol. 39(3). Pag.421-430.
18. Psicología y Empresa. (2018). Métodos de evaluación del desempeño. Recuperado el 20 de setiembre de 2018. Obtenido de página web: <https://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>
19. Puchol, C. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (1ra. Edición). España: Editorial Díaz de Santos.
20. Queipo, B. & Useche, M. (2013). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio La victoria*. Revista Venezolana. Vol. 16 (1). Pág. 12-17.
21. Quintero, N. & Africano, N. (2013). *El desempeño laboral en las empresas venezolanas*. Revista Negotium. Vol. 2(1). Pág. 34-36.
22. Quintero, N. (2014). *La Empresa Vigilantes Asociados*. (1ra. Edición) España: Editorial Costa Oriental Del Lago
23. Rajeli, G. (2005) *Inteligencia emocional. Perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. (2da. Edición). Lima: Universidad Esan.

24. Ríos, F. (2012). ¿Qué es el MOF? manual de organización y funciones. Recuperado el 20 de setiembre de 2018. Obtenido de página web: <https://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>
25. Rivas, M. (2009). Tesis para optar el título de Doctor en Educación: *Satisfacción y Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador*. Universidad de Montemorelos. El Salvador.
26. Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. (3ra. Edición). México: Editorial Prentice Hall.
27. Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. (2da. Edición) México: Editorial Prentice Hall
28. Robbins, S. (2005). *Administración*. (2da. Edición). México: Editorial Pearson Educación.
29. Solís, A. (2000). *Manual De Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el título I del estatuto de servicio civil*. México.
30. Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. (1ra. Edición) Estados Unidos: Editorial Thomson Learning.
31. Torres, Z. (2015). *Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de Enfermería del Hospital Yarinacocha, Pucallpa*. Recuperado el 20 de mayo 2018. Obtenido de página web: www.cep.org.pe/cicep/revista/+volumen1/cap%2013-17.pdf
32. Viera, S. (2008). Tesis para optar el título de Doctor en Gestión Educativa: *Las expectativas formales e informales del sistema educativo como predictores de la satisfacción laboral en docentes de secundaria en el estado de Nuevo León*. Universidad de Montemorelos. México.
33. Werther B. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (2da. Edición). México: Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

- 1. Manual de Organización y Funciones**
- 2. Matriz de consistencia**
- 3. Matriz de operacionalización de variables**
- 4. Instrumento de recopilación de datos**
- 5. Análisis de Fiabilidad**
- 6. Resultados del análisis estadística en SPSS**

ANEXO 1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ÁREA: CANAL DE ATENCIÓN Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN LIMA

MOF – AUXILIAR DE BANCA DE SERVICIO	BCP-MOF-7200-018-01 Rev. 2	30 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Denominación del Cargo Específico: Auxiliar de Banca de Servicio

Funciones Específicas:

- a. Distribuir la correspondencia enviada por la Gerencia de Banca de Servicio a las unidades orgánicas del Banco de manera adecuada y adoptando las medidas de seguridad que se requiera.
- b. Realizar el envío y recojo de la documentación de la Gerencia de Banca de Servicio al área de fotocopiado, para su reproducción.
- c. Preparar las carpetas de trabajo que se le encomienden para las reuniones de trabajo.
- d. Acondicionar las salas de reuniones de la Gerencia de Banca de Servicio e instalar los equipos que se requieran.
- e. Apoyar en la recepción, registro y distribución en el Sistema de Trámite Documentario – STD de la correspondencia que ingresa a la Gerencia de Banca de Servicio.
- f. Apoyar en el control del nivel de stock de útiles de oficina, para su reposición.
- g. Apoyar en la recepción de los requerimientos de bienes muebles, bienes corrientes, servicios y otros y distribuirlos a los usuarios de la Gerencia de Banca de Servicio.
- h. Realizar otras funciones afines a la misión de la Gerencia y las que le asigne el Gerente.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del: Gerente de Banca de Servicio.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos: Ninguno.

