

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

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

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**'LA NUEVA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO
Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS
INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA.**

Tesis para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presentada por:

Bach. Hilda Cobali DE LA CRUZ SULCA

AYACUCHO - PERÚ

2009

Dedicatoria

A mis padres, Adán e Hilda, quienes son la fuente de mi inspiración y motivación a seguir superándome cada día para alcanzar mis metas y más grandes anhelos; como también a Alberto por su apoyo constante e incondicional.

Hilda Cobali

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos, a todos a quienes me han apoyado directa e indirectamente en la elaboración de esta tesis:

- Al Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra por haberme ayudado en la metodología del trabajo y haberme orientado en este proyecto.
- Al Lic. Manuel Masias Correa, por haberme orientado a sacar adelante este proyecto, por sus excelentes orientaciones en el procesamiento de los datos del presente trabajo.
- A los profesores de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, mis mentores, quienes han estado conmigo en cada lugar, y en cada momento y haberme apoyado constantemente en el transcurso de mis estudios universitarios.
- A los empleados, ejecutivos y directivos de las instituciones financieras en Huamanga, quienes pacientemente me facilitaron su tiempo, los datos requeridos y la documentación requerida.

A todos ellos les estaré eternamente agradecido, gracias.

Hilda Cobali

Reconocimiento

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables y a la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas así como a los docentes de la misma, por hacer una realidad mi anhelo personal y profesional.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RECONOCIMIENTO
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.	Descripción del problema de investigación	10
1.1	Formulación del problema	13
2.	Objetivos de la investigación	13
2.1.	Objetivo general	13
2.2.	Objetivos específicos	13
3.	Finalidad e importancia de la investigación	14
4.	Hipótesis de la investigación	15
4.1	Hipótesis principal	15
4.2	Hipótesis específicas	15
5.	Identificación de variables e indicadores	15

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.	Tipo y nivel de investigación	17
1.1	Tipo de investigación	17
1.2	Nivel de investigación	17
2.	Método y diseño de investigación	17
2.1	Descripción del método de investigación	17

3.	Diseño de investigación	18
4.	Instituciones financieras en Huamanga	18
5.	Población y muestra	19
	5.1 Población	19
	5.2 Muestra	19
6.	Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	20
	6.1 Técnica	20
	6.2 Instrumentos	20
	6.3 Fuentes	21
7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados	21
	7.1 Selección y representación por variables	21
	7.2 Utilización del procesador computarizado para las pruebas estadísticas	21

CAPITULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.	La orientación del nuevo modelo de la función de potencial humano	22
2.	Metas de la función personal	24
3.	Objetivos de la función del área de personal	24
4.	La globalización de los negocios y la nueva gerencia del potencial humano	25
5.	La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales	27
6.	El comportamiento de la organización, la ética y gestión de persona	29
7.	Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa	32
8.	Beneficios para el jefe, el jefe tiene condiciones para	34
9.	La función de personal y la evaluación de desempeño	36
10.	Administración de salarios	39
	10.1 Productividad y salarios	40
11.	La motivación	42
	11.1 Modelos explicativos	43
	11.2 Modelos cognitivos	47

11.3 Tipos de motivación	49
11.4 Clasificación de las motivaciones	50
12. Definición de términos	59

CAPITULO IV

CONTRASTACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

1. Hipótesis y operacionalización de variables	62
2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico	64
3. Diseño y estrategias del trabajo operacional estadístico y análisis de la encuesta	86

CONCLUSIONES	124
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	126
------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	128
-----------------------------------	-----

ANEXOS

• Encuesta-cuestionario auto aplicada a los empleados y personal ejecutivo de las instituciones financieras de Huamanga	132
• Matriz de consistencia	135

INTRODUCCIÓN

El desarrollo humano, es decir, su capacidad y función y/o desempeño, y la propia organización ha cambiado su modelo de gestión, cabe definir el cambio principal como el paso de los burócratas verticales a la organización horizontal o competitiva que parece caracterizarse por tendencias fundamentales:

- Organización en torno al proceso, no a la tarea.
- Jerarquía plana, dejando de la lado las jerarquías verticales.
- Trabajo en equipo (cooperación e integración) en reemplazo del trabajo en grupos (competencias).
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente, en contraposición al volumen de producción y/o comercialización.
- Recompensas basadas en los resultados del equipo y no así por los resultados individuales.
- Maximización de los contactos con los proveedores y clientes; y,
- Información de los contactos con los proveedores y clientes

Para gerenciar en una economía globalizada, caracterizada por la incursión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnologías y capacidades de pulverización de costos, las empresas tuvieron sobre todo que hacerse más efectivas en lugar de más económicas. Lo que implica, una gestión del potencial humano óptimo.

Siempre y cuando las organizaciones sean capaces de reformarse, transformando su organización en una red articulada de centros multifuncionales de toma de decisiones, podrá ser una forma superior de gestión en la nueva economía.

Las organizaciones, con niveles de información y recursos adecuados, podrían afrontar tales errores mejor que las redes fragmentadas y descentralizadas, siempre que usen la adaptabilidad además de la flexibilidad. Ello implica la capacidad de la organización para reestructurarse, no sólo eliminando la redundancia, sino asignando las capacidades de reprogramación a todos sus sensores. Mientras reintegra la línea general del sistema organizacional en un centro de toma de decisiones que funcione en línea con las unidades interconectadas en tiempo real.

La organización horizontal es una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades auto programada y autodirigidas basada en la descentralización, participación y coordinación.

La crisis del modelo de las organizaciones verticales y el desarrollo de las redes organizacionales modifican, al mismo tiempo la función de los trabajadores, su capacidad y desarrollo.

En estas dimensiones es que, el estudio de la nueva gestión del potencial humano y de su proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las instituciones financieras en Huamanga, quienes deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. *Es por ello que ante nuevas estrategias empresariales, se hacen indispensables repensar, rediseñar y ejecutar acciones de motivación y programas de incentivos con la finalidad de mejorar continuamente los desempeños laborales.*

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Descripción del problema de investigación

La globalización nos presenta un nuevo enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano para hacer más competitivas a las organizaciones. El entorno que afectan a las empresas y a la función de recursos humanos antes señalados, se manifiesta por lo siguiente:

- Las iniciativas de las instituciones financieras en Huamanga para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y de satisfacción, no modifican sus estructuras orgánicas, adecuándolas a las exigencias y a los cambios económicos.
- La legislación laboral, son normas actuales en la que hay una mayor regulación en la contratación y en los deberes sociales con el potencial humano, situación que restringe, antes que motive.
- Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo.

En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo el potencial humano. Mientras que las empresas afrontan estos retos competitivos con cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos, los ejecutivos de los recursos humanos se encuentran justo en el medio del proceso de cambio. Es la función que ha sido más impactada por los cambios, y al mismo tiempo, deben ser responsables de algunos de esos cambios. Al ser forzados a enfocar la

función de recursos humanos como una manera de mejorar las empresas estando bajo un intenso escrutinio de parte de la dirección ejecutiva, los directivos de los recursos humanos deben repensar sus funciones y responsabilidades para rediseñarla de tal manera que enfrenten exitosamente los retos del nuevo milenio.

Se requiere pues, de una función de potencial humano totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad corporativa en la que los gerentes de potencial humano y los de línea formen "*sociedades*" con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de personal, las iniciativas programáticas y los procesos de gestión de la del desempeño; sin embargo, se presenta todo lo contrario:

- No están adecuadas a las condiciones del mercado, a las estructuras globales del negocio y a las características específicas de cultura de las personas.
- Tampoco se encuentran vinculadas con los planes estratégicos de las instituciones financieras, en todas sus áreas funcionales.
- No son concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y personal, con áreas de responsabilidad, no están definidas y los objetivos no son compartidos.
- Ausencia de una cultura de calidad, de servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, ausencia del trabajo en equipo y la rigidez de la fuerza de trabajo.
- No están bien orientadas a cumplir una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente,
- Falta una concepción como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de la sociedad empresarial financiera en nuestro medio, con clientes internos y externos, enfocada a que las nuevas responsabilidades enfaticen en el valor agregado a los resultados; y,

- Trabajadores pasivos, reactivos, sin estímulos, carentes de programas de incentivo laboral, resistencia al cambio, individualismo y la miopía administrativa de los encargados de la gestión de personas en las instituciones financieras de Huamanga, son aspectos que dificultan el impulso de los desempeños eficientes orientados a lograr resultados.

El enfoque tradicional de desempeño laboral de personas, como una función aislada con estándares definidos está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la motivación y los estímulos al potencial humano como creadores de ventajas competitivas para las empresas. En consecuencia, la función de personal en las instituciones financieras de Huamanga, está mal orientado, resumido en los siguientes aspectos:

- Las responsabilidades no son asumidas, no se enfatiza en la generación de valor agregado, no hay conexión de relaciones interpersonales hacia resultados.
- Igualmente, las competencias centrales son limitadas, se requiere de una nueva mezcla de habilidades y de la contratación de profesionales no tradicionales.
- Las gerencias de potencial humano, en las citadas instituciones financieras, no cumplen sus principales funciones.
- Que el potencial humano es considerado un complemento no estratégico, enfocada a cuestiones operativas.
- La gestión de potencial humano en estas instituciones financieras no enfatizan en la cultura de añadir valor a los servicios, desgano generalizado y falta de imaginación creativa.
- Que los procesos de gestión de desempeño no tienden a adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios competitivos, se encuentran absorbidos por lo tradicional, la costumbre del trabajo individual y repetitivo; y,

- Los empleados no están motivados, no tienen los incentivos esperados, sin estímulos, no son reconocidos a los esfuerzos que realizan en el trabajo operativo, esta situación problemática repercute de manera negativa en los desempeños laborales.

Por lo expuesto, en la presente investigación se plantea realizar un análisis exhaustivo.

1.1. Formulación del problema

¿Existe influencia positiva de las acciones de motivación y programas de incentivos en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga?

¿Será posible que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuya en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga?

¿Incidirá de manera favorable los estímulos y programas de incentivo laboral en los rendimientos laborales en los rendimientos laborales de los empleados de las instituciones financieras de Huamanga?

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

- Analizar que las acciones de motivación y programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.

2.2. Objetivos específicos

1. Demostrar que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga.

2. Determinar la incidencia favorable de los estímulos y programas de incentivo laboral en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga.

3. Finalidad e importancia de la investigación

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar el nuevo enfoque de gestión de desempeños de la gerencia del potencial humano en las instituciones financieras Huamanga.

Por consiguiente, el análisis las decisiones para cambiar la orientación de la función de potencial humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacia el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos.

La función de potencial humano no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno rápidamente cambiante, ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las instituciones financieras en Huamanga, la función de potencial humano ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones empresariales relacionadas con el factor humano.

La función potencial humano, tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción, de allí la importancia en la investigación.

Resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en las instituciones financieras en Huamanga. Esta lucha por la identidad no es nueva.

En consecuencia, su importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de potencial humano y del proceso

de gestión del desempeño, especialmente, en tres dimensiones: económica, social y tecnológica, respectivamente.

4. Hipótesis de la investigación

4.1. Hipótesis principal

Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.

4.2. Hipótesis específicas

1. El establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga.
2. Los estímulos y programas de incentivo laboral inciden favorablemente en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga.

5. Identificación de variables e indicadores

a) De la hipótesis principal

Variable independiente

Motivaciones y programas de incentivos

Indicadores

- Reconocimiento individual
- Ascenso y promociones
- Incentivos por productividad

Variable dependiente

Desempeños laborales

Indicadores

- Habilidades
- Nivel de conocimientos
- Conducta y comportamientos

b) De las hipótesis específicas

1. Variable independiente

Estrategia de motivación

Indicadores

- Ambientes y equipamiento
- Asignación de recursos en general
- Clima organizacional

Variable dependiente

Trabajo eficiente y logro de resultados

Indicadores

- Servicios con calidez
- Oportunidad
- Imagen institucional

2. Variable independiente

Estímulos y programas de incentivo laboral

Incentivos

- Recreación y esparcimiento
- Bonos de participación de utilidades
- Asignación para capacitación y perfeccionamiento

Variable dependiente

Rendimientos laborales de los empleados

Indicadores

- Aumento en la producción y productividad
- Logro de objetivos y resultados
- Mejoramiento continuo en los servicios

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo y nivel de investigación

1.1. Tipo de investigación

De acuerdo al fin que se persigue es una investigación *básica*

1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación que corresponde es el *descriptivo y explicativo*. El primero porque describe la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque se explica la influencia de la motivación y los incentivos en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.

2. Método y diseño de la investigación

2.1. Descripción del método de investigación¹

Dadas las características de esta investigación se han empleado los métodos *deductivo e inductivo*. El **deductivo**, por que se tiene que a partir de planteamientos genéricos inferir de ellos conclusiones respecto de cada uno de las variables. Igualmente, se efectuaron encuestas y entrevistas a los trabajadores, ejecutivos, clientes y usuarios a fin de conocer los desempeños, las motivaciones y los incentivos, entonces a partir de hechos concretos y particulares se han generalizado conclusiones validadas, esto es, también se utilizó un proceso **inductivo**.

Asimismo, se realizó un estudio **analítico**, por que se fraccionó los tipos de motivaciones, incentivos y estímulos para determinar el nivel de los desempeños laborales en las instituciones financieras en Huamanga.

¹ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. "Metodología de la Investigación Científica" Diseño con Hipótesis Explicativas. Ediciones UDEGRAF S.A. Lima, 1999. Pág. 78 y 79.

3. Diseño de investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis contrastadas, la investigación se realizó en *base a objetivos* y el enfoque *correlacional*.

4. Instituciones Financieras en Huamanga

En el ámbito financiero de la Provincia de Huamanga, tenemos las siguientes entidades financieras:

Bancos

Banco de la Nación	}	BANCA ESTATAL
Banco de Materiales		
Banco de Crédito del Perú	}	BANCA PRIVADA
Banco Interbank		
Banco de Trabajo		
Banco Continental		
Mi Banco		

Cajas Municipales y Rurales

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo
Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Libertadores
Caja de Ahorro y Crédito Los Andes

Cooperativas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga
Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortaleza
Cooperativa de Servicios Múltiples de Educación
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Salud

Otras Instituciones Financieras

Edpyme Proempresa
Edpyme Edyficar
Derrama magisterial

COFIDE
 INDESI
 Finka Perú
 Minka Perú

5. Población y muestra

5.1. Población

Esta constituida por los empleados (ejecutivos, directivos y personal de planta) de las instituciones financieras de Huamanga, las más representativas, esto es, en cantidad permanente y estable de empleados.

Banco de la Nación	37	empleados
Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Libertadores"	20	empleados
Banco Interbank	11	empleados
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga	16	empleados
Banco de Crédito	49	empleados
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa María Magdalena"	48	empleados
TOTAL	181	empleados

5.2. Muestra

En virtud del tamaño poblacional, la muestra se seleccionó mediante *muestreo aleatorio simple*, considerando que las preguntas en su mayoría son dicotómicas, la proporción de una de las cualidades ha sido 0.3 y que por la naturaleza de la investigación se ha establecido un 95% de confianza con una precisión de 0.1; por lo que el tamaño de la muestra se ha obtenido, según los cálculos efectuados con la siguiente fórmula²

$$n = \frac{N p q Z_{\alpha/2}^2}{N d^2 + p q Z_{\alpha/2}^2}$$

$$n = \frac{181 * 0.3 * 0.7 * 1.96^2}{181 * 0.1^2 + 0.3 * 0.7 * 1.96^2} = 55.8$$

² Ob. Cit. CABALLERO ROMERO, Alejandro E. "Metodología de la Investigación Científica" Pág. 126, 127 y 128



Por lo que, el tamaño de la muestra debería ser de 56 personas, pero para asegurar que dicho tamaño se mantenga en cantidad considerable y considerando posibles pérdidas de entrevistas tomamos cinco por ciento más; esto es, *observamos a 60 trabajadores*.

POBLACION Y MUESTRA

ENTIDADES FINANCIERAS REPRESENTATIVAS	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Q	%	Q	%
Banco de la Nación	37	20	12	20
Caja Rural de Ayacucho y Coop. Los Libertadores	20	11	7	11
Banco INTERBANK	11	6	4	6
Coop. de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Hga.	16	9	5	9
Banco de Crédito	49	27	16	27
Coop. de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena	48	27	16	27
TOTAL	181	100%	60	100%

Fuente: estadística de las instituciones financieras de Huamanga- 2007.
Elaboración propia

6. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

6.1. Técnica. Las técnicas que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación han sido a través de la **encuesta**. Técnica de recolección de datos más usada, a pesar de que cada vez pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, en la presente investigación se ha utilizado como fuente primaria.

La encuesta se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó para los empleados (ejecutivos, directivos y personal de planta) con el propósito de recolectar los datos que luego han sido procesados, cuya información ha sido sometido a los análisis que corresponde.

Entrevista. Técnica orientada a establecer contacto directo con los ejecutivos y personal de planta, fuente de información que ha permitido reforzar los resultados de las encuestas.

6.2. Instrumentos

Cuestionario-encuesta

Guía de entrevista

6.3. Fuentes

Primarias. Información directa, es decir, donde se origina la gestión de personas (personas, funciones, motivaciones y desempeños).

Secundarias. Información sobre el tema investigado, pero que no son la fuente de los hechos o situaciones de referencia, básicamente han sido bibliográficas, investigaciones anteriores, revistas especializadas y estadísticas.

7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados

7.1. Selección y representación por variables

Las variables han sido seleccionadas de acuerdo a la formulación de las hipótesis y su representación tiene la lógica del programa con el que se ha operacionalizado los indicadores. Asimismo, culminado la depuración de los cuestionarios-encuestas, se seleccionó las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados básicos así como las interpretaciones y cuadros estadísticos de los datos en tablas, esquemas y cuadros cuali-cuantitativas.

7.2. Utilización del procesador computarizado para las pruebas estadísticas

Se utilizó el programa estadístico computarizado SPSS v.15 para el procesamiento de las encuestas autoaplicadas a los empleados y ejecutivos de las instituciones financieras de Huamanga, materia de estudio.

Se realizaron evaluaciones estadísticas a los indicadores tradicionales que permitió medir los resultados mediante el software SPSS v.15, habiéndose ejecutado el procedimiento **Analyze/Loglinear/Model Selection...** con las opciones **Parameter estimates, maximum iterates 50, Convergence Default y Delta .5, priorizándose el MODELO SATURADO.**

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

1. La orientación del nuevo modelo de la función de potencial humano

Se han identificado varios marcos de referencia para la función de potencial humano en surgimiento. El describir un modelo representativo para cada uno promoverá una mejor comprensión de hacia dónde se dirige los potencial humano Dave Ulrich³, un renombrado profesor de administración y relaciones industriales de la Universidad de Michigan, describe una mezcla de posibilidades en un modelo que identifica cuatro dominios de competencia y se refiere a ellos en términos de maestría.

Ulrich y sus colegas en el modelo de competencia de potencial humano describen cuatro conjuntos de habilidades que deberán dominar los profesionales en la nueva gestión de personas. La maestría en los negocios permite que los profesionales de especialidad sean parte de un equipo de administración clave. Deben tener un conocimiento de trabajo de las actividades y procesos empresariales básicos y una fuerte orientación al cliente. Por otra parte, asegura que las prácticas básicas de recursos humanos se alinean unas con otras y se enlazan a los objetivos empresariales. Un enfoque sistemático a la entrega de servicios proporciona un esfuerzo coordinado para resolver las necesidades de los empleados.

En jerarquía de importancia, son:

- Comprensión y conocimiento del negocio.
- Estilo de liderazgo que enfatizan en la facilitación y .entrenamiento.

³ ULRICH: Recursos Humanos, Editorial Granica 1997.

- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual.
- Amplio conocimiento de administración de relaciones e industriales.
- Consultoría y asesoría.
- Administración de cambio.
- Creación de equipo y trabajo de equipo, y
- Perspectiva global.