MOF – SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE BANCA DE SERVICIO	BCP-MOF-7200-018-01 Rev. 2	30 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Denominación del Cargo Específico: Supervisor Administrativo de Banca de Servicio

Funciones Específicas:

- a. Organizar, controlar, orientar y supervisar el cumplimiento de las actividades de la Gerencia de Banca de Servicio.
- b. Coordinar la ejecución de las políticas de descentralización definidas por el Directorio; así como la delegación de facultades hacia las Subgerencias Macro Regiones, concerniente, entre otros aspectos, a recursos humanos, materiales, financieros, contables y de servicios financieros.
- c. Supervisar que las Subgerencias Macro Regiones y las oficinas de la Gerencia de Banca de Servicio posean la suficiente dotación y/o asignación de presupuesto, fondos, valores, recursos humanos, bienes, recursos informáticos y logísticos, para que realicen en forma oportuna y eficiente una adecuada atención de los servicios bancarios.
- d. Velar por el cumplimiento de las políticas y estrategias financieras, comerciales, crediticias, de riesgos, de atención al cliente, de seguridad integral y calidad de servicio en las unidades orgánicas a su cargo, en coordinación con las Gerencias correspondientes.
- e. Participar en la formulación de normas y disposiciones administrativas que sean de su competencia.
- f. Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico del Banco; elaborar y ejecutar el Plan Operativo Institucional – POI, los proyectos internos y las actividades de la Gerencia de Banca de Servicio.
- g. Formular, controlar y consolidar el presupuesto de la Gerencia de Banca de Servicio.
- h. Formular la modificación del presupuesto asignado a la Gerencia de Banca de Servicio y consolidar la información sobre la ejecución del Presupuesto de las Subgerencias Macro Regiones.

- i. Revisar y consolidar los informes de gestión de las Subgerencias Macro Regiones para la Gerencia de Banca de Servicio y elaborar el informe de gestión de la Gerencia para la Gerencia Central de Negocios.
- j. Elaborar el informe sobre la implementación de las estrategias de proyección y responsabilidad social, orientadas a fortalecer y consolidar la presencia del Banco en el ámbito nacional y promover la bancarización con inclusión social, diseñadas por la Subgerencia Imagen Corporativa.
- k. Participar en la formulación de ROF, MOF y MAPRO's de la Gerencia de Banca de Servicio.
- l. Elaborar los Indicadores de Gestión de la Gerencia de Banca de Servicio.
- m. Elaborar cuadros estadísticos de la Gerencia de Banca de Servicio.
- n. Consolidar e informar sobre la atención de los servicios de recaudación con empresas del Sector Público, cobranza por encargo, corresponsalía y con las Instituciones Financieras de Intermediación.
- o. Monitorear e informar el cumplimiento de los acuerdos estipulados en los convenios Interinstitucionales de las IFI's, recaudación, pagaduría y préstamos, realizados por las Subgerencias Macro Regiones.
- p. Velar que las Subgerencias Macro Regiones cumplan las metas de colocaciones de productos y servicios asignadas por la Gerencias correspondientes.
- q. Velar que las Subgerencias Macro Regiones cumplan con promover e incentivar la gestión comercial de productos y servicios en las Oficinas de la Gerencia de Banca de Servicio.
- r. Supervisar que se realice en forma adecuada y oportuna, el registro y canalización de los reclamos presentados y que se coordine con la unidad correspondientes para su atención.
- s. Elaborar y consolidar los requerimientos de personal, las propuestas de ascensos, promoción y pasantías, los planes de rotación, capacitación y evaluación de funcionarios, Administradores y personal de las unidades orgánicas a su cargo.
- t. Proponer y ejecutar actividades de integración entre el personal de la Gerencia de Banca de Servicio.

- u. Consolidar e informar las necesidades de capacitación de la Gerencia de Banca de Servicio, coordinar su ejecución; y velar que el nuevo personal realice los cursos de inducción.
- v. Proponer las condiciones y parámetros para que los Subgerentes de las Macro Regiones aprueben y realicen los desplazamientos de personal y la rotación de Administradores de las Agencias bajo su jurisdicción.
- w. Controlar el desplazamiento de personal y la rotación de Administradores de una Subgerencia Macro Región a otra, informando del hecho a la Gerencia de Recursos Humanos.
- x. Proponer las condiciones y parámetros para que los Subgerentes de las Macro Regiones planifiquen, ejecuten y controlen los procesos de contratación de bienes, servicios y obras en el ámbito de su jurisdicción, en su calidad de Órgano Encargado de las Contrataciones - OEC.
- y. Analizar y presentar la propuesta sobre los requerimientos de remodelación de oficinas en el ámbito nacional, en coordinación con las Gerencias de Logística y de Planeamiento y Desarrollo.
- z. Velar por el cumplimiento del envío mensual de los informes de consumo, debidamente consolidado de las Subgerencias Macro Regiones hacia la Gerencia de Banca de Servicio.
- aa. Velar por el cumplimiento adecuado y oportuno de las estrategias de comunicación, marketing, publicidad, atención de reclamos, relaciones públicas en la red de oficinas, ATM's, Cajeros Corresponsales y otros canales de atención administrados por la Gerencia, garantizando la transparencia y el acceso a la información.
- bb. Consolidar la información para determinar la ubicación (dirección o espacio físico exacto) de los ATM's en el ámbito nacional, en coordinación con la Gerencia de Logística y la Subgerencia de Seguridad.
- cc. Informar sobre el estado de operatividad de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's) ubicados en los ambientes de las oficinas a nivel nacional, así como de los ATM's Islas ubicados dentro del ámbito jurisdiccional de las oficinas de provincias.