El dominio del cambio, significa saber cómo administrar el cambio. Para servir como agentes de cambio, los ejecutivos de potencial humano efectivos se basarán en buenas habilidades de influencia interpersonal, habilidades de solución problemas e innovación y creatividad. Sin embargo, ninguno de estos dominios servirá si el profesional de potencial humano no posee la credibilidad personal. Más allá de las habilidades técnicas y empresariales, la credibilidad en la administración, empleados y clientes proporciona a los ejecutivos el apalancamiento que necesita. La credibilidad se *"gana desarrollando relaciones personales con los clientes... y viviendo los valores de la empresa"*. Las funciones de los recursos humanos, en surgimiento muestran la necesidad de un nuevo marco de referencia orientado a la competencia y con perspectiva holista.

Esta dimensión de suministros refleja la tendencia no sólo para contratar externamente las funciones rutinarias de menor valor agregado; sino que también, a través de las sociedades internas y externas entre los profesionales de potencial humano y los ejecutivos de línea, permite resolver la crisis de confianza en los departamentos de relaciones industriales y darse cuenta que el potencial es muy desaprovechado por los relacionadores industriales de la organización. En particular, el marco de referencia piramidal sugiere el uso de alianzas estratégicas como vehículos tanto para proporcionar nuevas competencias de recursos humanos y ser catalizadores para hacer surgir el cambio y cultura organizacionales ⁴

⁴ GUVENC G. ALPANDER "Planeación estratégico aplicada a los recursos humanos" Editorial. Norma, 1982.

El enfoque estructural de la función de potencial humano lo encuadra como sociedades entre elementos estratégicos, operativos y tácticos. El punto de intersección de estas sociedades detem1ma las prácticas generales de la gente de la compañía. La sociedad estratégica requiere de prácticas de administrativas de potencial humano que afecten directamente las cuestiones empresariales relacionadas con la gente e influyan sobre las decisiones de negocios: también involucra normalmente el ser parte de un equipo de administración de alto rango de compañía. Los modernos estudios indican que los ejecutivos de potencial humano de alto rango de sus empresas forman parte del equipo de administración ejecutivo.

Lo antes expuesto nos invita a pensar en un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI; y cuyos aspectos son los siguientes:

2. Metas de la función de personal⁵

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente.
- Relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización.
- Captar gente calificada.
- Retener gente calificada.
- Conformar una fuerza de trabajo flexible.
- Estructurar una fuerte cultura organizacional.
- Alcanzar índices de satisfacción altos; y
- Procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.
- Desarrollo y entrenamiento gerencial.
- Tener un buen lugar de trabajo.

3. Objetivos de la función del área de personal

- Productividad / Calidad / Servicio al cliente.
- Fuerte cultura organizacional.
- Enlace de los recursos humanos con la empresa.
- Satisfacción de los empleados.
- Atracción de personal capacitado.
- Retención y permanencia

⁵ DOLAN, Simón "La Gestión de Recursos Humanos" Edit. McGraw-Hill, España, 1999.

ESQUEMA DEL NUEVO MODELO DE LA FUNCIÓN DE POTENCIAL HUMANO

ELEMENTOS	ACTUALMENTE	DEBE CAMBIAR A:
Naturaleza de los programas y funciones de Recursos humanos.	Responsable Operacional Interno	Estratégico Proactivo Social
Creación de las estrategias y políticas de Recursos humanos.	El departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad total.	El departamento de recursos humanos y los gerentes de línea comparten la responsabilidad.
Organización de la función de recursos humanos.	Defensor de los empleados Estructura funcional reporta como staff.	Socio del negocio estructura flexible Reporta a línea
Perfil de los profesionales de recursos humanos.	Hacen carrera en recursos humanos Especialistas Experiencia financiera limitada.	Rotación Diversas experiencias. Generalista Experto en finanzas
Enfoque	Enfoque a lo actual Manejo de un idioma.	Enfocado al futuro Varios idiomas

4. La globalización de los negocios y la nueva gerencia del potencial humano⁶

La gestión de personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios y transformaciones en los recientes años. La visión que se tiene hoy es totalmente diversa de su tradicional configuración, cuando recibía el nombre de *relaciones industriales o administración de recursos humanos*. La gestión de personas ha sido la responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente

⁶ CHIAVENATO, Adalberto "Administración de Recursos Humanos" 2da Edición. Edición McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1999

constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

Son las personas que producen, venden, sirven al cliente, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan y dirigen a los negocios de las empresas. Y también dirigen a las otras personas, pues no puede haber organizaciones sin personas. En verdad, las organizaciones son conjuntos de personas. Hablar de organizaciones es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que les dan personalidad propia. El modo por el cual las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actividades, tratan a los clientes y tocan los negocios de las empresas varía en enormes dimensiones, y esa variación depende, en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones sobre cómo lidiar con las personas en sus actividades. En muchas organizaciones, se hablaba hasta hace poco tiempo de relaciones industriales como una visión burocrática que viene desde los finales de la Revolución Industrial y que logró su ápice en la década de 1950. En otras organizaciones, se hablaba de administración de recursos humanos, en una visión más dinámica que predominó hasta 1990. En algunas otras organizaciones más sofisticadas, se habla de administración de personas, con un enfoque que tiene a personalizar y a visualizar las personas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia que hoy se verifica es válida para mucho más allá: se habla ahora en administración con las personas. Las personas como personas y no más como recursos empresariales. Las personas como *socios y colaboradores* y no más como empleados. Administrar con las personas significa tocar la organización juntamente con los colaboradores internos que más entienden de ella y de su futuro. Una nueva visión de las personas no más como un recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso, más fundamentalmente como un sujeto activo y provocador de las decisiones, emprendedor de las acciones y creador de la innovación dentro de las organizaciones. Más que eso, un agente proactivo dotado de visión propia y, sobre todo de inteligencia, la mayor, la más avanzada y sofisticada habilidad humana. Es dentro de esa nueva visión que se trata de abordar el tema: la nueva gerencia de personas. En esta transición, se da el nombre de gestión de personas para bautizar

las nuevas tendencias que están ocurriendo en la administración de recursos humanos.

5. La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales⁷

1. **Las personas como seres humanos** dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.

2. **Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales** como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. **Las personas como socios de la organización** capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización -como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones- como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc.

Administración de recursos humanos (potencial humano) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionados con las "personas" recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño. Recursos humanos es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en un cierto sentido, gerentes de personas, porque todos ellos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamientos potencial humano es el conjunto de decisiones integradas sobre las reacciones de empleo que influyen la eficacia de los funcionarios y de las organizaciones.

⁷ Ob. Cit. CHIAVENATO, Adalberto "Administración de Recursos Humanos" Pág. 321-329

Potencial humano es la función en la organización que está relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Hay un principio básico que siempre se defiende en potencial humano y que puede resumirse en una frase *“gerenciar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff”* ¿Qué significa esto? Muy simple y sencillo, quien debe gerenciar las personas es el propio gerente o supervisor al cual ellas están subordinadas. Este tiene la responsabilidad de línea y directa por la conducción de sus subordinados. Por esta razón aún persiste el principio de la unidad de comando o del mando único: cada persona debe tener uno y solamente un gerente. La contrapartida de ese principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de gerenciar su personal necesita recibir asesoría y consultoría del órgano de potencial humano, que le proporciona los medios y los servicios de apoyo. Así, gerenciar personas es una responsabilidad de cada gerente que debe recibir orientación del staff con relación a las políticas y procedimientos adoptados por la organización⁸

Gerenciar personas y competencias humanas representará en el siglo XXI una cuestión estratégica para las empresas. Una actividad muy importante para quedar limitada a solamente un órgano de la empresa, a especialistas que trabajan en la esfera táctica u operacional en la empresa. No es ahora posible que solamente un área de la empresa pueda centralizar y envolver en sus manos la administración de las competencias y talentos de todas las personas dentro de la organización. En épocas pasadas, donde había estabilidad, certeza y permanencia, en que pocas cosas cambiaban y en que las personas trabajan rutinariamente, sin añadir nuevos conocimientos y habilidades, el órgano de potencial humano funcionaba como el único responsable por la administración de todos los recursos humanos de la empresa, actuando como un feudo cerrado y hermético, mantenimiento del statu quo y de la tradición, cuidaba del haciendo la socialización organizacional de los nuevos miembros teniendo en vista el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era de la información, donde el cambio, la competitividad, imprevisibilidad e incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa moderna, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Sólo que su rol se está tornando diferente e innovador.

⁸ Ob. Cit. CHIAVENATO, Adalberto *“Administración de Recursos Humanos”* Pág. 122-137

6. El comportamiento de las organizaciones, la ética y gestión de personas

¿Por qué aparece ahora con más bríos esta exigencia? ¿Acaso no estuvo siempre presente la cuestión ética? En efecto, no es una exigencia nueva. En las décadas del '70 y el '80 comenzaron a publicarse en gran cantidad en Estados Unidos libros y artículos en revistas especializadas, sobre ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa, algunos de los cuales constituyen hoy muy buenas fuentes de consulta y puntos de partida para el tratamiento y replanteo que pretendemos hacer de estos temas. Hay dos grandes corrientes que enfocan este tema; por un lado el criterio clásico, si se puede llamar así sustentado a partir del pensamiento del economista Milton Friedman, quien afirmaba que la principal responsabilidad social de una empresa es obtener ganancias, ya que si no fuera así, tampoco podría hacer concesiones en lo social. *¡Qué significa eso de que los negocios tienen responsabilidades sociales!*, se pregunta Friedman. Según él, los administradores tienen que ser responsables principalmente ante sus empleadores, quienes son los dueños del negocio. Gastar las utilidades en objetivos sociales, es imponer un impuesto sobre el dinero que pertenece a los accionistas y a los empleados. Frente a este escepticismo se alzan otras voces que defienden el pensamiento ético para las empresas y los individuos que trabajan en ellas. Hay compromisos morales para la acción individual como para la conjunción colectiva, cuyos efectos se sintetizan en una imagen institucional frente a la sociedad. Hoy aparece un nuevo paradigma "*dijimos al comienzo*" que se nutre de una más moderna concepción de la empresa y del propio capitalismo. Las necesidades sociales y la dificultosa tarea de satisfacerlas por parte de la acción estatal, sea ésta referida a la pobreza, a la desocupación, a la salud o a otras iniquidades del comportamiento humano que es preciso controlar y evitar: como es la corrupción, discriminación, soborno, contaminación, etc. Por ello, la gente ahora pretende que las empresas no sólo cubran las necesidades de consumo (en el caso de las productivas) sino que lo hagan dentro de un marco ético, pero además, que asuman un compromiso social, retribuyéndole a la sociedad recurrencia de producir, vender, comprar, consumir, sino también en otras acciones socialmente responsables⁹

El concepto de subsidiaridad del estado liberal se basa en el hecho que no debería ocuparse de lo que la sociedad puede hacer por si misma, reservándose su

⁹ MIRELLA DUCCESCHI, C. "Técnicas Modernas de Dirección de Personal" Ibérico Europea Contabilidad S.A. 2da. Edic. España, 1996. Pág. 236-244.

compromiso en grandes campos: salud, justicia y educación. Una organización lucrativa por su poder económico, no puede marginarse. Igualmente, está involucrada en la satisfacción de necesidades de la sociedad en la que se inserta, ya que aún en los casos en que la iniciativa individual y colectiva pueda abordarlas, no tiene el poder económico, político y fáctico como el de una empresa para resolverlas¹⁰

MATRIZ DE LA RESPONSABILIDAD¹¹

		CONDUCTA DE LA EMPRESA	
		CONCIENCIA	NO TIENE CONCIENCIA
REACCION	ESPERADA	OBLIGACION MORAL	OBLIGACION LEGAL
	IGNORADA	SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO { - } Cinismo { + } Honestidad	SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO

Una empresa podría encontrarse ante dos situaciones; tener conciencia del efecto de sus actos o no tenerla. De acuerdo con el diagrama vemos que la empresa adopta conductas éticas que son esperadas bajo la "obligación moral" o bajo la "obligación legal" (quedando afuera ésta, de nuestras consideraciones éticas). Cuando la empresa no es consciente de su conducta y actúa con natural predisposición, sin una previsión de sus efectos sobre la gente, surgirán las regulaciones y a partir de éstas deberán juzgarse sus conductas como prácticas legales o no. Cuando se tiene conciencia de lo que el público espera, la empresa tiene obligación moral de satisfacer esa expectativa.

¹⁰ Ob. Cit. MIRELLA DUCCESCHI, C. "Técnicas Modernas de Dirección de Personal" Pág. 245

¹¹ Ob. Cit. MIRELLA DUCCESCHI, C. "Técnicas Modernas de Dirección de Personal" Pág. 124-133.

No habrá críticas, y probablemente tampoco felicitaciones. La primera vez que el accionar ético es percibido, es probable que los receptores lo destaquen, pero luego será un derecho adquirido.

MATRIZ DE EFECTOS¹²

		ORIGEN DE LAS ACCIONES	
		ENDOGENO	EXOGENO
AMBITO DE LOS EFECTOS	INTERNO	EMPLEADOS	PRODUCTOS O SERVICIOS
	EXTERNO	SOCIEDAD	ACCION SOCIAL

Pero la actuación de las empresas no sólo se manifiesta en la actividad comercial o en la presentación de un servicio. Los efectos de sus acciones son juzgados en diversos planos, tanto en lo endógeno como en lo exógeno. Es decir. Acciones originadas dentro de los efectos en el ámbito interno como externo. Por ejemplo, la política de Recursos Humanos y los efectos de la polución industrial sobre el medio ambiente, respectivamente, o, acciones originadas afuera con efectos en el ámbito interno; por ejemplo, servicios de transporte de empleados, para el primer caso y caridad o mecenazgo para el segundo.

La función del elemento humano y la gestión de desempeño¹³

A partir e la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la

¹² Ob. Cit. MIRELLA DUCCESCHI, C. "Técnicas Modernas de Dirección de Personal" Pág. 76-84

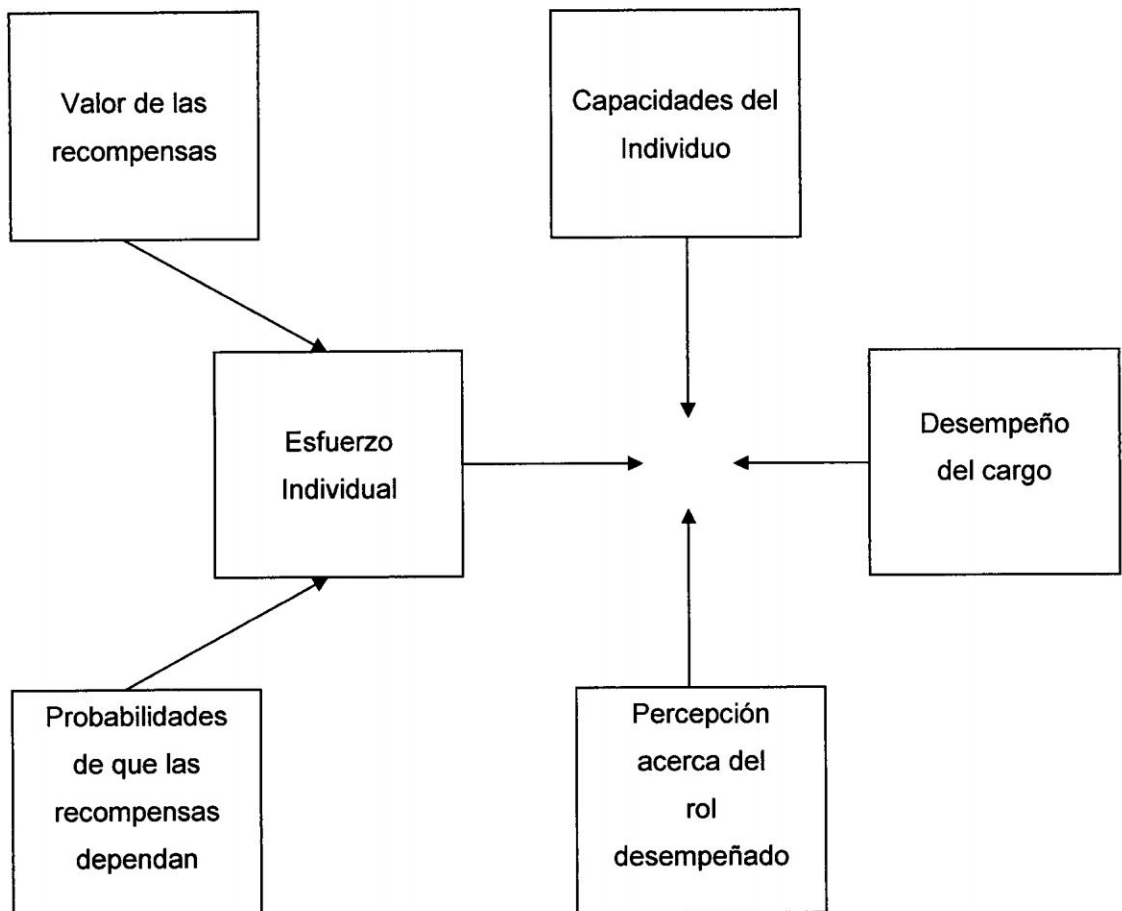
¹³ DOLAN, Simón "La Gestión de Recursos Humanos" Editorial McGraw-Hill, España, 1999. Pág. 122-129.

preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes:

- ¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevado a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

7. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa¹⁴



¹⁴ Ob. Cit. DOLAN, Simón "La Gestión de Recursos Humanos" Pág. 76

Como puede observarse, la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico -mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad a la mayor productividad.
11. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
12. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado.
13. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

Finalmente, cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

8. Beneficios para el jefe, el jefe tiene condiciones para¹⁵

- Evaluar mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema de la manera como está desarrollándose su desempeño.

¹⁵ Ob. Cit. DOLAN, Simón "La Gestión de Recursos Humanos" Pág. 127-135

De esta manera las personas saben que no basta hacer un buen desempeño de trabajo para tener un calificativo A o sobresaliente, es necesario también hacer este trabajo dentro de los valores que la empresa está promoviendo.

Métodos y técnicas de evaluación del desempeño

TECNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Simple, precisa, objetiva • Simple, precisa, objetiva 	<ul style="list-style-type: none"> • No refleja diferentes tipos de ausencias (medicas, injustificadas) • No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo. • Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. • En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.
Medidas subjetivas <ul style="list-style-type: none"> • Escalas graficas • Lista de verificación. • Escalas de elección forzada • Escala de incidentes críticos • Método de clasificación • Método de distribución obligada 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara, fácil de discutir multidimensional. • Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud. • Más difícil de distorsionar, multidimensional. • Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. • Conceptualmente simple. • Ayuda eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influenciar e inclinaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeta a distorsiones como tendencia central afecto de halo falsedad. • Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo. • Difícil de construir, antagoniza al evaluador, abligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. • El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas. • Las fuerzas pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación. • Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.
Simulaciones <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios situacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera el control durante los periodos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación es limitada y rara vez responde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

9. La función de personal y la evaluación de desempeño

Dos temas aparentemente separados, pero vinculados a la productividad y mejoramiento de una organización competitiva, lo constituyen la evaluación de la función de desempeño de los recursos humanos.

- **Medición de desempeño**

Las compañías tienen una distribución bastante pareja en términos de dónde están. Cerca de la mitad de las empresas encuestadas en un estudio realizado entre las más importantes empresas de los Estados Unidos siguen comprometidas ya sea en la planeación o diseño de una estrategia de cambio; la otra mitad está haciendo una prueba piloto y un levantamiento y análisis y ajustes posteriores al cambio.

El medir el progreso y el impacto en los resultados empresariales, sin embargo, es difícil. Al nivel más básico. El progreso ocurre cuando se hacen las preguntas correctas y se exponen los aspectos esenciales dentro de la organización. El progreso se puede medir por el valor que se agrega al negocio por las mejoras de relaciones industriales y administración del recurso humano. El valor agregado puede tomar la forma de satisfacción del cliente, compromiso del empleado o resultados financieros.

- **Medidas internas y externas**

Los ejecutivos de relaciones industriales escriben tanto las medidas internas como las externas para evaluar el desempeño de relaciones industriales. Hay diferentes métodos identificados por ellos y el grado al que intentan usarlos. Las mediciones clave que se usan por las compañías competitivas reflejan medidas específicas a la participación: clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. Interinamente, el desempeño de la capacidad central y la satisfacción de los empleados se indican como las medidas primarias. El vicepresidente de alto rango de relaciones industriales de una importante empresa norteamericana de telecomunicaciones concluye: *"Las medidas de contabilidad tradicional sólo le dicen dónde ha estado una organización; las medidas no financieras le dicen hacia dónde se dirige. Se desarrollaron cinco preguntas de diagnóstico que se pueden usar como una herramienta de evaluación para determinar la efectividad relativa y el valor de los servicios de relaciones industriales de recursos humanos de los resultados de las encuestas y entrevistas"*

¿Cómo contribuyen nuestros productos y servicios de relaciones industriales a la ventaja competitiva que proporciona nuestra gente?

¿Cómo alentamos la innovación y la creatividad de nuestros empleados dentro de las relaciones industriales?

¿Cómo servimos como agentes de cambio de tal manera que se ayude a nuestros empleados a administrar el cambio?

¿Cuál es nuestra contribución a la sociedad empresarial con los gerentes de alto rango, gerentes de línea y vendedores y proveedores externos?

¿Cómo afecta relaciones industriales a la calidad de trabajo y de vida de nuestros empleados?

Existe una gran variedad de medidas de desempeño entre ellos se pueden mencionar a las medidas claves de desempeño, las mismas que aparecen en la siguiente relación:

- Calidad de resultado.
- Satisfacción/retención del cliente.
- Rotación del empleado capacitación del empleado.
- Inversiones en investigación y desarrollo.
- Productividad de investigación y ventas.
- Desarrollo de utilidades.
- Desarrollo de productos nuevos.
- Crecimiento de mercado.
- Competitividad ambiental.
- Otras medidas específicas a cada compañía.

Concluye que las compañías de alto desempeño tienen un más alto desempeño corporativo. En el estudio, los lugares de trabajo de alto desempeño se caracterizan por aquellas actividades de relaciones industriales y prácticas como la capacitación, la compensación y beneficios, equipos y procesos de equipo, sistema de comunicación e involucramiento del empleado y moral.

En una importante iniciativa de Conference Board, un grupo de trabajo internacional de ejecutivos corporativos, inversionistas institucionales, y consejeros/reguladores internacionales examinaron a 10 compañías estadounidenses, del Reino Unido y australianas que están desarrollando medidas de desempeño clave que incorporan tanto medidas financieras como no financieras. Los hallazgos principales del grupo de estudio revelan que:

- Se usan nuevas medidas de desempeño como herramientas de administración para mejorar el éxito.
- El mejorar los indicadores clave de desempeño pueden aumentar tanto los resultados intermedios como los finales.
- Las compañías están midiendo los "intangibles" tales como el capital intelectual, la satisfacción del cliente y las prácticas laborales.
- Las medidas no financieras aumentan el lugar de reemplazar las medidas.

A continuación se presenta un cuadro que explica un cambio de paradigma de los RRHH, en orden de importancia.

DE	PARA
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación funcional • Enfoque interno • Reactivo • Creador de reglas • Impulsado a la actividad • Enfoque en actividad • Perspectiva estrecha • Enfoque tradicionales • Desconfianza mutua • Toma de decisiones centralizada • Una sola toalla para todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación empresarial • Enfoque de cliente • Proactivo • Consultor • Impulsado al valor • Enfoque en la efectividad • Perspectiva amplia • Pensando "fuera de la caja" • Sociedad • Toma de decisiones descentralizada • Programas hechos a la medida

10. Administración de salarios¹⁶

En algunas firmas, los buenos salarios se han enfatizado exageradamente como la clave de las relaciones satisfactorias de personal. Ocasionalmente, algún patrón asegura que *"los trabajadores solamente se interesan por la cuantía de su sobre pago"*. La unilateralidad de este punto de vista ha quedado demostrado por investigaciones recientes que indican claramente que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos. Hay otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son igualmente importantes, como la realización personal, por ejemplo.

Cuatro son las consideraciones principales que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de salarios de la firma: (1) los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras firmas del mercado de trabajo o en la industria; (2) las condiciones o situaciones financieras de la firma; (3) el costo de vida; (4) los reglamentos oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de las disputas.

Los salarios pagados por trabajo comparable, en otras firmas en el mercado de la mano de obra o en la industria, pueden constituir el factor más importante para determinar el tope del nivel general de salarios de una firma. El arreglo negociado con alguna firma clave o industria clave tiende a fijar el patrón a seguir por otras firmas. Algunas cuantas firmas adoptan la política de pagar mejor que el promedio en la industria, a fin de atraer trabajadores de calidad superior, a esas firmas se les considera como "líderes en salarios".

La condición financiera de la firma o su capacidad para pagar determina si puede escoger entre pagar a un nivel más elevado que el promedio de la industria, en un esfuerzo por atraer mejor mano de obra ; mantenerse en la línea con otras firmas comparables, o pagar salarios menores empleando posiblemente otros medios para atraer y conservar a buenos obreros.

Los cambios en el costo de vida, deben se considerados como de importancia en la administración de salarios. Si los sueldos y salarios en efectivo fallan en llevar el

¹⁶ SEGURA RODRIGUEZ, Santiago *"Diseño y Administración del Sistema Salarial"* Editorial Técnico Científica S.A. Tomo I Lima-Perú, 1996. Pág. 134-149.

paso con el aumento del costo de vida, los empleados tienen causa para mostrar descontento por la creciente dificultad en nivelar sus gastos. Considerando esto las empresas deben adoptar políticas "escaladoras" que vayan de acuerdo a los aumentos del IPC.

Finalmente, las reglamentaciones oficiales de salarios, mediante leyes sobre el salario mínimo ponen un límite inferior absoluto en el nivel de los sueldos y salarios que pueden pagarse por cualquier firma sujeta a estas leyes.

Se puede observar de igual manera, la relación entre sueldos y salarios y las buenas o malas relaciones internas. En todo el campo de las relaciones obreras no existe un factor simple que más mine la moral de los empleados, ocasione más descontento individual, aliente el ausentismo, aumente la temporalidad y estorbe la producción, que las desigualdades manifiestamente obvias en las tasas de los salarios que se pagan a diferentes individuos en el mismo grupo laborante dentro de la misma planta. *¿Cómo puede evitarse lo anterior?* Mediante la valuación del trabajo o de los puestos, ésta puede reducir esas desigualdades a un mínimo ayudando así a establecer relaciones internas aceptables de sueldos y salarios. Un plan de evaluación de trabajo, bien desarrollado, tiene ventajas manifiestas para lograr una estructura de sueldos y salarios más racional y consistente para la planta. Si las tasas para los trabajos clave se mantienen cuidadosamente en línea con las del mercado, en trabajos similares, más satisfactorio será en la firma el nivel general de salarios. Finalmente, y muy importante cuando existe un cierto número de trabajos peculiares a la firma, la evaluación suministra un medio para determinar, para esos trabajos, tasas que sean consistentes con las de los trabajos que sean más comunes en la industria.

10.1. Productividad y salarios¹⁷

Es conveniente examinar la relación entre productividad y costos laborales. Estos, a lo largo del tiempo reflejan cambios en la productividad y en los ingresos de los trabajadores, así, por ejemplo, en la industria colombiana tomando el período de 1974 a 1978, se observa que cuando el crecimiento de la productividad ha sido bajo y los ingresos medios crecen rápido, los costos salariales se aceleran. Por el contrario

¹⁷ Ob. Cit. SEGURA RODRIGUEZ, Santiago "Diseño y Administración del Sistema Salarial" Tomo I. Pág. 88-113

cuando el crecimiento de la productividad se acelera (1979 - 1991) el crecimiento de los costos laborales se atenúa. (Ver cuadro)

Esto quiere decir que en la industria en general se observa un paulatino crecimiento de la productividad, mientras se desaceleraban los salarios y caían rápidamente los costos laborales unitarios.

PORCENTAJE DE CAMBIO. Promedio anual

PERÍODO	PRODUCTIVIDAD	COSTOS LABORALES	REMUNERACIÓN
74 - 78	0.48	3.86	4.37
78 - 87	2.73	-0.27	2.45
87 - 91	6.23	-3.96	2.03

Fuente: Encuesta anual. SNI 2006.

El crecimiento de la productividad tiene efecto positivo sobre los costos de producción, en la medida que estos disminuyen, sin embargo, los trabajadores de la industria colombiana, no han mantenido participación en esa ganancia de la productividad laboral durante los años recientes, en cuanto que el ritmo de crecimiento de sus remuneraciones ha sido mucho menor, especialmente a partir de 2002.

El estudio de los salarios, tanto a nivel jurídico como a nivel meramente económico, es algo que nos afecta a todos, como quiera que en un futuro seamos empleadores o empleados; y debemos estar al tanto de todo lo que se genere al respecto.

Como futuro administrador de empresas, probablemente me veré al mando de algunos trabajadores, para hacer esto, debo tener muy cuenta los conceptos básicos de la problemática de salarios, con este trabajo, nos hemos empapado del tema y tenemos buenas bases para ponerlas en práctica en un futuro.

11. La motivación¹⁸

Qué podemos comentar de la historia? Lo importante no es sólo responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo. He aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las organizaciones dependerá de muchos "intangibles" que van más allá de lo que puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción, etc.

Etimológicamente, el término motivación procede del vocablo latino motus y tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad. En el lenguaje popular, una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Así, podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Trechera, 2000).

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- *Motivo*. Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.
- *Incentivo*. Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación. Podemos destacar tres enfoques:

1. Modelo de satisfacción de necesidades. Se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.

2. Modelo del incentivo. Se centrará en las variables externas: los incentivos o las recompensas.

3. Modelos Cognitivos. Se pondrá el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

¹⁸ IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y desempeño laboral*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000. Pág. 88-115

11.1. Modelos explicativos

Modelo basado en la satisfacción de necesidades¹⁹

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona. Describimos algunas propuestas:

a) A. Maslow. Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo. Maslow (1954) destacaba las siguientes:

- *Necesidades fisiológicas.* Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.
- *Necesidades de seguridad.* En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- *Necesidades de amor, sociales.* Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.
- *Necesidades de estima.* Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único

¹⁹ Ob. Cit. IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y desempeño laboral*. Pág. 133-139

objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?

- *Necesidades de autorrealización.* El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

b) F. Herzberg. (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- *Factores higiénicos o ergonómicos,* que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.

- *Factores de crecimiento o motivadores,* que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

La aportación de Herzberg es de gran utilidad en las organizaciones (lucrativas o no), ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con “los intangibles” que muchas veces se dan por supuestas y que es muy necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos - medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc.- si están presentes los factores motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc.

c) **C. Alderfer.** Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

- *Existencia.* Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
- *Relación.* Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
- *Crecimiento.* Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

Alderfer cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quién no logre conseguir cuotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento- "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-. A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

d) **D. McClelland.** Pretende describir cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades:

- **Necesidad o motivación de logro.** Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro.
- **Necesidad de afiliación o social.** Se refiere a la necesidad de afecto e interacción con los demás.
- **Necesidad de poder.** Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros.

Modelo basado en los incentivos²⁰

Las teorías que se basan en el manejo de incentivos parten de un presupuesto: las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Skinner, 1977). *¿Cómo podemos realizar de manera efectiva ese proceso?*

* Si queremos que se inicie o que se mantenga un comportamiento, sólo tenemos un medio: el reforzamiento. Se suele distinguir:

- *Reforzamiento positivo.* La presencia de un estímulo reforzador ante la emisión de una conducta incrementa la probabilidad de repetir esa respuesta. Se le suele aplicar también el término de condicionamiento de recompensa, ya que el sujeto es premiado por la ejecución de un determinado comportamiento. Por ejemplo, si ante la realización de una actividad que ha supuesto un gran esfuerzo se recibe la felicitación de los compañeros, nuestra labor se ve reforzada.

- *Reforzamiento negativo.* Como consecuencia de la realización de una conducta se puede evitar o dejar que actúe algo desagradable. Así, en el origen de muchas asociaciones está el planteamiento de alternativas para afrontar una situación social que no es placentera. Por ejemplo, que los jóvenes realicen cursos formativos con el objetivo de escapar de la mendicidad o para evitar que caigan en la delincuencia.

* Si lo que se pretende es disminuir o eliminar un comportamiento, sólo podemos emplear dos técnicas: la extinción y el castigo.

- *Extinción.* Se produce cuando no presentamos el estímulo reforzador que sustenta esa conducta. Al no reforzar el comportamiento, se irá "debilitando" y disminuirá la probabilidad de que se repita. Por ejemplo, si alguien gasta bromas muy pesadas y no le hacemos caso, es más probable que no utilice esa estrategia.

²⁰ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín "Administración Moderna de Personal" Ediciones Contables y Administrativas. México, 1995. Pág. 68-75.

- **Castigo.** Un estímulo desagradable para el sujeto posterior a la ejecución de una conducta que no se considera adecuada aumenta la probabilidad de que ésta no se repita. Así, si alguien se salta un semáforo en rojo, recibirá una multa.

Las teorías que se basan en incentivos lo que potencian es la creación de un ambiente adecuado para que el sujeto se plantee la realización de aquello que le reporta beneficios y no ejecute lo que le proporciona perjuicios. De ahí la importancia de adaptarse a cada contexto y a cada individuo, ya que los estímulos reforzadores puede diferir.

¿Qué tipo de reforzamientos se reciben en las organizaciones? A veces, ni se tienen en cuenta, y, sin embargo, están en la base de muchos de esos "intangibles". ¿Agradecemos ese "plus" de esfuerzo personal? ¿Reconocemos el buen trabajo realizado? Desgraciadamente, la experiencia de muchos es más bien la contraria, se resaltan los fallos más que los éxitos, con lo cual se castiga y penaliza. ¿Es posible motivar con el castigo? La respuesta es muy simple y clara: NO. La práctica y las investigaciones demuestran que el castigo lo que puede conseguir es eliminar una conducta, pero difícilmente creará otros nuevos comportamientos. De ahí que sea necesario el fomentar respuestas alternativas, reforzando el comportamiento deseable, y evitar en la medida de lo posible los estímulos punitivos.

11.2. Modelos cognitivos

Modelo de equidad de Adams (1965)

Postula una teoría basada en la equidad, que cuestiona que sean variables determinadas las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza, comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares, el que influye en la motivación. Para establecer ese juicio, hay que tener en cuenta varios elementos:

- **Inputs.** Las aportaciones o contribuciones que el sujeto aporta al trabajo: formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.

- **Outputs.** Los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo: salario, prestigio, estatus, reconocimiento etc.

El planteamiento es importante, ya que, quizás, "objetivamente" no exista la injusticia o la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el individuo realiza de esa experiencia.

Modelo de expectativas

Para Vromm (1964) la motivación es el resultado de la conjunción de tres variables:

- **Expectativas.** ¿Qué imagen construye el sujeto de sí mismo? ¿Se siente capaz? ¿Tiene formación? ¿Esforzándose obtendrá lo que pretende?
- **Instrumentalidad.** ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Es decir, si consigue un determinado resultado, ¿servirá para algo?
- **Valencia.** ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad? ¿Qué deseo o interés tiene para realizarla?

Evidentemente, si alguien no se siente capaz, o supone que no va a repercutir en nada el esfuerzo que haga, o no tiene ningún interés por dicha tarea, ¿tendrá motivación para llevarla a cabo?

Modelo de fijación de metas u objetivos²¹

Una meta u objetivo es lo que alguien intenta alcanzar, el fin de una acción. *¿Cuáles son los factores que debe tener un objetivo para que pueda motivar?*

- **Conocimiento.** Se ha de conocer la meta y los medios para conseguirla.
- **Aceptación.** Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar.
- **Dificultad.** Las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no deben ser inalcanzables.

²¹ Ob. Cit. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín "Administración Moderna de Personal" Pág. 145-151

- **Especificidad.** Cuánto más concreto sea el objetivo, más fácil será aglutinar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

Según Locke y Latham (1990), en el establecimiento de metas se ha de resaltar que el objetivo:

- *Orienta la acción.* Anima a realizar estrategias y planes de actuación. Al centrar nuestra atención, seleccionamos qué actuaciones son importantes y obramos en consecuencia. Así, para conseguir una meta, tendremos que plantearnos las alternativas más idóneas.

- *Sirve para regular el esfuerzo.* Al tener claro qué es lo que hay que hacer, nos podemos programar para obtenerlo.

- *Logra que se trabaje de una manera más persistente.* El objetivo, más que algo imposible, se presenta como aquello que con el esfuerzo y la persistencia se puede alcanzar.

¿Qué podemos hacer?

En la historia inicial veíamos que los tres trabajadores ejecutaban una misma actividad, sin embargo cada uno la vivía de manera diferente. *¿Qué ocurre?* No sólo es importante realizar algo, sino la actitud con la que lo llevemos a cabo. Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos. De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las actividades. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia.

11.3. Tipos de motivación

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder,

posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

11.4. Clasificación de las motivaciones²²

161461

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Si, además, obtenemos un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará, aún más, nuestra conducta de repetir dicha práctica. Pensemos que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor. Es más, si el único objetivo fuera ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando, evidentemente, los ganadores.

²² DESSLER, Gary "Administración de Personal" Prentice Hall México, 1994. Pág.43-55

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles. Muchos estudiantes renuncian a cursar una carrera que les gusta porque piensan que una vez convertidos en profesionales no ganarán el dinero que desean y se plantean cursar otra carrera porque confían en alcanzar un elevado nivel de vida. Su motivación responde a una necesidad ajena a los estudios y que se basa en un supuesto imprevisible, por depender del siempre cambiante mercado laboral. No sienten la necesidad de aprender para colmar un deseo de conocimiento, sino que *DEBEN* estudiar para terminar la carrera y poder ganar dinero. Cuando las largas noches de estudio comienzan a hacerse insoportables, cuando llegan los primeros suspensos, cuando llegan las primeras dudas, es entonces cuando comienzan a recapacitar y posiblemente, a arrepentirse de la decisión adoptada. En otros campos, puede suceder lo mismo. Tomemos el ejemplo de la persona que sufre un accidente y debe iniciar un proceso de recuperación. Se inscribe en un gimnasio y se pone en manos de un profesional que le confecciona un programa de ejercicios. El alumno acude regularmente a realizar el programa, pero no porque sienta la necesidad de entrenarse, sino, porque se autoimpone él deber de hacerlo esperando una pronta recuperación. Una vez completada dicha recuperación, abandona el centro deportivo y sigue con su rutina de vida habitual.

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa.

* **Motivación positiva.** Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

* **Motivación negativa.** Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

Motivación intrínseca (MI)

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la **MI** para aprender.

MI hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

Motivación extrínseca (ME)

Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la **MI**, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de **ME**:

Regulación externa. La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos.

Por ejemplo:

Un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".

Regulación introyectada. El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: "*estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar*"

Identificación. Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

Por ejemplo: *“decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí”*

Recompensas extrínsecas generales e individualizadas, las recompensas individualizadas resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella.

Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

Por otra parte, las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

Recompensas de tipo económico²³

Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

- Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.
- Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.

Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

- La promoción o el ascenso. Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas, etc.

²³ PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. *“Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos”* Editorial Gestión 2000. EDIPE. España, 1997. Pág. 79,80, 61 y 83

- El reconocimiento y la recompensa social. Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca.

Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

Recompensas generales

Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio.

Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membresía).

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios con los que se han establecido. Cualquier aplicación de diferencia en función de otros criterios puede provocar resentimiento en una parte de los miembros de la organización.

El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica basada en la membresía y no en el rendimiento.

Recompensas intrínsecas y sus consecuencias²⁴

Si suponemos que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo, y que ese poder motivador depende de las mayores posibilidades que el individuo tiene en esas situaciones para mostrar y desarrollar sus propias habilidades hay que reconocer

²⁴ Ob. Cit. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. "Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos" Pág. 176-189

como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo.

Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

También la expresión de los propios valores tiene un efecto motivador para el sujeto.

También se incluye, entre los patrones de motivación intrínseca, la pertenencia al grupo primario de trabajo, especialmente porque ese grupo puede tener un efecto considerable al proporcionar un sentido de complejidad de la tarea y ofrecer la posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo o aspiración de logro para todo el grupo.

Otro tipo de clasificación que se le da a la motivación y que está íntimamente ligada a las anteriores es la siguiente:

INDIVIDUALES PRIMARIAS, representadas por las *NECESIDADES* (hambre, sed, sueño, etc.)

INDIVIDUALES COMPLEJAS, donde se unen formas vinculadas al aprendizaje familiar, escolar y social. Se destacan aquí, como *MOTIVOS* básicos:

- a) La ambición
- b) El nivel de aspiraciones
- c) Los hábitos
- d) Las actitudes
- e) Los incentivos

SOCIALES, que son productos más marcados de factores ambientales, de la cultura y el medio. En ellas hay mayor complejidad, por la interacción los diferentes factores que concurren a formarlas.

Tenemos:

- a) La sociabilidad
- b) La sensación de seguridad
- c) La adquisición
- d) La escala de valores
- e) La respetabilidad
- f) Hacer el trabajo que nos gusta

Todos esos *MOTIVOS* constituyen elementos capaces de *IMPULSAR* al individuo hacia la acción. En el sentido de *MOTIVOS* o *FUERZAS* que impulsan al logro de una meta u objetivo, tienen carácter psicológico. ¿Cómo actúan estos *MOTIVOS* en la conducta humana?

Ambición

Toda persona desea o aspira a ser *ALGUIEN* en la vida. Pero ese poder ser alguien se adquiere, está en función del esfuerzo que cada uno para alcanzar sus objetivos.

El nivel de aspiraciones

En el deseo de alcanzar una meta definida, aspiramos humanamente a lograr sino el primero, por lo menos, los primeros puestos. Tal aspiración está condicionada a diversos factores, entre los cuales la preparación previa, las aptitudes o habilidades físicas o psíquicas son importante,.

En la medida que el éxito nos sonríe, nuestro nivel de aspiraciones se va elevando, se hace mayor; en cambio, el fracaso frecuente hace que nuestro nivel de aspiraciones disminuya y tendamos a ajustarnos a esa realidad.

Los hábitos

Gran parte de nuestra actividad diaria es habitual. Se calcula que más del 80% de lo que hacemos en el día es hábito, conducta aprendida, condicionada. Los mecanismos habituales se transforman así en una *SEGUNDA NATURALEZA* que influye poderosamente en nosotros.

Actitudes

"La actitud es un estado de espíritu". Supone una predisposición para formar *OPINIONES*, puntos de vista o visión de la vida.

La actitud vendría a ser un *MARCO DE REFERENCIA* que influye en los puntos de vista y maneras de pensar del individuo sobre los distintos asuntos y que se refleja en su conducta.

Una vez que alguien ha desarrollado una *ACTITUD* o un punto de vista con relación a determinada cuestión y cree firmemente en ella, esa predisposición le sirve de fundamento explicativo y motivacional de sus acciones.

Es posible que una actitud se modifique, pero generalmente en las personas adultas son relativamente establece, complejas y no siempre racionales o conscientes.

Los incentivos

Aparecen como determinantes *EXTERNOS*. Son las reacciones que satisfacen las necesidades. Por ejemplo la *SED* es una necesidad y el *AGUA*, un incentivo.

Sociabilidad

El hombre es un animal social, es muy importante para él y sus actos. Necesitamos vivir en grupos, en comunidades. Ahí hemos aprendido a desarrollar formas específicas de conducta como la amistad, el trabajo en equipo, etc. Que ejercen en nosotros gran influencia.

La sensación de seguridad

Desde el nacimiento hasta la muerte todo se organiza alrededor de nosotros para hacernos sentir seguros. Este deseo se expresa en características humanas de vigencia social.

- el deseo de estar asegurado.
- la religión.
- el empleo estable.

- el deseo de protección (contra la competencia injusta, la resistencia a las innovaciones, a los cambios, etc.).

Esta necesidad de seguridad abarca lo físico, lo material, lo espiritual, lo emocional. En su logro, como mereces, como incentivo final.

La adquisición

La cultura occidental defiende la adquisición como esencial motivación individual y social. Es un poderoso incentivo en la vida *ADQUIRIR* cosas.: vivienda, trajes, etc. Aparece íntimamente vinculada la adquisición a la sensación de seguridad ya descrita.

La escala de valores

La vida social polifacética se orienta en diferentes reacciones o vías. Cada uno de los individuos que el grupo escoge el "*valor*" que más se corresponde sus. Inclinationes, hábitos y aptitudes lo económico, político, lo estético, lo científico, etc. Son valores reales. El sujeto los busca, los selecciona e integra vida alrededor de ellos.

La orientación del sujeto en la escala de valores le emite en un momento dado una mayor identificación con el grupo a que pertenece, de ahí que en su conocimiento individual reproduzca sensiblemente la escala correspondiente.

La respetabilidad

Es un motivo *MIXTO*. Es un caso de valoración por si traduce en la ropa que seleccionamos, no sólo para ver el calor animal (necesidad homeotérmica), sentirnos *SEGUROS, RESPETABLES* y demostrar otra posición dentro de la comunidad.

Hacer trabajo que nos gusta: No siempre nos es posible realizar como *QUE* aquello que nos agrada. En algunos casos, muy en nuestro tiempo, desempeñamos tareas poco en cuya realización no nos sentimos satisfechos.

La naturaleza humana hace que la percepción que podamos tener de todos estos factores fluctúe constantemente y se produzcan cambios frecuentes de pensamiento o sentimientos.

Según sean éstos, nuestra conducta puede verse reforzada, asegurando el éxito o por el contrario podemos perder interés durante el proceso y no lograr el objetivo marcado.

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

12. Definiciones de términos

La definición de los términos operacionales permitirán darle claridad a las formulaciones utilizadas en el Informe de la investigación realizada.

- **Empleo u ocupación.-** Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.
- **Productividad.-** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados. La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.

- **Administración de recursos humanos.-** El área de la administración de recursos humanos de una organización o empresa (por ejemplo determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados) actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.
- **Fuerza de trabajo.-** Todas las personas de 16 años o más, que tienen empleo que buscan trabajo y personal de las Fuerzas armadas.
- **Especialistas en personal.-** Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (por ejemplo, el gerente de producción en una planta manufacturera o el gerente en un banco).
- **Inventario de habilidades.-** Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.
- **Planeación de personal.-** El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.
- **Desempleo estructural.-** Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajos o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.
- **Evaluación del rendimiento.-** Proceso en que se comunica a una persona cómo lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.
- **Método de estándares de trabajo.-** Método de evaluación de rendimiento en el cual se establece una producción específica, límites de tiempo o ambas cosas para un trabajo, y luego se evalúa el rendimiento del trabajador en comparación con esos estándares.
- **Rendimiento.-** El grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.
- **Aprendices.-** Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por debajo de lo normal.

- **Planeación de la carrera.-** Proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos.
- **Mercado laboral.-** Espacio geográfico donde concurren los que desean trabajar (oferentes) y los que requieren cubrir un puesto de trabajo (demandante).

CAPITULO IV

CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

1. Hipótesis y operacionalización de variables

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>• Hipótesis general</p> <p>Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>Variable Independiente Motivaciones y programas de incentivos</p> <p>Variable Dependiente Desempeños laborales</p>	<p>Motivaciones y programas de incentivos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Reconocimiento individual✓ Ascenso y promociones.✓ Incentivos por productividad <p>Desempeños laborales</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Habilidades.✓ Nivel de conocimientos✓ Conducta y comportamientos

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>• Hipótesis específica</p> <p>1. El establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga</p> <p>2. Los estímulos y programas de incentivo laboral inciden favorablemente en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>Variable Independiente Estrategias de motivación</p> <p>Variable Dependiente Trabajo eficiente y resultados</p> <p>Variable Independiente Estímulos y programas de incentivo laboral</p> <p>Variable Dependiente Rendimientos laborales de los empleados</p>	<p>Estrategias de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambientes y equipamiento ✓ Asignación de recursos en general. ✓ Clima organizacional <p>Trabajo eficiente y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios con calidez ✓ Oportunidad. ✓ Imagen institucional <p>Estímulos y programas de incentivo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recreación y esparcimiento ✓ Bonos de participación de utilidades ✓ Asignación para capacitación y perfeccionamiento <p>Rendimientos laborales de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en la producción y productividad ✓ Logro de objetivos y resultados ✓ Mejoramiento continuo en los servicios

2. Proceso de contraste de las hipótesis estadístico

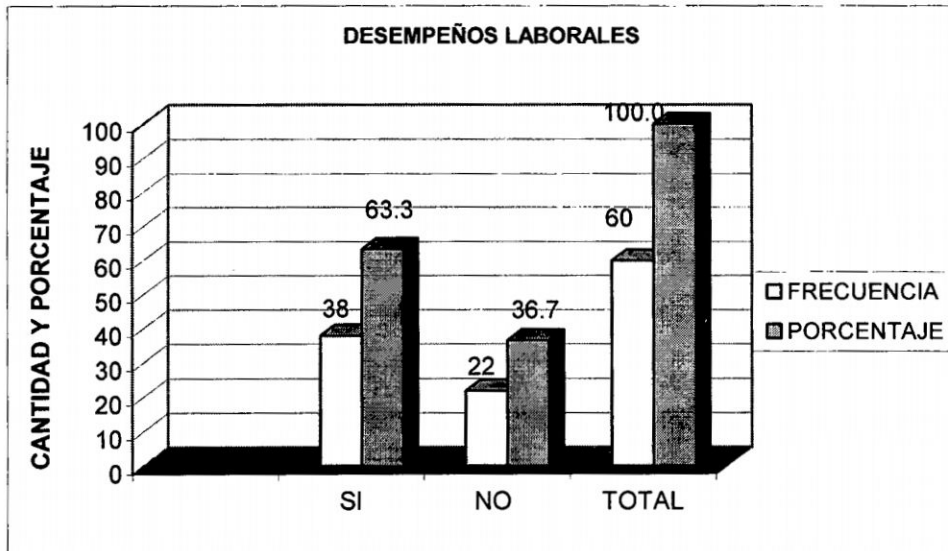
Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.3	63.3	63.3	0.74
NO	22	36.7	36.7	100	0.64
TOTAL	60	100.0	100.0		

El 63% de los trabajadores manifestaron que tienen suficientes habilidades, conocimientos y destrezas y un 37% sostiene lo contrario; en muchos casos, es el interés del propio trabajador por actualizarse, más no así de las instituciones financieras. Sin embargo, es preciso conocer si accedieron a los programas de capacitación y si esos programas realmente contribuyen a mejorar habilidades para la prestación de servicios de calidad o simplemente es con fines de acreditar para sus promociones.

GRAFICO Nro. 01



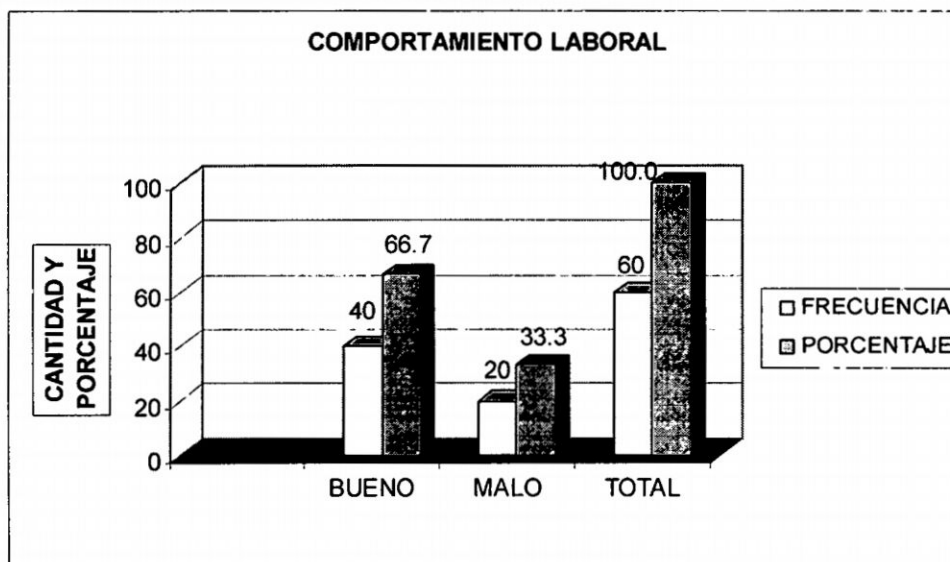
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	40	66.7	66.7	66.7	0.75
MALO	20	33.3	33.3	100.0	0.63
TOTAL	60	100.0	100.0		

El 67% considera que existe un buen comportamiento laboral de los trabajadores y un preocupante 33% dice haber un mal comportamiento. En el entendido que la mejora de las conductas laborales esta asociada con acciones de motivación que tienen los trabajadores, sin embargo, existe una manifiesta disconformidad de parte de los usuarios, es posible que se refieran al comportamiento en las relaciones internas con sus compañeros de trabajo, sus jefes y/o subordinados y más no así con el público usuario, que es la finalidad misma de la administración en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 02



FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008

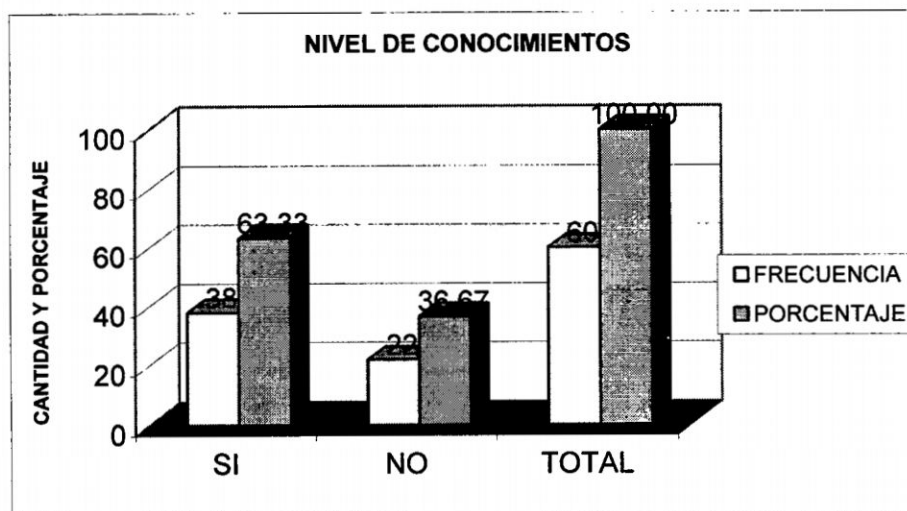
ELABORACION: Propia

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.33	63.33	63.33	0.74
NO	22	36.67	36.67	100.00	0.64
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 63% manifiesta que tienen conocimientos actualizados, y el 36% manifiesta lo contrario, los programas de capacitación en las instituciones financieras en Huamanga, son escasos y en la mayoría de los casos no tienen financiamiento sino responden a intereses individuales y personales de los empleados, además, no son compatibles con las necesidades de estas instituciones, esos conocimientos muy generales que se adquieren en las capacitaciones, no se ponen en práctica, no contribuyen para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones, evidenciándose en el limitado o desconocimiento de algunas técnicas operativas y en casos de sus funciones, esta afirmación es como resultado de algunas entrevistas efectuadas.

GRAFICO Nro. 03



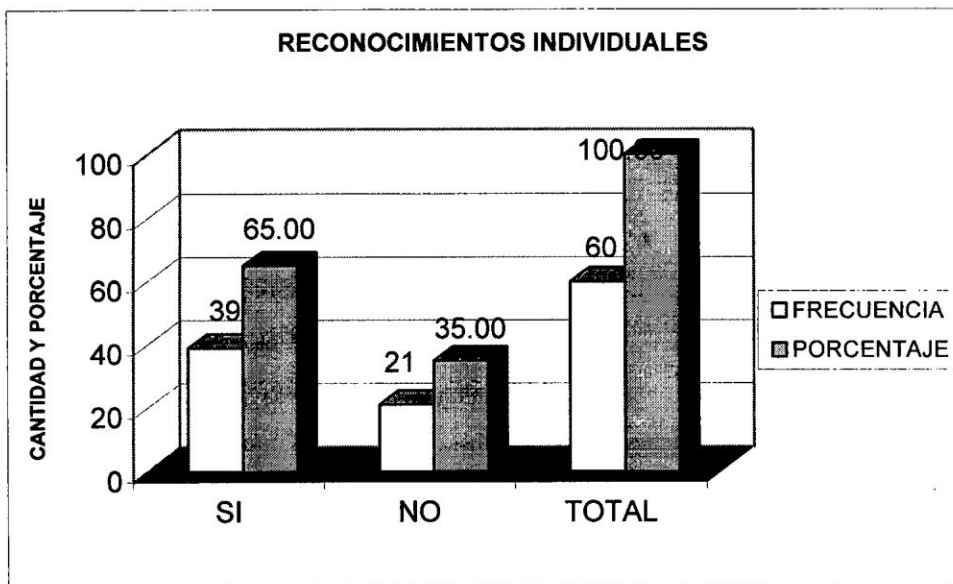
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asume en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	39	65.00	65.00	65.00	0.74
NO	21	35.00	35.00	100.00	0.64
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 65% sostiene que el esfuerzo y la dedicación tienen reconocimiento individual y un 35% sostiene lo contrario, sin embargo, en los resultados de algunas entrevistas sostienen que no son frecuentes y tampoco significativas, consideran que dichos reconocimientos deberían ser retribuciones económicas efectivas y no meramente simbólicas, entonces los incentivos en sus diferentes manifestaciones tienen singular incidencia en los rendimientos laborales.

GRAFICO Nro. 04



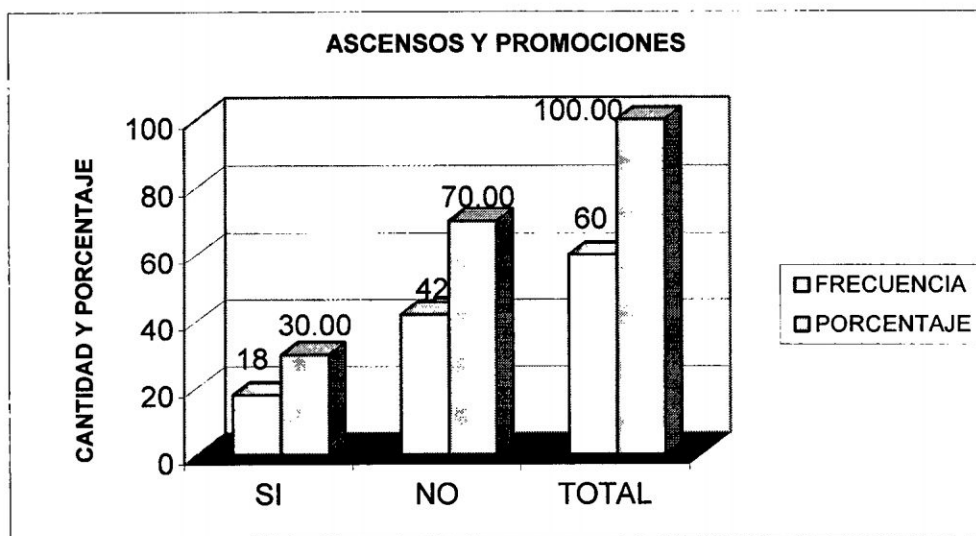
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	18	30.00	30.00	30.00	0.62
NO	42	70.00	70.00	100.00	0.76
TOTAL	60	100.00	100.00		

Sólo el 30% dice que existe transparencia e imparcialidad, sostienen que las promociones son confiables y el 70% es categórico en sostener lo contrario, entonces todos los demás esfuerzos como capacitación, algunas motivaciones reconocidas, entre otras estrategias acertadas, no tienen sostenibilidad cuando las instituciones financieras en Huamanga, muestran este hecho preocupante, la mayoría no esta conforme con los resultados y oportunidades de ascenso, este hecho definitivamente influye en los desempeños laborales.