- dd. Informar sobre la gestión de abastecimiento de efectivo de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's) ubicados en los ambientes de las oficinas en el ámbito nacional.
- ee. Supervisar y consolidar la información remitida por las Subgerencias Macro Regiones, referidas al abastecimiento de efectivo en la red de ATM's de provincias, a cargo de las empresas transportadoras de valores - ETV's.
- ff. Supervisar que se cumpla la aplicación de las políticas y procedimientos del Sistema de Prevención del Lavado de Activos en las Oficinas de la Banca de Servicio.
- gg. Monitorear el proceso de evaluación de la gestión administrativa de las Subgerencias Macro Regiones y de la red de oficinas en el ámbito nacional.
- hh. Consolidar los riesgos de la Gerencia, relacionados al logro de los objetivos de las dependencias a su cargo, dentro de las políticas de riesgo, límites y procedimientos establecidos para la Gestión Integral de Riesgos, considerando adicionalmente la gestión de continuidad del negocio y seguridad de información en el Banco.
- ii. Preparar el Informe para la Gerencia de Riesgos de las señales de alerta temprana identificadas que podrían afectar el cumplimiento de las obligaciones crediticias.
- jj. Supervisar el cumplimiento de los contratos de los servicios solicitados por la Gerencia.
- kk. Verificar la implementación de las medidas preventivas y correctivas recomendadas por la Gerencia de Auditoría Interna, el Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo.
- ll. Supervisar el proceso de gestión de accesos de usuarios a los diferentes Sistemas de Información, Servicios Informáticos y Plataformas Tecnológicas de las Subgerencias Macro Regiones y sus Oficinas dependientes.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del: Gerente Banca de Servicio.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos: Ninguno.

MOF – ANALISTA DE BANCA DE SERVICIO	BCP-MOF-7200-018-01 Rev. 2	30 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Denominación del Cargo Específico: **Analista de Banca de Servicio**

Funciones Específicas:

- a. Desarrollar en coordinación con las Subgerencias Macro Regiones el sistema de monitoreo para realizar el seguimiento del cumplimiento de las políticas, y estrategias financieras, comerciales, crediticias, de riesgos, de atención al cliente, de seguridad integral y calidad de servicio.
- b. Apoyar en el procedimiento de formulación de normas y disposiciones administrativas.
- c. Orientar la elaboración y ejecución del Plan Operativo Institucional – POI, los proyectos internos y las actividades de la Gerencia de Banca de Servicio.
- d. Apoyar en la elaboración del presupuesto de la Gerencia de Banca de Servicio.
- e. Centralizar la información sobre la ejecución del presupuesto de las Subgerencias Macro Regiones.
- f. Apoyar en la consolidación de los informes de gestión de las Subgerencias Macro Regiones y participar en la elaboración del informe de gestión de la Gerencia para la Gerencia Central de Negocios.
- g. Monitorear e informar sobre la implementación de las estrategias de proyección y responsabilidad social orientadas a fortalecer y consolidar la presencia del Banco en el ámbito nacional y promover la bancarización con inclusión social, diseñadas por la Subgerencia Imagen Corporativa.
- h. Preparar la información para la formulación del ROF, MOF y MAPRO de la Gerencia de Banca de Servicio.
- i. Preparar la información para la elaboración de los Indicadores de Gestión de la Gerencia.
- j. Mantener actualizada la información estadística de la Gerencia.