GRAFICO Nro. 05



FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008

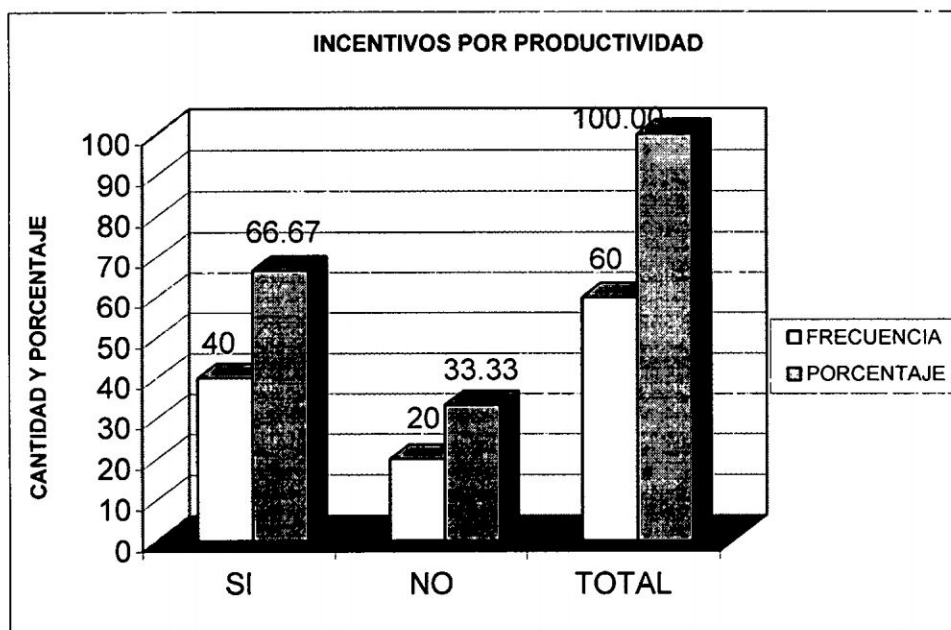
ELABORACION: Propia

¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 56% de los encuestados considera que recibe incentivos por productividad laboral y hacer cada vez más y mejor su trabajo y un preocupante 43%, muy considerable, expresa lo contrario, quiere decir, que no hay uniformidad en los incentivos; luego en las entrevistas efectuadas a algunos ejecutivos, se evidencia que el personal de apoyo, auxiliares y de poco tiempo de servicios, es insignificante y en algunos casos no perciben incentivos por productividad, los empleados de mayor jerarquía y permanencia son quienes realmente se benefician, esta política definitivamente genera descontento en un sector considerable de las personas que trabajan en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 06



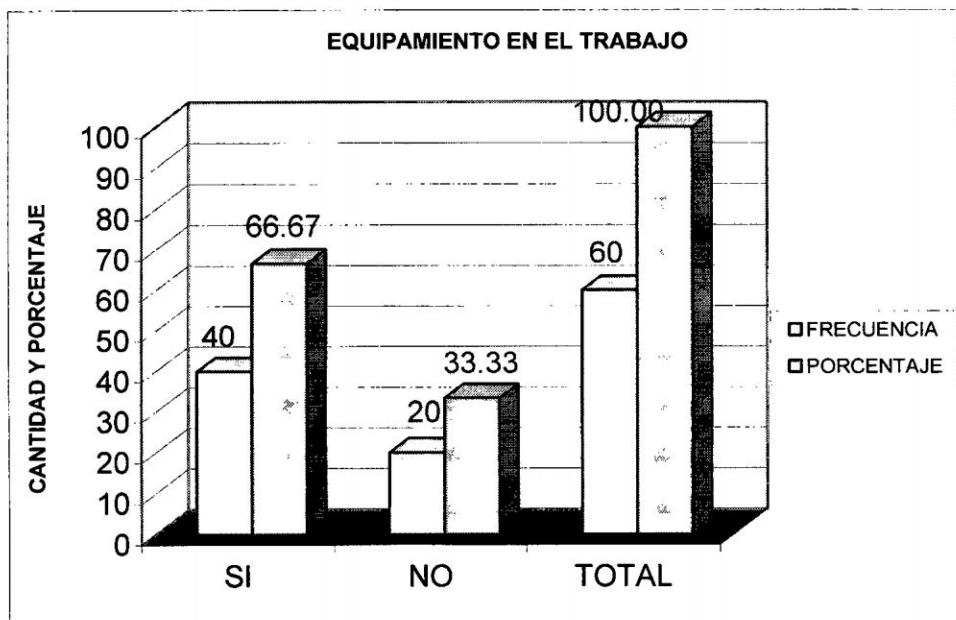
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 66% de los trabajadores sostiene que tienen área de trabajo apropiado y acondicionado que motiva hacia rendimientos laborales esperados y un 33% expresa que no tienen; efectuado una observación en las sedes de atención al cliente y usuarios, efectivamente, las áreas de acceso y concurrencia masiva y atención directa presenta y muestra buena impresión de equipamiento y condiciones, hacia fuera muy bien, lo que ve el cliente, el FRONT LINE y FRONT OFFICE, las últimas líneas de frente al cliente, es aceptable, pero lo que no ve el cliente, el BACK OFFICE: aprovisionamiento, procesos, gestión gerencial y administrativa, están muy limitados, son áreas en descuido que disminuye los rendimientos del personal.

GRAFICO Nro. 07



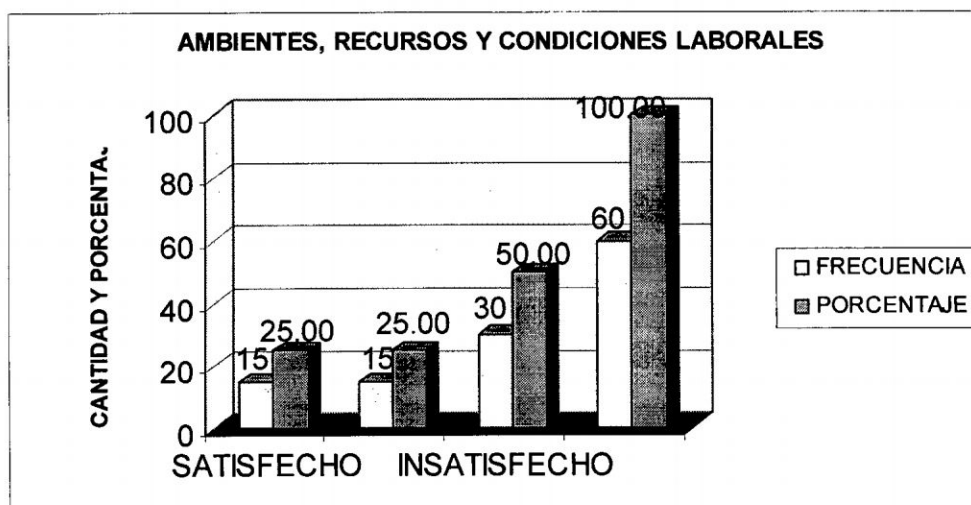
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SATISFECHO	15	25.00	25.00	25.00	0.60
REGULAR	15	25.00	25.00	50.00	0.60
INSATISFECHO	30	50.00	50.00	100.00	0.69
TOTAL	60	100.00	100.00		

En los resultados a la pregunta sobre el suministro de insumos y diversos, asignación de recursos, medios de comunicación y demás tecnologías el 25% manifiesta satisfacción, conformidad y también el otro 25% considera de regular dichos aprovisionamientos, pero el 50% sostiene insatisfacción, inconformidad, quiere decir, que los abastecimientos son restringidos, muy controlados, escasos y no se realizan a tiempo, los cuales en definitiva, condicionan los niveles de desempeño laboral.

GRAFICO Nro. 08



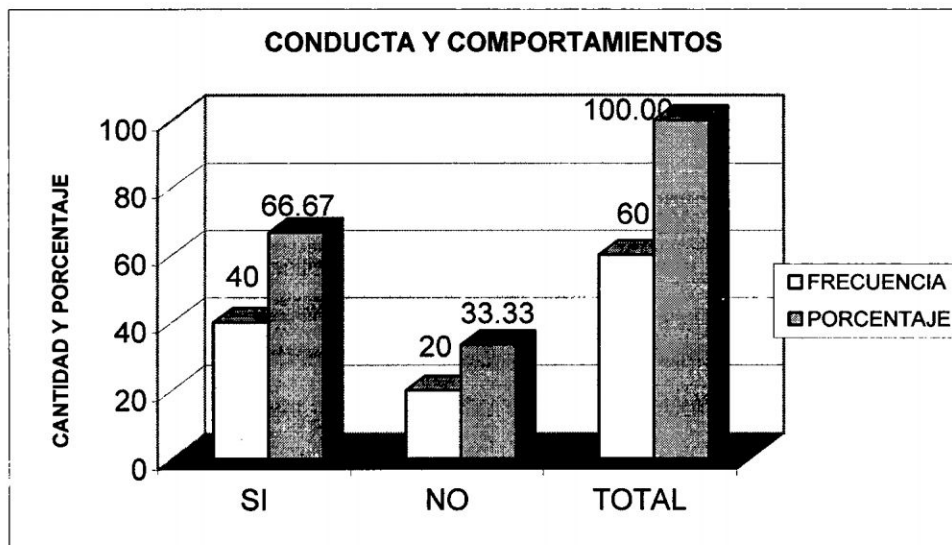
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 66% de los encuestados sostiene que existen un clima organizacional favorable, que existe coordinación, comunicación fluida y que ante todo prima el diálogo y el 33% afirma lo contrario, consecuentemente, se explica que se obstaculiza el mejoramiento de los desempeños laborales. La percepción del cliente es aceptable, en la mayoría de las instituciones financieras de Huamanga, hay receptividad; la preocupación está hacia dentro, en el Back Office, entrevistas realizadas a personal que labora en las Áreas Logística, Personal, Contabilidad, Gerencia y demás operaciones muestran tensión, carga emotiva y rigidez en sus desempeños, que en definitiva están asociadas al rendimiento en sus desempeños laborales.

GRAFICO Nro. 09



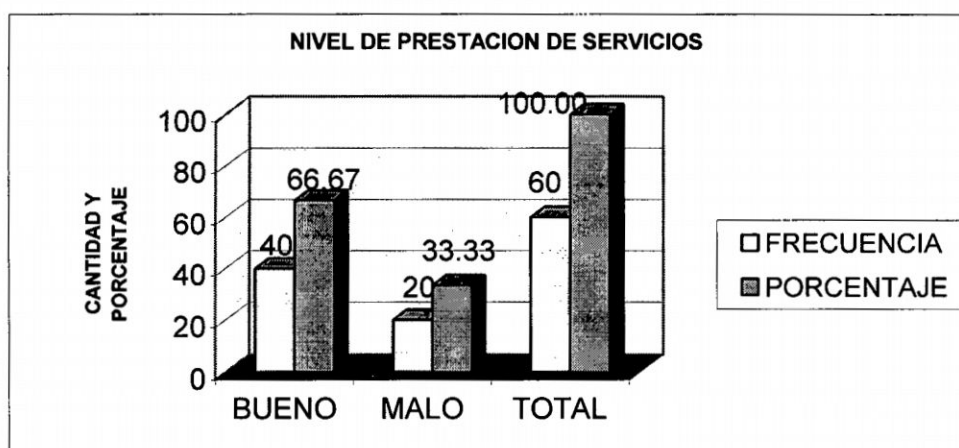
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENO	40	66.67	66.67	66.67	0.75
MALO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 66% de los encuestados manifiesta que existe buen trato, que se practican los valores institucionales y por el contrario el 34% sostiene que no es así; entonces, se realizó indagaciones al cliente usuario, indistintamente con la finalidad de reforzar estos resultados. De una entrevista durante una semana, a razón de veinte (20) clientes diarios, total cien (100) y al azar; el 56% afirma recibir un buen trato, que efectivamente existe amabilidad y el 44% manifiesta que los empleados no tienen paciencia y no informan de manera adecuada. Es necesario mejorar continuamente, la preocupación debe ser brindar servicios de calidad, fidelización al cliente; en la nueva gestión de personas, el incentivo y demás formas de motivación constituyen medios para alcanzarlos.

GRAFICO Nro. 10



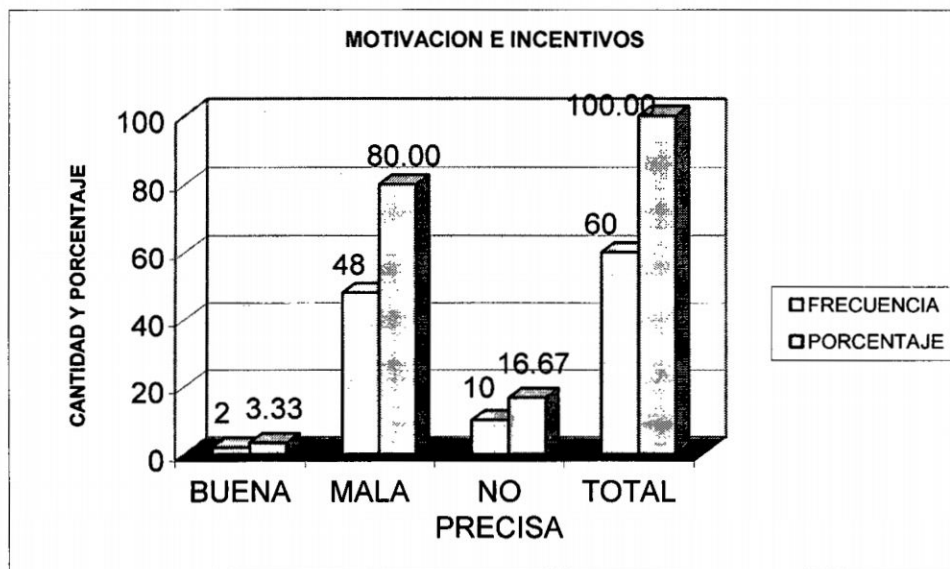
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

En su institución los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan es:

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
BUENA	2	3.33	3.33	3.33	0.51
MALA	48	80.00	80.00	83.33	0.79
NINGUNO	10	16.67	16.67	100.00	0.57
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un elevado 80% de los trabajadores consideran que en sus instituciones, la motivación, los estímulos así como los incentivos que se otorgan no son de los mejores y a esto se agrega un 16% que sostiene indiferencia, entonces debe ser de extrema preocupación revertir esta realidad, un ínfimo 3% considera satisfactorio. En consecuencia, estrategias motivacionales, estímulos, reconocimientos, condiciones apropiadas así como incentivos pueden mejorar una gestión moderna de personas en las instituciones financieras de Huamanga.

GRAFICO Nro. 11



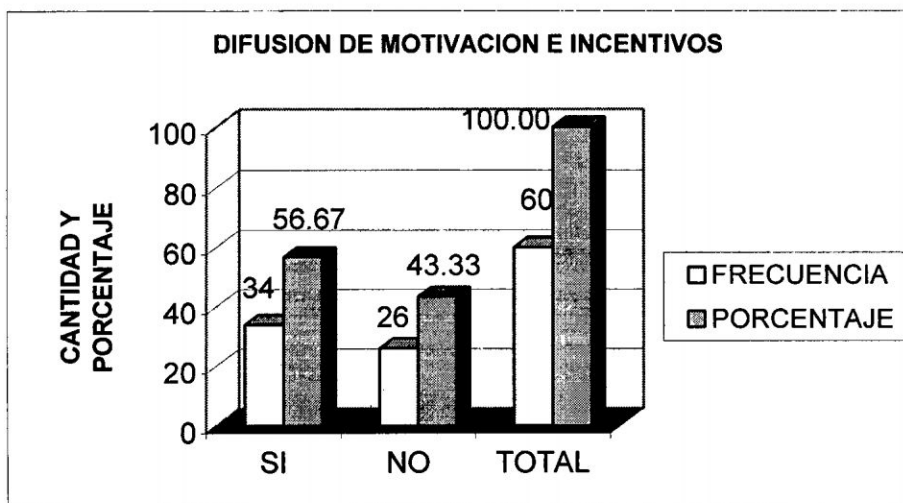
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Tiene usted conocimiento que en la institución donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan su trabajo y donde se especifican los estímulos, los incentivos y otras formas de motivación?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	34	56.67	56.67	56.67	0.71
NO	26	43.33	43.33	100.00	0.67
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 57% de los empleados considera que existe reglamentos, manuales que orientan el trabajo y donde están especificados los estímulos, incentivos y formas de motivación y el 43% sostiene, que desconocen, en todo caso, no son difundidos y los trabajadores desconocen. Pero muy a pesar que tienen normado políticas de estímulo, motivación e incentivos no se cumplen o se efectivizan en forma parcial, peor aún, estando establecidos, no se ejecutan; entonces los trabajadores se ven afectados y muestran indiferencia y disminuyen la producción y productividad.

GRAFICO Nro. 12



FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008

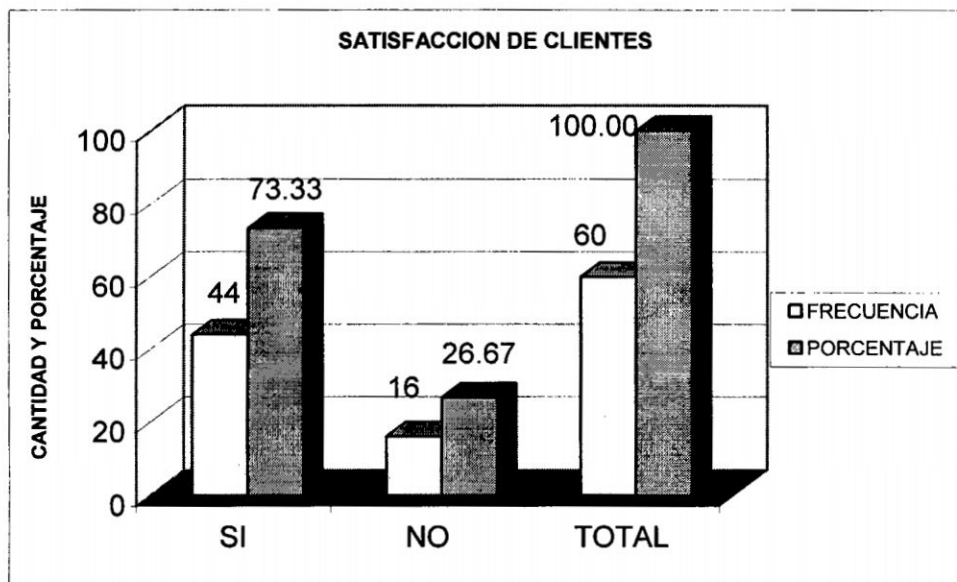
ELABORACION: Propia

¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	44	73.33	73.33	73.33	0.77
NO	16	26.67	26.67	100.00	0.61
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un 74%, porcentaje muy significativo considera que la atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en las instituciones financieras de Huamanga, en ese orden, alcanzan sus metas y el 27% afirma lo contrario, que la atención no es oportuna y que la prestación de los servicios no es buena. Entonces, hecho las indagaciones y recogida datos de los mismos clientes, confirman en su mayoría que hay esfuerzo de los empleados por brindar servicios oportunos. Sin embargo, también es importante resaltar la falta de efectividad, satisfacción plena al cliente, orientación y solución a sus requerimientos, así como también disminuir a su mínima expresión la opinión contraria, pues influye considerablemente en los bajos niveles de desempeño.

GRAFICO Nro. 13

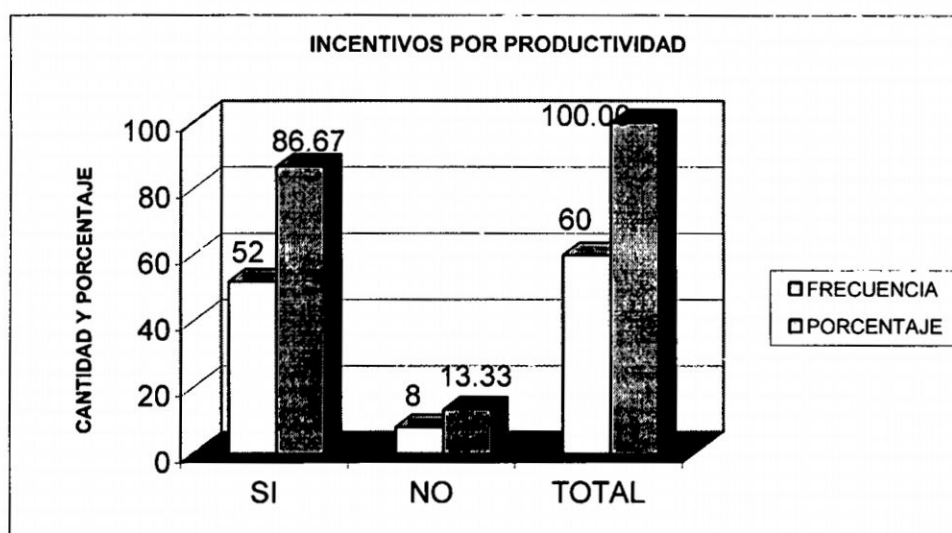


FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Cree usted que un aumento de su sueldo y otros incentivos como por ejemplo por productividad generaría mejores desempeños laborales?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	52	86.67	86.67	86.67	0.81
NO	8	13.33	13.33	100.00	0.55
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 14

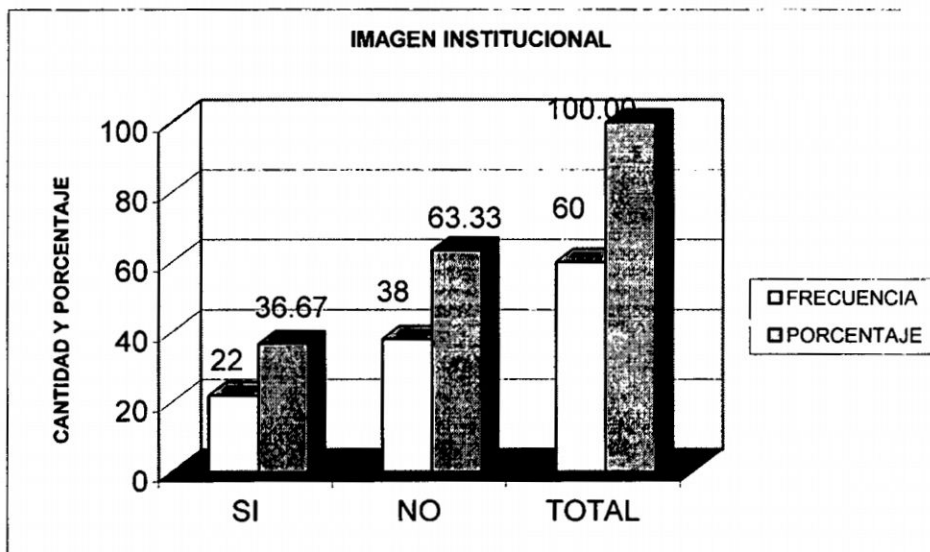


FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	22	36.67	36.67	36.67	0.64
NO	38	63.33	63.33	100.00	0.74
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 15



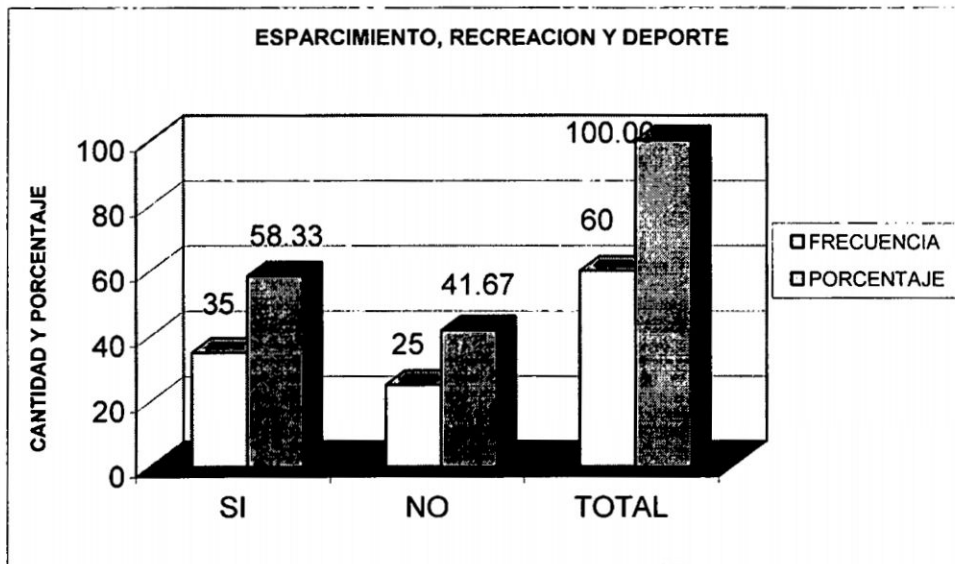
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008

ELABORACION: Propia

¿Participa usted y su familia en los diferentes programas de recreación, deporte, paseos campestres y en otras formas de esparcimiento que propicia su centro de trabajo?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	35	58.33	58.33	58.33	0.72
NO	25	41.67	41.67	100.00	0.66
TOTAL	60	100.00	100.00		

GRAFICO Nro. 16



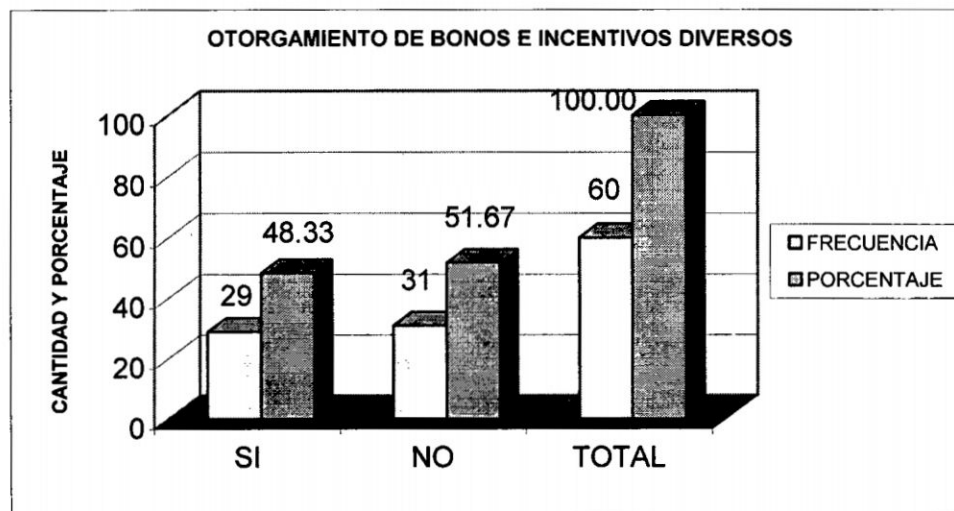
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Al finalizar un período de trabajo, por ejemplo un mes, un trimestre, semestre o un año, recibe usted y los demás empleados algún Bono o incentivo por las utilidades que se generan en ese período?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	29	48.33	48.33	48.33	0.69
NO	31	51.67	51.67	100.00	0.70
TOTAL	60	100.00	100.00		

Aproximadamente, un 52% manifiesta no recibir utilidades que se generan en determinados períodos y un 48% afirma que sí son beneficiados, hecho las entrevistas a un conjunto de empleados y ejecutivos sostienen que los incentivos por productividad están orientados al grupo de ejecutivos con mayor permanencia en la institución financiera y quienes se han incorporado recientemente no tienen este beneficio; entonces, en igual proporción varía los desempeños, esta desigualdad genera descontento y influye en los rendimientos de los empleados.

GRAFICO Nro. 17



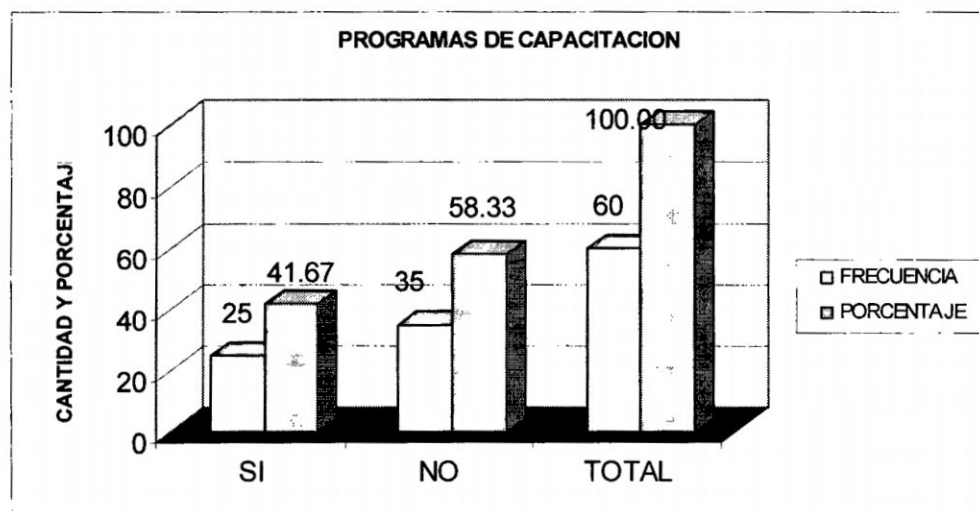
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿En las diferentes actividades y programas de capacitación que recibe ya sea propiciada por su empleador o capacitación recibida por iniciativa personal de los trabajadores, los costos de los mismos son asumidos por la institución donde trabaja?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	25	41.67	41.67	41.67	0.66
NO	35	58.33	58.33	100.00	0.72
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un significativo 58% de los encuestados manifiesta que las instituciones financieras no asumen los costos de capacitación y perfeccionamiento de los empleados, son los mismos servidores que asumen la mejora de sus competencias, también un considerable 41% afirma que es la institución que asume la capacitación. No tienen programas, no hay una orientación clara, precisa, no tienen políticas definidas de mejoramiento de capacidades, habilidades y nivel de conocimientos para aumentar los desempeños o al menos alcanzar los estándares exigidos.

GRAFICO Nro. 18



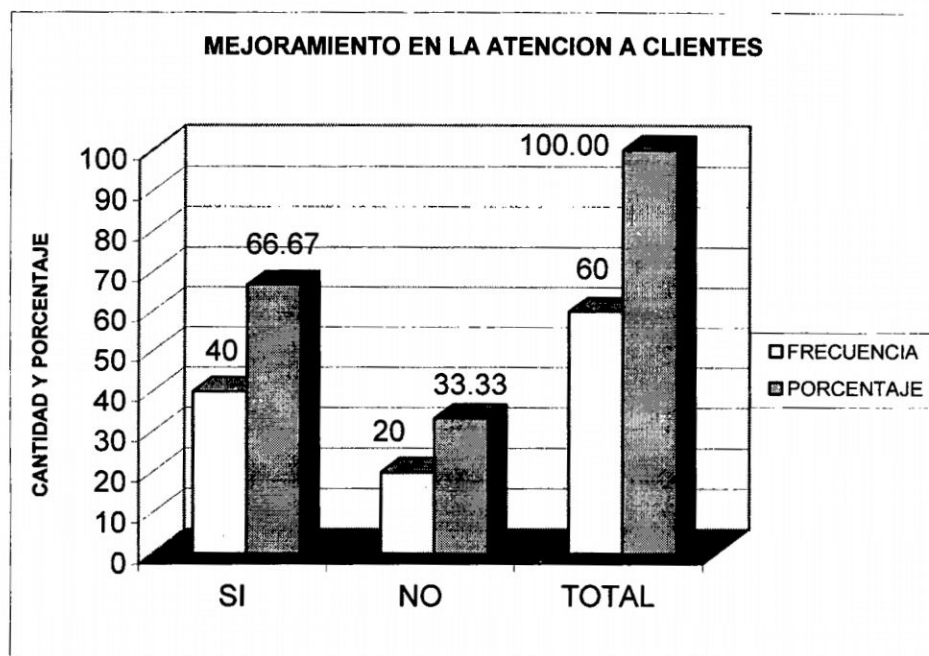
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Percibe usted en su institución que en los últimos períodos laborales haberse atendido a los clientes y usuarios cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haberse logrado mayores resultados, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

Un considerable 66% dice haberse atendido a más clientes y usuarios, haberse cumplido más actividades y logrado mayores resultados debido a la efectividad de sus esfuerzos y contrariamente 34% considera que no es así, entonces es pertinente tener en consideración esta percepción, en los resultados a las encuestas realizadas a clientes y usuarios indistintamente, confirma la inconformidad, las demoras, imposición y condicionamiento. Se viene incrementando las cantidades de clientes, pero la calidad en la atención aún es preocupante. Entonces, los desempeños no son los esperados.

GRAFICO Nro. 19



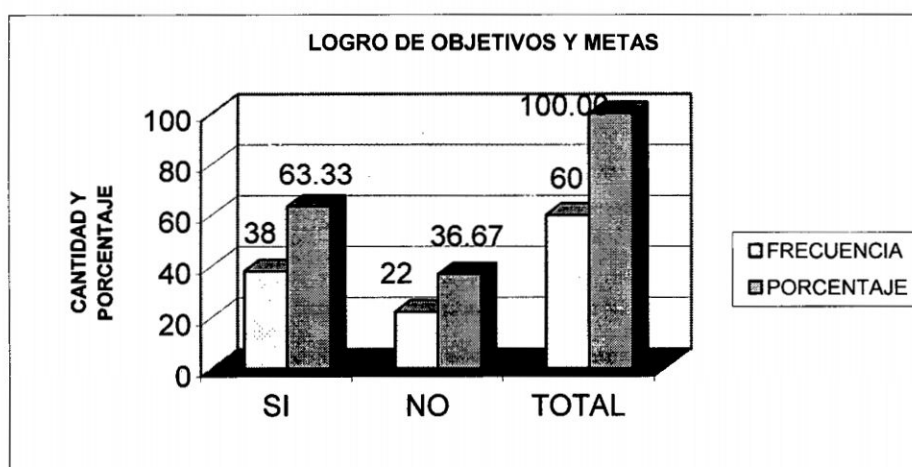
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Si podría hacer usted una evaluación sobre el logro de los objetivos y las metas propuestas el último año pasado o del pasado período de trabajo, considera haberse alcanzado dichas metas y objetivos?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	38	63.33	63.33	63.33	0.74
NO	22	36.67	36.67	100.00	0.64
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 63% de los trabajadores califica haberse logrado los objetivos y las metas propuestas, y un 37% considera lo contrario, con las entrevistas adicionales para reforzar las apreciaciones, se concluye que los planes y programas operativos no son difundidos, que los trabajadores no tienen conocimiento de cuáles son los propósitos en un determinado período, entonces cómo podrían afirmar el logro de metas, simplemente son percepciones. Todos los empleados deben participar en la preparación de los planes y programas, deben comprometerse, conocer, saber que se pretende con claridad, para luego evaluarlas. Es oportuno buscar el compromiso de todos quienes conforman estas instituciones financieras de manera que orienten sus esfuerzos a mejorar su trabajo en conjunto.

GRAFICO Nro. 20



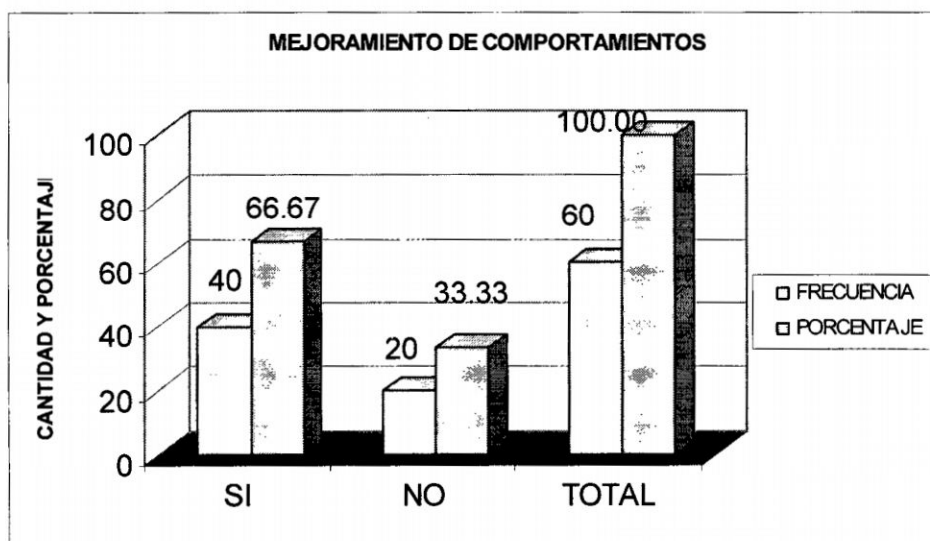
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	40	66.67	66.67	66.67	0.75
NO	20	33.33	33.33	100.00	0.63
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 66% de los trabajadores percibe mejoras continuas en los rendimientos laborales y consideran que muestran esfuerzos por superación, sin embargo, un considerable 33% dice que no es así, este porcentaje de empleados tiene inconformidad y sus desempeños no son los esperados, la gestión de personas en las instituciones financieras de Huamanga debe cambiar las formas tradicionales de administrar personal, incorporando acciones de motivación, estímulos, incentivos y reconocimientos, es el elemento humano factor clave de éxito en la moderna administración del hombre y su trabajo.

GRAFICO Nro. 21



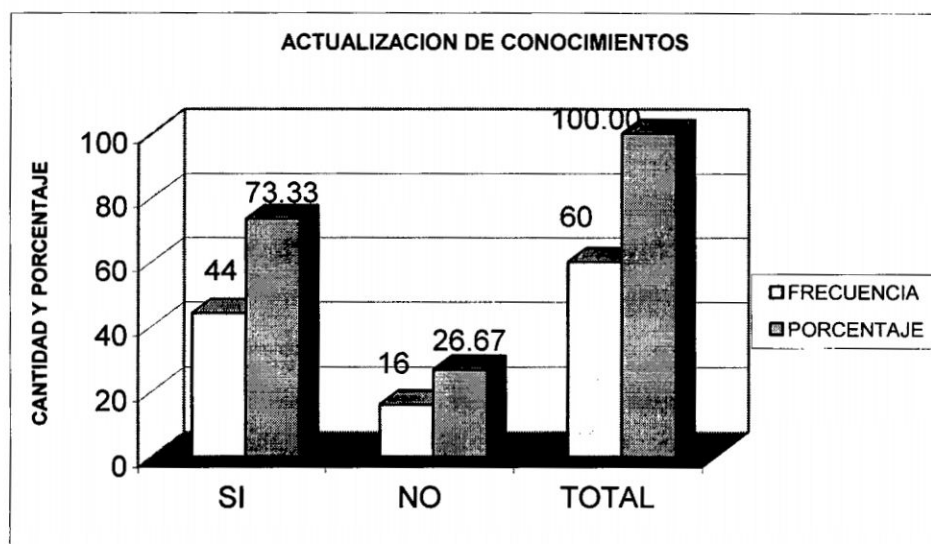
FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

¿Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados que les sirvan para cumplir sus obligaciones de manera eficiente?

DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO	DESVIACION ESTÁNDAR
SI	44	73.33	73.33	73.33	0.77
NO	16	26.67	26.67	100.00	0.61
TOTAL	60	100.00	100.00		

El 73% de los encuestados sostiene enfáticamente que es importante tener conocimientos actualizados para un buen desempeño laboral, siendo esto así, las instituciones financieras materia de estudio, deben analizar estos resultados, entre otros, asumiendo los costos de la capacitación, con un programa agresivo de mejora permanente de competencias. Las organizaciones tienen que ser inteligentes, es decir, estar en constante aprendizaje; aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a saber, hacer y pensar. Entonces, los desempeños podrán mejorar; un enfoque de la gestión moderna de personas, adicionalmente a lo expuesto, también requiere una alta dosis de estímulos efectivos para alcanzar eficientes y efectivos rendimientos.