- k. Consolidar la información sobre la atención de los servicios de recaudación con empresas del sector público, cobranza por encargo, corresponsalía y con las instituciones Financieras de intermediación.
- l. Consolidar la información de los acuerdos estipulados en los convenios Interinstitucionales de las IFI's, recaudación, pagaduría y préstamos, realizados por las Subgerencias Macro Regiones.
- m. Comunicar y monitorear a las Subgerencias Macro Regiones el cumplimiento de las metas de colocaciones de productos y servicios asignadas por las Gerencias correspondientes.
- n. Coordinar con las Gerencias involucradas la promoción e incentivo de la gestión comercial de productos y servicios en las Oficinas de Banca de Servicio.
- o. Analizar el resultado de los reclamos presentados, identificar y proponer oportunidades de mejora de los procesos de atención al cliente en las oficinas.
- p. Preparar la documentación necesaria para las acciones de personal de la Gerencia de Banca de Servicio y de las Subgerencias Macro Regiones.
- q. Apoyar el desarrollo de actividades de integración del personal de la Red de Oficinas.
- r. Apoyar en la elaboración de las condiciones y parámetros para que los Subgerentes de las Macro Regiones planifiquen, ejecuten y controlen los procesos de contratación de bienes, servicios y obras en el ámbito de su jurisdicción, en su calidad de Órgano Encargado de las Contrataciones - OEC.
- s. Centralizar la información mensual del consumo en los rubros relacionados a energía, agua, papel y combustible de todas sus dependencias (incluidos ATM's) de las Subgerencias Macro Región.
- t. Desarrollar en coordinación con las Subgerencias Macro Regiones el sistema de monitoreo para realizar el seguimiento oportuno del cumplimiento de las estrategias de comunicación, marketing, publicidad, atención de reclamos y relaciones públicas en la red de oficinas, ATM's, Cajeros

Corresponsales y otros canales de atención administrados por la Gerencia, garantizando la transparencia y el acceso a la información.

- u. Consolidar los Informes remitidos por las Subgerencias Macro Regiones sobre el estado de operatividad de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's) ubicados en los ambientes de las oficinas a nivel nacional, así como de los ATM's Islas ubicados dentro del ámbito jurisdiccional de las oficinas de provincias.
- v. Consolidar y analizar los informes sobre el abastecimiento de efectivo de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's) ubicados en los ambientes de las oficinas en el ámbito nacional.
- w. Monitorear los riesgos relacionados al logro de los objetivos de las dependencias de la Gerencia, dentro de las políticas de riesgo, límites y procedimientos establecidos para la Gestión Integral de Riesgos.
- x. Consolidar la información de las Subgerencias Macro Regiones sobre las señales de alerta temprana identificadas que podrían afectar el cumplimiento de obligaciones crediticias.
- y. Elaborar un Informe sobre el cumplimiento de los contratos de los servicios solicitados por la Gerencia.
- z. Proporcionar la información y documentación solicitada por la Gerencia de Auditoría interna, el Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo, de conformidad con las normas pertinentes.
- aa. Realizar otras funciones afines a la misión de la unidad orgánica a la que pertenece y las que por norma sean de su competencia.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende Directamente del: Gerente Banca de Servicio.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos: Ninguno.

MOF – TÉCNICO DE BANCA DE SERVICIO	BCP-MOF-7200-018-01 Rev. 2	30 JULIO 2015
TÍTULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Denominación del Cargo Específico: **Técnico de Banca de Servicios**

Funciones Específicas:

- a. Monitorear el cumplimiento de las políticas y estrategias financieras, comerciales, crediticias, de riesgos, de atención al cliente, de seguridad integral y calidad de servicio y emitir los informes correspondientes.
- b. Brindar apoyo en la formulación de normas y disposiciones administrativas.
- c. Consolidar la información para la elaboración del POI, los Proyectos Internos y las Actividades de la Gerencia de Banca de Servicio
- d. Participar en la elaboración del Informe de Gestión de la Gerencia para la Gerencia Central de Negocios.
- e. Consolidar la información para la elaboración del ROF, MOF y MAPRO de la Gerencia de Banca de Servicio.
- f. Consolidar la información para la elaboración de los Indicadores de Gestión de la Gerencia.
- g. Consolidar la información para la elaboración de cuadros estadísticos de la Gerencia.
- h. Monitorear e informar la atención de la demanda de servicios de recaudación con empresas del Sector Público, cobranza por encargo, corresponsalía y con Instituciones Financieras de Intermediación.
- i. Levantar incidencias y elaborar informes respecto al incumplimiento de los convenios interinstitucionales IFÍ's, de recaudación, de pagaduría, de préstamos, realizados por las oficinas a nivel nacional.
- j. Monitorear a las Subgerencias Macro Regiones el nivel de cumplimiento de las metas de colocaciones de productos y servicios asignadas por las Gerencias correspondientes, asegurando su cumplimiento.
- k. Monitorear que las Subgerencias Macro Regiones cumplan con promover e incentivar la gestión comercial de productos y servicios en las Oficinas de Banca de Servicio.