GRAFICO Nro. 22



FUENTE: Encuesta. Sobre la Nueva Gestión del Potencial Humano y su Evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. 2008
ELABORACION: Propia

3. Diseño y estrategias del trabajo operacional estadístico y análisis de la encuesta

Para contrastar la hipótesis que *“las acciones de motivación y programas de incentivo influyen en los desempeños laborales en la nueva gestión de personas en las instituciones financieras de Huamanga”* se ha analizado si existe alguna correlación mediante la **técnica estadística del Análisis Log-Linear**, contrastando la influencia de los indicadores *motivaciones y programas de incentivos*; y de los *desempeños laborales*, esto, operacionalmente implicó buscar si existía algún efecto de un indicador sobre otro.

Con la metodología aludida en líneas anteriores, bajo el supuesto que las frecuencias en las celdas de las tablas de contingencia múltiple que resultaran en los intermedios eran adecuadas, **elegimos el modelo saturado**, dado que, el *modelo Log-Linear* contiene todos los componentes posibles que reflejan todas y cada una de las posibles interacciones y efectos entre los indicadores que luego fueron eliminados uno a uno si no aportaban diferencias significativas estadísticamente al modelo planteado.

La operacionalización de *las motivaciones y programas de incentivo* incluyó tres indicadores: *reconocimiento individual*, observado mediante los ítems 04, *ascenso y promociones* mediante el ítem 05 e *incentivos por productividad* mediante el ítem 06.

Y, la operacionalización de *desempeño laboral* incluyó también tres indicadores: *habilidades* observado mediante el ítem 01, *nivel de conocimientos* mediante el ítem 03 y *conducta y comportamientos* mediante el ítem 02.

El proceso operativo se ejecutó mediante el software SPSS v.15.0 y los resultados más resaltantes los mostramos en los cuadros que presentamos más adelante.

Para el análisis de influencia seguimos el proceso siguiente:

A. Análisis de influencia entre el indicador reconocimiento individual y los indicadores de desempeños laborales.

Consideramos la combinación de las variables:

P04: ¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asumen en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?

P01: ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

P02: ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

P03: ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

Con alternativas de respuesta que se aprecian en el instrumento que usamos para relevar la información y las respuestas dadas por los encuestados fueron ingresadas al software SPSS y luego se ejecutó el procedimiento **Analyze/Loglinear/Model Selection...** con las opciones **Parameter estimates, maximun iterates 50, Convergence Default y Delta .5**, el mismo que brindó los resultados mostrados en los cuadros 01al 05.

CUADRO N° 01 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P04 *P03*P02*P01
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

En este Cuadro es preciso detallar que las variables que ingresan al análisis y el criterio de convergencia, con los cuales después de procesar la información se tiene el cuadro siguiente.

CUADRO N° 02 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
		Chi cuadrado	Sig.	Chi cuadrado	Sig.	Chi cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores(a)	1	15	56.587	.000	86.133	.000	0
	2	11	25.089	.009	33.712	.000	2
	3	5	1.527	.910	1.152	.949	3
	4	1	.956	.328	.719	.397	2
Efectos de orden K(b)	1	4	31.498	.000	52.422	.000	0
	2	6	23.562	.001	32.560	.000	0
	3	4	.570	.966	.433	.980	0
	4	1	.956	.328	.719	.397	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

Que más adelante hay efectos significativos estadísticamente de orden 1 y 2. Esta información es complementada con la brindada en el cuadro siguiente.

CUADRO N° 03 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error Típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P04*P03*P02*P01	1	.096	.168	.575	.565	-.232	.425
P04*P03*P02	1	.034	.168	.200	.841	-.295	.362
P04*P03*P01	1	-.059	.168	-.350	.726	-.388	.270
P04*P02*P01	1	-.059	.168	-.350	.726	-.388	.270
P04*P02*P03	1	.001	.168	.007	.994	-.328	.330
P04*P03	1	.216	.168	1.287	.198	-.113	.545
P04*P02	1	.216	.168	1.287	.198	-.113	.545
P04*P01	1	-.083	.168	-.494	.621	-.412	.246
P03*P01	1	.463	.168	2.760	.006	.134	.792
P03*P02	1	.121	.168	.719	.472	-.208	.449
P03*P03	1	.121	.168	.719	.472	-.208	.449
P01	1	-.023	.168	-.140	.889	-.352	.305
P02	1	.248	.168	1.480	.139	-.081	.577
P03	1	.248	.168	1.480	.139	-.081	.577
P04	1	.368	.168	2.192	.028	.039	.697

Donde se puntualiza los coeficientes del modelo que permite estimar el recuento en cada una de las casillas de la tabla de contingencia estimada, que para el caso no se precisa, dado que el interés es determinar la influencia entre las variables, que se muestra en el cuadro resumen siguiente.

CUADRO N° 04 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P04*P01*P02*P03	.000	0	.	
	Efecto eliminado 1	P04*P03*P02*P01	.956	1	.328	2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
8	Clase generadora(c)	P01*P04, P01*P04, P03*P02	2.829	8	.945	
	Efecto eliminado	1 P04*P01	4.280	1	.039	2
		2 P04*P02	13.700	1	.000	2
		3 P04*P03	4.280	1	.039	2
9	Clase generadora(c)	P01*P02, P03*P04	2.829	8	.95	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

Nos señala, luego de nueve (09) pasos, que la variable P04 influye significativamente en las variables P01, P02 y P03 con los niveles brindados en el cuadro subsiguiente.

CUADRO N° 05 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	2.829	8	.945
Pearson	2.363	8	.968

Esto es, los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan influyen en el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asumen, tienen el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabajan actualmente; en consecuencia, las motivaciones y programas de incentivos inciden favorablemente en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.

De manera similar cuando se contrasta la combinación de las variables:

P05: ¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados ?

P01: ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

P02: ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

P03: ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

Hemos hallado los resultados siguientes:

CUADRO N° 06 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P05*P01*P02*P03
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	250

CUADRO N° 07 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. De iteraciones	
		Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores (a)	1	15	49.043	.000	64.267	.000	0
	2	11	15.067	.179	18.162	.078	2
	3	5	5.302	.380	4.173	.525	3
	4	1	.754	.385	.513	.474	3
Efectos de orden K(b)	1	4	33.976	.000	46.105	.000	0
	2	6	9.765	.135	13.989	.030	0
	3	4	4.548	.337	3.660	.454	0
	4	1	.754	.385	.513	.474	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO N° 08 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P05*P01*P02*P03	1	-.068	.168	-.404	.686	-.397	.262
P05*P01*P02	1	.101	.168	.600	.549	-.229	.430
P05*P02*P03	1	-.266	.168	-1.583	.113	-.596	.063
P05*P03*P01	1	-.054	.168	-.324	.746	-.384	.275
P05*P01*P02	1	.041	.168	.243	.808	-.289	.370
P05*P01	1	.326	.168	1.940	.052	-.003	.656
P05*P02	1	.114	.168	.680	.496	-.215	.444
P05*P03	1	-.065	.168	-.387	.699	-.395	.264
P01*P03	1	.266	.168	1.583	.113	-.063	.596
P01*P02	1	.266	.168	1.583	.113	-.063	.596
P05	1	.256	.168	1.520	.128	-.074	.585
P03	1	.160	.168	.954	.340	-.169	.490
P02	1	.160	.168	.954	.340	-.169	.490
P01	1	.407	.168	2.424	.015	.078	.737

CUADRO N° 09 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi Cuadrado (a)	gl	Sig.	Núm. De iteraciones
0	Clase generadora(c)	P05*P01*P02*P03	.000	0		
	Efecto eliminado 1	P05*P03*P02*P01	.754	1	.385	3
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
7	Clase generadora(c)	P05*P01*P02*P03	4.375	7	.736	
	Efecto eliminado 1		3.977	1	.046	3
	2		6.796	1	.009	2
8	Clase generadora(c)	P07*P09*P14, P10	4.375	7	.736	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 10 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	4.375	7	.736
Pearson	4.204	7	.756

Que nos ha permitido tomar la decisión de afirmar que existen evidencias significativas estadísticamente, que existe influencia entre la apreciación que tienen los colaboradores de las entidades financieras de la necesidad de mejorar sus

habilidades, nivel de conocimientos así como de sus comportamientos para garantizar el ascenso y ser promocionados a cargos de mayor nivel jerárquico y mejorar sus niveles salariales.

Para el análisis de la influencia entre el indicador incentivos por productividad y los indicadores de la variable desempeños laborales se ha considerado la combinación de las variables:

P06: ¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?

P01: ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

P02: ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

P03: ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

CUADRO N° 11 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P06*P01*P02*P03
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO Nº 12 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
	Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	
Efectos de orden K superiores(a)	1	15	67.874	.000	91.467	.000	0
	2	11	39.625	.000	41.365	.000	2
	3	5	5.360	.374	3.998	.550	4
	4	1	.009	.923	.009	.924	3
Efectos de orden K(b)	1	4	28.250	.000	50.102	.000	0
	2	6	34.265	.000	37.366	.000	0
	3	4	5.351	.253	3.989	.407	0
	4	1	.009	.923	.009	.924	0

- a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.
- b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO Nº 13 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error Típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P06*P01*P02*P03	1	-.147	.197	-.746	.456	-.533	.239
P06*P01*P02	1	.065	.197	.329	.742	-.321	.451
P06*P01*P03	1	-.076	.197	-.388	.698	-.463	.310
P06*P02*P01	1	-.150	.197	-.761	.447	-.536	.236
P06*P02*P03	1	.234	.197	1.185	.236	-.153	.620
P06*P01	1	-.076	.197	-.388	.698	-.463	.310
P06*P02	1	.399	.197	2.027	.043	.013	.786
P06*P03	1	.445	.197	2.260	.024	.059	.832
P01*P06	1	.138	.197	.702	.483	-.248	.525
P02*P06	1	.220	.197	1.116	.264	-.166	.606
P03*P06	1	.293	.197	1.489	.136	-.093	.680
P06	1	.350	.197	1.776	.076	-.036	.736
P01	1	.220	.197	1.116	.264	-.166	.606
P02	1	-.256	.197	1.298	.194	-.642	.130
P03	1	.372	.197	1.887	.059	-.014	.758

CUADRO N° 14 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado (a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P06*P01*P02*P03	.000	0		
	Efecto eliminado 1	P06*P03*P02*P01	.009	1	.923	3
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
6	Clase generadora(c)	P06*P01*P02, P03	3.190	6	.785	
	Efecto eliminado	1 P06*P03*P02*P01	3.876	1	.049	4
		2 P06*P03	17.105	1	.000	2
7	Clase generadora(c)	P06*P02* P06*P01	3.190	6	.785	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 15 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	3.190	6	.785
Pearson	2.506	6	.868

Que los resultados nos muestran que hay evidencias significativas estadísticamente, a opinión de los encuestados los *incentivos por productividad* tienen como consecuencia el progreso de las habilidades y destrezas, de conocimientos actualizados y cada vez de los adecuados comportamientos y actitud positiva que tienen cuando valoran sus iniciativas y logros laborales.

Para el análisis global de la influencia entre los indicadores de motivaciones y programas de incentivos y los indicadores de los desempeños laborales, también seguimos el mismo procedimiento, pero en este caso considerando todos los indicadores; esto es, las variables siguientes:

P01: ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?

P02: ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

P03: ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?

P04: ¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asumen en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?

P05: ¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados ?

P06: ¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?

CUADRO N° 16 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P01*P02*P03*P04*P5*P6
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO Nº 17 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
		Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores (a)	1	127	187.430	.000	452.000	.000	0
	2	120	141.270	.090	345.046	.000	2
	3	99	65.463	.996	76.768	.952	7
	4	64	30.184	1.000	27.087	1.000	8
	5	29	1.323	1.000	.692	1.000	4
	6	8	.181	1.000	.093	1.000	2
	7	1	.000	1.000	.000	1.000	2
Efectos de orden K(b)	1	7	46.160	.000	106.954	.000	0
	2	21	75.807	.000	268.278	.000	0
	3	35	35.278	.455	49.681	.051	0
	4	35	28.861	.758	26.395	.852	0
	5	21	1.142	1.000	.599	1.000	0
	6	7	.181	1.000	.093	1.000	0
	7	1	.000	1.000	.000	1.000	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO N° 18 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.089	.111	.797	.426	-.129	.306
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.005	.111	-.047	.962	-.223	.213
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.090	.111	-.809	.419	-.308	.128
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.038	.111	.344	.731	-.180	.256
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.008	.111	.072	.943	-.210	.226
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.042	.111	.381	.703	-.176	.260
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.063	.111	.571	.568	-.154	.281
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.133	.111	1.200	.230	-.351	.084
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.004	.111	.035	.972	-.214	.222
P01*P02*P03*P04*P05*	1	.013	.111	.118	.906	-.205	.231
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.017	.111	-.154	.877	-.235	.201
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.017	.111	-.154	.877	-.235	.201
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.038	.111	.344	.731	-.180	.256
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.029	.111	.262	.794	-.189	.247
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.029	.111	.262	.794	-.189	.247
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.051	.111	.463	.643	-.166	.269
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.001	.111	.011	.991	-.217	.219
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.038	.111	.344	.731	-.180	.256
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.021	.111	-.191	.849	-.239	.197
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.061	.111	.546	.585	-.157	.279
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.010	.111	.093	.926	-.207	.228
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.013	.111	.118	.906	-.205	.231
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.012	.111	-.108	.914	-.230	.206
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	.030	.111	.274	.784	-.187	.248
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.001	.111	-.011	.991	-.219	.217
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.042	.111	-.381	.703	-.260	.176
P01*P02*P03*P04*P05*P06	1	-.017	.111	-.154	.877	-.235	.201

CUADRO N° 19 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado (a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P01*P02*P03*P04* P05*P06	.000	0		
	Efecto eliminado 1	P01*P06*P05*P04* P03*P02	.000	1	1.000	2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
73	Clase generadora(c)	P01*P02*P03*P04, P01*P05*P06 P02*P01*P02*P03, P01*P02*P03, P02*P01*P04, P02*P05*P06, P03*P02*P01, P04*P06*P05, P04*P01*P02, P03*P04*P05, P05*P01*P02	8.336	72	1.000	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 20 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	8.336	72	1.000
Pearson	5.660	72	1.000

Que nos ha permitido evidenciar las siguientes influencias significativas estadísticamente:

▲ P01*P02*P03*P04. Esto es, la percepción de que el reconocimiento individual de los encuestados proviene de las habilidades y buena conducta-comportamientos; también el hecho de considerar que tienen conocimientos actualizados para el cumplimiento de sus obligaciones y la presunción que el aumento de las remuneraciones u otros incentivos son consecuencias del reconocimiento permanente.

▲ P01*P02*P03*P05. Es decir, que los ascensos y promociones de los encuestados deviene de conductas y comportamientos positivos de la actualización permanente de sus conocimientos así como de las habilidades, destrezas y competencias que adquieren de manera continua y permanente.

▲ P01*P02*PO3*PO6. Esto es, la percepción de incentivos por productividad de los empleados de las entidades financieras también es como resultado de los conocimientos que poseen de las capacidades y habilidades así como de sus conductas apropiadas y el buen comportamiento.

CUADRO N° 21 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P01*P02*P03*P04*P05*P06
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 22 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	5.468	12	.940
Pearson	4.354	12	.976

CUADRO N° 23 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P01*P02*P03*P04*P05*P06
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 24 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	Gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
		Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores(a)	1	31	77.355	.000	71.200	.000	0
	2	26	33.564	.146	35.746	.096	2
	3	16	14.887	.533	12.461	.712	3
	4	6	4.330	.632	2.927	.818	3
	5	1	.000	.996	.000	.996	2
Efectos de orden K(b)	1	5	43.791	.000	35.454	.000	0
	2	10	18.676	.045	23.284	.010	0
	3	10	10.557	.393	9.535	.482	0
	4	5	4.330	.503	2.927	.711	0
	5	1	.000	.996	.000	.996	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO Nº 25 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P01*P02*P03*P04* P05*P06	.000	0	.	
	Efecto eliminado 1	P01*P06*P05*P04* P03*P02	.000	1	.996	2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
11	Clase generadora(c)	P01*P06	16.495	21	.741	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO Nº 26 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	16.495	21	.741
Pearson	14.872	21	.829

CUADRO Nº 27 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P01*P02*P03*P04*P05*P06
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 28 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	20.569	89	1.000
Pearson	18.201	89	1.000

En consecuencia, estadísticamente queda demostrado que las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen significativamente en los desempeños laborales en la nueva gestión de potencial humano en las instituciones financieras de huamanga, habiéndose demostrado con los análisis que antecede hipótesis operacional.

Igualmente, para contrastar la hipótesis que *“el establecimiento y puesta en practica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras de Huamanga”* se analizó si existe alguna correlación mediante la **técnica estadística del Análisis Log-Linear**, contrastando la influencia de los indicadores; esto, operacionalmente implicó buscar si existía algún efecto de un indicador sobre otro.

Al igual que los casos anteriores se usó la metodología del **Análisis Log-Linear**, también bajo el supuesto que las frecuencias en las celdas de las tablas de contingencia múltiple que resultaran en los resultados intermedios eran adecuadas, elegimos el **modelo saturado**, por las razones ya expresadas.

La operacionalización de la variable *estrategias de motivación* incluyó tres indicadores: *ambientes y equipamiento* mediante el ítem 07; *asignación de recursos en general* observado con el ítem 08; *clima organizacional* observado mediante el ítem 09.

Y, la operacionalización de *trabajo eficiente y logro de resultados* incluyó también tres indicadores: *servicios con calidez* observado mediante el ítem 10, *oportunidad* mediante el ítem 13 e *imagen institucional* mediante el ítem 15, respectivamente.

Los resultados más resaltantes los mostramos en los cuadros que presentamos más adelante.

Para el análisis de influencia seguimos el proceso siguiente:

A. Para el análisis de influencia entre el indicador *ambiente y equipamiento* y los indicadores de *trabajo eficiente y logro de resultados*.

Consideramos la combinación las variables:

P07. *¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?*

P10. *¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?*

P13. *¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?*

P15. *¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?*

Con alternativas de respuesta que se aprecian en el instrumento que usamos para relevar información.

Las respuestas dadas por los encuestados fueron ingresadas al software SPSS y luego se ejecutó el procedimiento **Analyze/Loglinear/Model Selection ... con las opciones *Parameter estimates, Maximun iterates 50, Convergence Default y Delta .5***, el mismo que brindó los resultados mostrados en los cuadros siguientes.

CUADRO N° 29 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P07*P10*P13*P15
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

En este Cuadro es preciso detallar que muestra las variables que ingresan al análisis y el criterio de convergencia, con los cuales después de procesar la información se tiene el cuadro siguiente:

CUADRO N° 30 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
	Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	
Efectos de orden K superiores(a)	1	15	56.735	.000	73.867	.000	0
	2	11	26.549	.005	39.585	.000	2
	3	5	6.822	.234	5.043	.411	3
	4	1	.533	.465	.279	.597	3
Efectos de orden K(b)	1	4	30.187	.000	34.282	.000	0
	2	6	19.726	.003	34.542	.000	0
	3	4	6.289	.179	4.764	.312	0
	4	1	.533	.465	.279	.597	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

Que nos adelante que hay efectos significativos estadísticamente de orden 1 y 2. Esta información es complementada con la brindada en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 31 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P07*P10*P13*P15	1	-.027	.182	-.151	.880	-.384	.329
P07*P10*P13	1	-.011	.182	-.058	.954	-.367	.346
P07*P10*P15	1	-.102	.182	-.560	.575	-.458	.255
P07*P10*P15	1	-.296	.182	-1.626	.104	-.652	.061
P10*P13*P15	1	.085	.182	.466	.641	-.272	.441
P07*P10	1	.303	.182	1.664	.096	-.054	.659
P07*P13	1	.448	.182	2.465	.014	.092	.805
P07*P15	1	-.060	.182	-.329	.742	-.416	.297
P10*P13	1	.229	.182	1.260	.208	-.127	.586
P10*P15	1	.123	.182	.678	.498	-.233	.480
P13*P10	1	.225	.182	1.239	.215	-.131	.582
P10	1	.162	.182	.891	.373	-.194	.519
P13	1	.140	.182	.771	.440	-.216	.497
P15	1	.158	.182	.870	.384	-.198	.515
P07	1	.469	.182	2.579	.010	.113	.826

Donde se puntualiza los coeficientes del modelo que permite estimar el recuento en cada una de las casillas de la tabla de contingencia estimada, que para el caso no se precisa, dado que el interés es determinar la contribución entre las variables, que se muestra en el cuadro resumen siguiente,

CUADRO N° 32 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P07*P10*P13*P15	.000	0	.	
	Efecto eliminado 1	P07*P10*P13*P15	.533	1	.465	3
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
7	Clase generadora(c)	P07*P10*P13, P07*P13	2.605	6	.857	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

Que nos señala, luego de siete pasos, que la variable P07 esta asociada y por tanto contribuye significativamente con las variables P10 y P13 y que esta variable también esta asociada con bivariadamente con la variable P15 con los niveles brindados en el Cuadro subsiguiente:

CUADRO N° 33 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	2.605	6	.857
Pearson	1.967	6	.923

Esto es, que la opinión que los *ambientes y equipamiento, servicios de calidez, oportunidad e imagen institucional* son factores correlacionados con la *asignación de recursos en general* así como *clima organizacional*. No habiéndose hallado evidencias de otro tipo de interacciones.