- l. Realizar el monitoreo de las actividades de integración del personal de la Red de Oficinas.
- m. Apoyar en la consolidación de la información mensual del consumo en los rubros relacionados a energía, agua, papel y combustible de todas sus dependencias (incluidos ATM's) de las Subgerencias Macro Regiones.
- n. Monitorear la implementación y el cumplimiento de las políticas y estrategias de comunicación, marketing, publicidad, atención de reclamos, relaciones públicas en la red de oficinas, ATM's, Cajeros Corresponsales y otros canales de atención administrados por la Gerencia, garantizando la transparencia y el acceso a la información y emitir los informes correspondientes.
- o. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los contratos de los servicios solicitados por la Gerencia.
- p. Preparar la información y documentación solicitada por la Gerencia de Auditoria Interna, el Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo, de conformidad con las normas pertinentes.
- q. Realizar otras funciones afines a la misión de la unidad orgánica a la que pertenece y las que por norma sean de su competencia.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende Directamente del: Gerente de Banca de Servicio.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos: Ninguno.

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la tesis:	Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima, 2018
Línea de investigación	Mypes Y Emprendimiento
Autor:	Salomón Enrique, Chico Reyes

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo influye la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?	Determinar cómo influye la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	La motivación laboral influye favorablemente en el desempeño de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	Variable Dependiente: Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Responsabilidad Oportunidades desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque: Cuantitativa Tipo: Aplicada Alcance: Descriptivo correlacional Diseño: No experimental Unidad de investigación: Área Canal de Atención y Promoción de Servicios en una entidad financiera en Lima
			Variable Independiente: Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Competencias Productividad 	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Indicadores	Fuente de Información
¿De qué manera el liderazgo influye en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?	Establecer cómo influye el liderazgo en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	El liderazgo influye favorablemente en la eficiencia de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	Variable Dependiente: Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo jefatura Capacidad de Convocatoria Actitud a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta semi Estructurada
			Variable Independiente: Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento Recursos Tiempo 	

¿De qué manera la responsabilidad influye en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?	Determinar cómo influye la responsabilidad en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	La responsabilidad influye favorablemente en las competencias de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	Variable Dependiente: Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Formación • Valores 	Encuesta semi Estructurada
			Variable Independiente: Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Habilidades • Actitudes 	
¿De qué manera las oportunidades de desarrollo influyen en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima?	Identificar cómo influye las oportunidades de desarrollo en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	Las oportunidades de desarrollo influyen favorablemente en la productividad de los empleados del área de Canal de Atención y Promoción de Servicios de una entidad financiera en Lima	Variable Dependiente: Oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Escala Salarial • Condiciones Laborales • Línea de carrera 	• Encuesta semi Estructurada
			Variable Independiente: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Procesos • Calidad del trabajo 	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 9: Operacionalización de la variable 1

Variable: Motivación laboral		
Definición conceptual: Es la capacidad que tienen las empresas para mantener el impulso positivo de sus trabajadores en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma (Robbins & Coulter, 2010)		
Instrumento: Guía de entrevista		Técnica: La entrevista en profundidad
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Dimensión 1 • Liderazgo Función que ocupa una persona que se reconoce del resto y es capaz de tomar decisiones oportunas para el equipo.	Indicador 1: • Apoyo jefatura Termino que procede de apoyar en las actividades sugeridas por una jefatura.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Recibe información sobre el desempeño de sus funciones 2. Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo 3. Recibe apoyo de su jefe ante los problemas que se presentan.
	Indicador 2: • Capacidad de Convocatoria Habilidad que tiene una persona para conseguir la atención de sus colaboradores.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Le comunican con anticipación sobre la extensión del horario de trabajo 2. Considera que su jefe inmediato tiene capacidad de convocatoria 3. Son frecuentes la comunicación entre tu jefe y los trabajadores
	Indicador 3: • Actitud a la empresa Manera de estar dispuesto a comportarse para hacer las labores adecuadamente.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Su jefe resuelve los conflictos internos con los trabajadores 2. Ud. se siente comprometido con la empresa 3. Habla con entusiasmo de la empresa con otras personas
Dimensión 2 • Oportunidades desarrollo Son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción.	Indicador 1: • Escala Salarial Compensar el sueldo a los empleados de una manera justa y equitativa.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Le reconocen las horas extras laborado en su salario 2. La remuneración es atractiva en comparación con otras empresas 3. Considera que el sueldo que percibe satisface sus necesidades
	Indicador 2: • Condiciones laborales Representan las múltiples ventajas para el empleador	Compuesta por 3 preguntas: 1. Recibe capacitación en la empresa para mejorar su desempeño 2. Tiene posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo 3. El ambiente laboral donde trabajo es confortable

	<p>Indicador 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de carrera <p>Herramienta para retener a los colaboradores y mantener el flujo de talento humano.</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El área donde laboro me ofrece una línea de carrera 2. La línea de carrera es una herramienta para retener a los colaboradores y mantener el flujo de talento 3. No tener una línea de carrera motiva a presentar mi renuncia.
<p>Dimensión 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad <p>Persona capaz de tomar decisiones conscientemente, para llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y a los demás</p>	<p>Indicador 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso <p>Contrato formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertos acuerdos en una de ellas.</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me proporcionan herramientas que me facilitan mi trabajo 2. Acepto las críticas como oportunidades de desarrollo 3. Me siento motivado para continuar con mi trabajo
	<p>Indicador 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación <p>Nivel de conocimientos que una persona tiene sobre una determinada materia.</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibo capacitación constante en mi puesto de trabajo 2. He recibido formación oportuna la incorporar al trabajo 3. Tengo la formación adecuada para el puesto
	<p>Indicador 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores <p>Son aquellos que estructuran el comportamiento de las personas sin afectar a quienes nos rodean.</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mi comportamiento está en función a las reglas de conducta 2. La justicia debe ser equitativo y dar a quien lo que le corresponde por derecho 3. El respeto es un valor recíproco que se debe inculcar desde temprana edad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Operacionalización de la variable 2

Variable: Desempeño laboral		
Definición conceptual: Es el rendimiento laboral y la actuación que expresa un colaborador al realizar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral establecido en la empresa (Murillo, 2012)		
Instrumento: Guía de entrevista		Técnica: La entrevista en profundidad
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Dimensión 1 • Eficiencia Trabajador que distingue la profesionalidad y competencia para realizar adecuadamente una función.	Indicador 1: • Cumplimiento Se refiere a la acción de hacer cumplir los objetivos exigidos por el área.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Están claramente definidas las responsabilidades bajo su cargo 2. Observa que sus compañeros de trabajo cooperan entre sí 3. La distribución de funciones ocasiona que se acumule su trabajo
	Indicador 2: • Recursos Conjunto de bienes materiales o recurso humanos para conseguir los objetivos.	Compuesta por 3 preguntas: 1. La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus funciones 2. Le informan con anticipación sobre algún cambio en la empresa 3. Recibe la información necesaria para realizar bien tu trabajo
	Indicador 3: • Tiempo Magnitud física que es medido utilizando en un proceso periódico.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Siempre está ocupado y trabajando 2. Suele llevar el trabajo a su casa 3. Solicita apoyo de otras personas para que terminen su trabajo
Dimensión 2 • Competencias Son todas aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas que les permiten desarrollar un trabajo de forma exitosa.	Indicador 1: • Conocimientos Datos relacionados a un conjunto de saberes que se tienen en relación a las actividades que realiza.	Compuesta por 3 preguntas: 1. He adquirido información de las funciones del cargo por mi jefe inmediato. 2. Recibo información necesaria diario para realizar mis actividades en el trabajo. 3. He obtenido conocimiento en base a mi experiencia en el cargo.
	Indicador 2: • Habilidades Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Las labores que realiza le permiten desarrollar como persona 2. Esta al día con las actividades que realiza en el trabajo 3. El perfil profesional está acorde con las funciones que realiza en la empresa
	Indicador 3: • Actitud Se refiere a un sentimiento a favor o en contra de una persona o hecho social.	Compuesta por 3 preguntas: 1. Estoy orgulloso de las actividades que realizo en la empresa 2. Intento no reaccionar de diferente forma ante las personas con diferente status o autoridad 3. Considero siempre que el cliente tiene la razón

<p>Dimensión 3</p> <p>• Productividad</p> <p>Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.</p>	<p>Indicador 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa <p>Se refiere a la proposición o idea que sirve para iniciar alguna cosa.</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza las funciones propias del cargo sin requerir supervisión y control 2. Tiene actitud de adelantarse a los demás en sus funciones 3. Conoce todas las actividades que realiza en la empresa
	<p>Indicador 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad <p>Implica tener la capacidad de cumplir con unos compromisos concretos</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considera que Ud. sea un factor clave para el éxito del área 2. Considera que la empresa es responsable con sus obligaciones 3. Conoce exactamente que tareas son de su responsabilidad
	<p>Indicador 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo <p>Es reconocer que los puestos de trabajo pueden suponer riesgos para la salud del trabajador</p>	<p>Compuesta por 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas en el trabajo 2. Realiza sus funciones siempre de acuerdo a los requerimientos 3. Llevarse bien con sus compañeros beneficia la calidad de su trabajo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4 - INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO

Estimado colaborador:

Con la finalidad de determinar el nivel de desempeño de los empleados de una entidad financiera en el distrito de Cercado de Lima, estoy realizando el siguiente cuestionario, el cual le agradeceré conteste con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es anónimo. Favor no escriba su nombre. De antemano le agradezco su colaboración.

Instrucciones:

Le presenté a continuación una lista de afirmaciones, Ud. debe indicar con que frecuencia se identifica con dichas afirmaciones, marque sus respuestas escribiendo una cruz (X) en el cuadro que corresponda con la opción con la que Ud. mas se identifique

	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	La mayoría de veces	Siempre
1. Recibe información sobre el desempeño de sus funciones					
2. Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo					
3. Recibe apoyo de su jefe ante los problemas que se presentan.					
4. Le comunican con anticipación sobre la extensión del horario de trabajo					
5. Considera que su jefe inmediato tiene capacidad de convocatoria					
6. Son frecuentes la comunicación entre tu jefe y los trabajadores					
7. Su jefe resuelve los conflictos internos con los trabajadores					
8. Ud. se siente comprometido con la empresa					
9. Habla con entusiasmo de la empresa con otras personas					
10. Le reconocen las horas extras laborado en su salario					
11. La remuneración es atractiva en comparación con otras empresas					
12. Considera que el sueldo que percibe satisface sus necesidades					
13. Recibe capacitación en la empresa para mejorar su desempeño					
14. Tiene posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo					
15. El ambiente laboral donde trabajo es confortable					
16. El área donde laboro me ofrece una línea de carrera					
17. La línea de carrera es una herramienta para retener y mantener el flujo de talento					
18. No tener una línea de carrera motiva a presentar mi renuncia.					
19. Me proporcionan herramientas que me facilitan mi trabajo					
20. Acepto las críticas como oportunidades de desarrollo					
21. Me siento motivado para continuar con mi trabajo					
22. Recibo capacitación constante en mi puesto de trabajo					
23. He recibido formación oportuna la incorporarme al trabajo					
24. Tengo la formación adecuada para el puesto					
25. Mi comportamiento está en función a las reglas de conducta					
26. La justicia debe ser equitativo y dar a quien lo que le corresponde por derecho					
27. El respeto es un valor recíproco que se debe inculcar desde temprana edad.					
28. Están claramente definidas las responsabilidades bajo su cargo					
29. Observa que sus compañeros de trabajo cooperan entre sí					
30. La distribución de funciones ocasiona que se acumule su trabajo					
31. La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus funciones					
32. Le informan con anticipación sobre algún cambio en la empresa					
33. Recibe la información necesaria para realizar bien tu trabajo					
34. Siempre está ocupado y trabajando					
35. Suele llevar el trabajo a su casa					
36. Solicita apoyo de otras personas para que terminen su trabajo					

37. He adquirido información de las funciones del cargo por mi jefe inmediato.					
38. Recibo información necesaria diario para realizar mis actividades en el trabajo.					
39. He obtenido conocimiento en base a mi experiencia en el cargo.					
40. Las labores que realiza le permiten desarrollar como persona					
41. Esta al día con las actividades que realiza en el trabajo					
42. El perfil profesional está acorde con las funciones que realiza en la empresa					
43. Estoy orgulloso de las actividades que realizo en la empresa					
44. Intento no reaccionar de diferente forma ante personas con diferente autoridad					
45. Considero siempre que el cliente tiene la razón					
46. Realiza las funciones propias del cargo sin requerir supervisión y control					
47. Tiene actitud de adelantarse a los demás en sus funciones					
48. Conoce todas las actividades que realiza en la empresa					
49. Considera que Ud. sea un factor clave para el éxito del área					
50. Considera que la empresa es responsable con sus obligaciones					
51. Conoce exactamente que tareas son de su responsabilidad					
52. Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas en el trabajo					
53. Realiza sus funciones siempre de acuerdo a los requerimientos					
54. Llevarse bien con sus compañeros beneficia la calidad de su trabajo					

Gracias por su colaboración

ANEXO 5: ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Escala: Todas las variables

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,638	54

ANEXO 6: RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICA EN SPSS

Tabla 11: Codificación de las variables en SPSS

	Nombre	Tipo	...	Etiqueta	Valores	...	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Numérico	8 2	Recibe información sobre el desempeño de sus funciones	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	VAR00002	Numérico	8 2	Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	VAR00003	Numérico	8 2	Recibe apoyo de su jefe ante los problemas que se presentan.	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	VAR00004	Numérico	8 2	Le comunican con anticipación sobre la extensión del horario de trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	VAR00005	Numérico	8 2	Considera que su jefe inmediato tiene capacidad de convocatoria	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	VAR00006	Numérico	8 2	Son frecuentes la comunicación entre tu jefe y los trabajadores	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	VAR00007	Numérico	8 2	Su jefe resuelve los conflictos internos con los trabajadores	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	VAR00008	Numérico	8 2	Ud. se siente comprometido con la empresa	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	VAR00009	Numérico	8 2	Habla con entusiasmo de la empresa con otras personas	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	VAR00010	Numérico	8 2	Le reconocen las horas extras laborado en su salario	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	VAR00011	Numérico	8 2	La remuneración es atractiva en comparación con otras empresas	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	VAR00012	Numérico	8 2	Considera que el sueldo que percibe satisface sus necesidades	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	VAR00013	Numérico	8 2	Recibe capacitación en la empresa para mejorar su desempeño	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	VAR00014	Numérico	8 2	Tiene posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	VAR00015	Numérico	8 2	El ambiente laboral donde trabajo es confortable	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	VAR00016	Numérico	8 2	El área donde laboro me ofrece una línea de carrera	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	VAR00017	Numérico	8 2	La línea de carrera es una herramienta para retener y mantener el flujo d...	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	VAR00018	Numérico	8 2	No tener una línea de carrera motiva a presentar mi renuncia.	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	VAR00019	Numérico	8 2	Me proporcionan herramientas que me facilitan mi trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	VAR00020	Numérico	8 2	Acepto las críticas como oportunidades de desarrollo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	VAR00021	Numérico	8 2	Me siento motivado para continuar con mi trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	VAR00022	Numérico	8 2	Recibo capacitación constante en mi puesto de trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
23	VAR00023	Numérico	8 2	He recibido formación oportuna la incorporarme al trabajo	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	VAR00024	Numérico	8 2	Tengo la formación adecuada para el puesto	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada
25	VAR00025	Numérico	8 2	Mi comportamiento está en función a las reglas de conducta	{1,00, Nunca}...	8	Derecha	Nominal	Entrada

Fuente: Elaboración propia de las encuestas

Tabla 12: Tabulación de Datos en SPSS

*tabulacion.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

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

9: ID04 3

	ID01	ID02	ID03	ID04	ID05	ID06	ID07	ID08	ID09	ID10	ID11	ID12	ID13	ID14	ID15	ID16	ID17	ID18	ID19	ID20	ID21	ID22	ID23	ID24	ID25	ID26	ID27	ID28	ID29	ID30	ID31	ID32	ID33	ID34	ID35	ID36	ID37	ID38	ID39	ID40	ID41	ID42	ID43	ID44	ID45	ID46	ID47	ID48	ID49	ID50	ID51	ID52	ID53	ID54	
1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4			
2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3				
3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3				
4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3				
5	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3					
6	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4		
7	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3			
8	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	5	3	2	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	
9	3	4	3	3	4	4	3	5	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	1	2	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4		
10	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	5	5	4	2	4	3	3	4					
11	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3		
12	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3		
13	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3		
14	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	
15	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3
16	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3		
17	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3			
18	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
19	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3
20	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4
21	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	4	
22	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3		
23	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3				

Vista de datos Vista de variables

Fuente: Elaboración propia de las encuestas