A. Para el análisis de la asociación entre el indicador *asignación de recursos en general* y los indicadores de *trabajo eficiente y logro de resultados*.

De manera similar cuando se contrasta la combinación las variables:

P08: ¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

P10. ¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

P13. ¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

P15. ¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

Hemos hallado los resultados siguientes,

CUADRO N° 34 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P08*P10*P13*P15
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 35 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
	Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	
Efectos de orden K superiores(a)	1	15	62.281	.000	80.267	.000	0
	2	11	34.572	.000	44.395	.000	2
	3	5	13.213	.021	10.288	.067	3
	4	1	.463	.496	.259	.611	7
Efectos de orden K(b)	1	4	27.709	.000	35.871	.000	0
	2	6	21.359	.002	34.108	.000	0
	3	4	12.750	.013	10.029	.040	0
	4	1	.463	.496	.259	.611	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO N° 36 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P08*P10*P13*P15	1	.213	.196	1.090	.276	-.170	.597
P08*P10*P13	1	.230	.196	1.176	.239	-.153	.614
P08*P10*P15	1	-.087	.196	-.442	.658	-.470	.297
P08*P13*P10	1	-.379	.196	-1.937	.053	-.763	.004
P10*P08*P15	1	-.118	.196	-.603	.547	-.501	.266
P10*P10	1	-.019	.196	-.099	.921	-.403	.364
P10*P13	1	.365	.196	1.866	.062	-.018	.749
P10*P15	1	-.051	.196	-.260	.795	-.434	.333
P08*P10	1	.470	.196	2.402	.016	.086	.854
P08*P15	1	.182	.196	.929	.353	-.202	.565
P08*P13	1	.164	.196	.838	.402	-.220	.547
P08	1	.065	.196	.334	.738	-.318	.449
P10	1	.199	.196	1.016	.310	-.185	.582
P13	1	.309	.196	1.577	.115	-.075	.692
P15	1	.413	.196	2.113	.035	.030	.797

CUADRO N° 37 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P08*P10*P13*P15	.000	0	.	
	Efecto eliminado 1	P10*P13*P15*P08	.463	1	.496	7
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
8	Clase generadora(c)	P08*P15*P13, P10	8.786	7	.268	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 38 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	8.786	7	.268
Pearson	7.479	7	.381

Que ha permitido tomar la decisión de afirmar que existen evidencias significativas estadísticamente, que existe correlación entre la apreciación que tienen los trabajadores de *ambientes y equipamiento* influyen en los servicios de calidez, oportunidad e imagen institucional.

A. Para el análisis de la asociación entre el indicador *clima organizacional* y los indicadores de los factores de *trabajo eficiente y logro de resultados*.

Análogamente, a los casos anteriores se consideraron las variables siguientes:

P09. ¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?

P10. ¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

P13. ¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

P15. ¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

Y obtuvimos los resultados siguientes

CUADRO Nº 39 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P09*P10*P13*P15
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 40 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K		GI	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones
		Chi Cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores (a)	1	15	51.274	.000	52.533	.000	0
	2	11	21.088	.032	18.518	.070	2
	3	5	12.395	.030	10.448	.064	4
	4	1	.593	.441	.366	.545	7
Efectos de orden K(b)	1	4	30.187	.000	34.015	.000	0
	2	6	8.693	.192	8.071	.233	0
	3	4	11.802	.019	10.082	.039	0
	4	1	.593	.441	.366	.545	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO Nº 41 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P09*P10*P13*P15	1	-.272	.184	-1.481	.139	-.632	.088
P10*P13*P15	1	.214	.184	1.167	.243	-.146	.575
P09*P10*P15	1	-.198	.184	-1.075	.282	-.558	.163
P09*P13*P15	1	-.288	.184	-1.567	.117	-.648	.072
P09*P15*P13	1	.013	.184	.072	.943	-.347	.373
P09*P13	1	-.007	.184	-.038	.969	-.367	.353
P09*P10	1	-.013	.184	-.072	.943	-.373	.347
P09*P15	1	.013	.184	.072	.943	-.347	.373
P10*P09	1	.252	.184	1.371	.170	-.108	.612
P10*P13	1	.278	.184	1.514	.130	-.082	.638
P10*P15	1	.400	.184	2.176	.030	.040	.760
P09	1	.399	.184	2.170	.030	.039	.759
P13	1	.151	.184	.819	.413	-.210	.511
P15	1	.188	.184	1.023	.306	-.172	.548
P10	1	.325	.184	1.770	.077	-.035	.685

CUADRO N° 42 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)	Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones	
0	Clase generadora(c)	P09*P10*P13*P15	.000	0		
	Efecto eliminado 1	P15*P13*P10*P09	1.827	1	.177	3
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
8	Clase generadora(c)	P09*P15*P13, P10	10.472	7	.163	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 43 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	10.472	7	.163
Pearson	9.350	7	.229

Que ha permitido determinar evidencias significativas estadísticamente que los trabajadores opinan que existe relación entre el *clima organizacional* y el *trabajo eficiente y logro de resultados*.

A. Para el análisis global de la contribución entre los indicadores de *estrategia de motivación* y los indicadores de *trabajo eficiente y logro de resultados*, también seguimos el mismo procedimiento, pero en este caso, considerando todos los indicadores, esto es, las variables siguientes.

P07. *¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?*

P08: ¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?

P09. ¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?

P10. ¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?

P13. ¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuna en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?

P15. ¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?

Obteniendo los resultados siguientes.

CUADRO N° 44 INFORMACIÓN SOBRE LA CONVERGENCIA

Clase generadora	P07*P08*P09*P10*P13*P15
Número de iteraciones	1
Diferencia máxima entre observados y marginales ajustados	.000
Criterio de convergencia	.250

CUADRO N° 45 EFECTOS DE ORDEN K Y SUPERIOR

K	gl	Razón de verosimilitudes		Pearson		Núm. de iteraciones	
		Chi cuadrado	Sig.	Chi Cuadrado	Sig.	Chi cuadrado	Sig.
Efectos de orden K superiores(a)	1	63	127.355	.000	168.267	.000	0
	2	57	86.054	.008	164.091	.000	2
	3	42	45.787	.318	39.352	.588	4
	4	22	3.132	1.000	1.793	1.000	11
	5	7	.000	1.000	.000	1.000	2
	6	1	.000	1.000	.000	1.000	2
Efectos de orden K(b)	1	6	41.301	.000	4.176	.653	0
	2	15	40.267	.000	124.739	.000	0
	3	20	42.655	.002	37.559	.010	0
	4	15	3.132	.999	1.793	1.000	0
	5	6	.000	1.000	.000	1.000	0
	6	1	.000	1.000	.000	1.000	0

a Contrasta que los efectos de orden k superiores son cero.

b Contrasta que los efectos de orden k son cero.

CUADRO N° 46 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P07*P08*P09*P10*P13*P15	1	-.048	.144	-.331	.741	-.329	.234
P07*P08*P10*P13*P15	1	.005	.144	.038	.970	-.276	.287
P07*P09*P10*P13*P15	1	-.028	.144	-.192	.847	-.309	.254
P07*P10*P13*P15*P08	1	-.066	.144	-.458	.647	-.348	.216
P07*P10*P13*P15*P09	1	.056	.144	.388	.698	-.226	.337
P10*P07*P08*P09*P10	1	-.100	.144	-.697	.486	-.382	.182
P10*P08*P20*7P09*P13	1	.038	.144	.264	.792	-.244	.320
P07*P10*P13*P15	1	-.043	.144	-.302	.763	-.325	.238
P07*P09*P10*P15	1	-.153	.144	1.064	.287	-.435	.129
P07*P10*P09*P08	1	-.050	.144	-.347	.728	-.332	.232
P07*P13*P15*P10	1	-.070	.144	-.488	.626	-.352	.212
P07*P15*P13*P10	1	-.151	.144	1.047	.295	-.432	.131
P07*P08*P09*P10	1	.020	.144	.136	.892	-.262	.301
P07*P10*P13*P15	1	-.036	.144	-.249	.803	-.318	.246
P07*P08*P09	1	.023	.144	.157	.875	-.259	.304
P10*P13*P15	1	.144	.144	1.004	.316	-.137	.426
P07*P10	1	.021	.144	.149	.882	-.260	.303
P07*P13	1	.001	.144	.008	.993	-.281	.283
P07*P15	1	.067	.144	.469	.639	-.214	.349
P08*P10	1	.136	.144	.947	.344	-.146	.418
P08*P13	1	.110	.144	.765	.444	-.172	.392
P08*P15	1	.158	.144	1.102	.271	-.123	.440
P09*P10	1	.156	.144	1.085	.278	-.126	.438
P09*P13	1	.225	.144	1.563	.118	-.057	.506
P09*P15	1	.186	.144	1.297	.195	-.095	.468
P07	1	.110	.144	.765	.444	-.172	.392
P08	1	.126	.144	.880	.379	-.155	.408

CUADRO N° 46 ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS

Efecto	Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Limite	
						Superior	Inferior
P09	1	.124	.144	.863	.388	-.158	.406
P10	1	.055	.144	.385	.700	-.226	.337
P13	1	.207	.144	1.443	.149	-.074	.489
P15	1	.243	.144	1.690	.091	-.039	.525

CUADRO N° 47 RESUMEN DE LOS PASOS

Paso(b)		Efectos	Chi cuadrado(a)	gl	Sig.	Núm. de iteraciones
0	Clase generadora(c)	P07*P08*P09*P10* P13*P15	.000	0	.	
	Efecto eliminado	1 P15*P13*P10*P09* P08*P07	.000	1	1.00	2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
36	Clase generadora(c)	P07*P10*P13*P15, P07*P13*P15, P07*P10*P15, P07*P09*P15, P07*P08*P15	13.613	35	1.00	

- a Para 'Efecto eliminado', éste es el cambio en la Chi-cuadrado después de eliminar el efecto del modelo.
- b En cada paso, se elimina el efecto con mayor nivel de significación para el Cambio en la razón de verosimilitudes, siempre que el nivel de significación sea mayor que .050.
- c Se muestran los estadísticos para el mejor modelo en cada paso después del paso 0.

CUADRO N° 48 CONTRASTES DE BONDAD DE AJUSTE

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Razón de verosimilitudes	8.336	72	1.000
Pearson	5.660	72	1.000

Que nos ha permitido evidenciar las siguientes correlaciones significativas estadísticamente:

▲ P07*P10*P13*P15. Esto es, la percepción que los *servicios con calidez, servicios oportunos y la buena imagen institucional* dependen de un *adecuado ambiente y equipamiento* en el centro de operaciones financieras.

▲ P08*P10*P13*P15 Esto es, la percepción que la *calidad en la prestación de los servicios, la buena imagen institucional y la atención oportuna* devienen entre otros, de la *asignación de recursos* para el cumplimiento de los desempeños laborales.

▲ P09*P10*P13*P15. Esto es, la percepción que el *trabajo eficiente y el logro de resultados* provienen de un *adecuado clima organizacional*.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.
2. Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.
3. Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.
4. Existen evidencias significativas estadísticamente que la efectividad de los desempeños laborales, que se explican en la prestación de los servicios con calidez, en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que

consolidan la buena imagen institucional, también son consecuencias de estrategias de motivación identificadas en el párrafo anterior; validándose de esta manera la segunda hipótesis específica.

5. Los rendimientos laborales de los empleados de las entidades financieras de Huamanga consideran como importante la puesta en práctica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas estas propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados; evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la segunda hipótesis específica.
6. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de la segunda hipótesis específica.

RECOMENDACIONES

1. Habiéndose demostrado que los desempeños laborales definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, entonces, la nueva gestión de personas en las entidades financieras de Huamanga, debe elaborar e implementar todo un plan de motivación con programas específicos de incentivos con la finalidad de mejorar los desempeños laborales de los empleados.
2. La administración de personas en las instituciones financieras de Huamanga debe poner en práctica la capacitación permanente y efectiva de sus empleados para el dominio de destrezas y habilidades, para mantener el buen nivel de conocimientos actualizados, practicando comportamientos y conductas adecuadas que generen un clima organizacional para un óptimo rendimiento laboral, como consecuencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos y de reconocimientos, características de la nueva gestión de personas que debe efectivizarse.
3. La gestión del talento humano en las entidades financieras de Huamanga, tiene que diseñar estrategias de motivación y estímulos para los empleados; facilitarles recursos necesarios e indispensables para la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, asignarles ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos multidisciplinarios, que contribuyan decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados.

4. Para que la efectividad de los desempeños laborales sea una realidad, esto es, la prestación de los servicios con calidez, la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que consoliden la buena imagen institucional, las instituciones financieras de Huamanga deben priorizar en la gestión de personas, la implementación de programas de motivación e incentivos laborales, como resultado de un proceso de planeamiento en la gestión de potencial humano.
5. Para garantizar efectivos rendimientos laborales de los empleados de las entidades financieras de Huamanga se necesario considerar como acción impostergable, la puesta en practica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para la capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; en el entendido que estas acciones propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados.
6. El incremento en los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas, deberían ser acogidas por las entidades financieras de Huamanga, como parte de la políticas de la administración de personas y su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. CABALLERO ROMERO, Alejandro E. *"Metodología de la Investigación Científica" Diseño con Hipótesis Explicativas*. Ediciones UDEGRAF S.A. Lima, 1999.
2. MENDEZ A., Carlos E. *"Metodología" Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Mc Graw Hill, Colombia, 1988.
3. AVILA ACOSTA, R.B. *"Introducción a la Metodología de la Investigación. La Tesis Profesional*. Estudios y Ediciones S.A. Perú, 1997.
4. TAMAYO Y TAMAYO, Mario *"El Proceso de la Investigación Científica"* LIMUSA, 3ra. Edición. México, 1995.
5. DOLAN, Simón *"La Gestión de Recursos Humanos"* Edit. McGraw-Hill, España, 1999.
6. DESSLER, Gary *"Administración de Personal"* Prentice Hall México, 1994.
7. CHIAVENATO, Adalberto *"Administración de Recursos Humanos" 2da Edición*. Edición McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1999.
8. CHIAVENATO, Idalberto *"Administración De Recursos Humanos" 5ta. Edición*. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.
9. WERTHER, William *"Administración de Personal y Recursos Humanos"* Edit. McGraw-Hill, México, 2000.
10. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín *"Administración Moderna de Personal"* Ediciones Contables y Administrativas. México, 1995.
11. MORALES ARRIETA, Juan y VELANDIA HERRERA, Néstor F. *"Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones"* Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
12. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. *"Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos"* Editorial Gestión 2000. EDIPE. España, 1997.

13. BLANCHARD, Ken *"Empowerment" Proceso de Facultar a los empleados.* Editorial Norma, Colombia, 1996.
14. SENLLE, Andrés *"Reingeniería Humana"* Ediciones Gestión 2000, S.A España, 1996.
15. SEGURA RODRIGUEZ, Santiago *"Diseño y Administración del Sistema Salarial"* Editorial Técnico Científica S.A. Tomo I y II, Lima-Perú, 1996.
16. MIRELLA DUCCESCHI, C. *"Técnicas Modernas de Dirección de Personal"* Ibérico Europea Contabilidad S.A. 2da. Edic. España, 1996.
17. ALLES, Martha *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos"* GRANICA. Argentina, 2000.
18. BLALOCK, Hubert *"Introducción a la investigación social"* Amorrortu editores, 4ta. Reimpresión. Argentina, 1982.
19. CAPEELI, Peter y NIKOLAI, Rogovsky *¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?* En Revista Internacional del Trabajo. Vol. 113, número 3. España, 1994.
20. CASTILLO, Gerardo *"De la universidad al puesto de trabajo"* Editorial Pirámide Madrid, España, 2000.
21. GONZALES, Adolfo. *Competencia gerencial. Artículo en la Revista de publicación mensual.* Abril 2004. BUSINESS. Negocios en el Perú. Lima-Perú, 2004.
22. HERNANDEZ, Sampieri, Roberto y otros *"Metodología de la investigación"* Mc Graw Hill. México. 1987.
23. IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y desempeño laboral.* Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000.
24. KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. *"Administración. Una perspectiva global"* Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998.
25. MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1997.

26. SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M. *El enfoque de desempeño laboral*. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970.
27. ARIAS GALICIA, Fernando *"Administración de recursos humanos"*. Editorial. Trillas. México, 1998.
28. AROTOMA, Sixto *"Tesis de grado y metodología de investigación en ciencias económicas y administrativas"* Editorial Vargas. Ayacucho-Perú, 2007.
29. DAVIS Kaith *"Comportamiento humano en el trabajo"* Editorial. Mc. Graw Hill, Colombia, 1997.
30. DRUCKER Peter F. *"Una nueva dimensión de la administración"* Editorial. Norma 1997.
31. GUVENC G. ALPANDER *"Planeación estratégico aplicada a los recursos humanos"* Editorial. Norma, 1982.
32. LESUR Matties *"Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos"* Editorial. LIMUSA, México, 1979.
33. ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Miguel *"La nueva gestión de los recursos humanos."* Editorial. GESTIÓN 2000. Lima-Perú , 1997.

ANEXOS

ANEXO Nro. 01

ENCUESTA-CUESTIONARIO

AUTO APLICADA A LOS EMPLEADOS Y PERSONAL EJECUTIVO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA

El desarrollo de la tesis sobre "LA NUEVA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA" requiere solicitarle a usted su valiosa colaboración, en ese sentido, sírvase responder la totalidad de las preguntas, cuyo resultado se analizará sin identificación, en anónimo; por lo que se garantiza la mayor reserva que el caso requiere, la cual contribuirá en parte a la discusión en este trabajo.

Se agradece por anticipado su amable colaboración.

¡MUCHAS GRACIAS!

1. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, tienen suficientes habilidades para un desempeño laboral eficiente?
 SI NO
2. ¿Cómo percibe usted que se manifiesta el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?
 Bueno Malo
3. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen conocimientos actualizados, podría afirmar que son de buen nivel para cumplir de manera eficiente y eficaz sus funciones?
 SI NO
4. ¿Podría calificar usted que el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad que asumen en el cumplimiento de sus funciones, tiene el reconocimiento individual de parte de la institución donde trabaja actualmente?
 SI NO
5. ¿Los ascensos y las promociones que se llevan a cabo en su centro de trabajo son transparentes, confiables, todos tienen las mismas oportunidades y se benefician las mayorías que realmente merecen y quedan conformes con los resultados?
 SI NO
6. ¿Recibe usted y los demás empleados incentivos por productividad laboral, o sea por los trabajos realizados fuera del horario establecido, por hacer cada vez más y mejor su trabajo y brindar servicios de calidad a satisfacción de los clientes?
 SI NO
7. ¿La institución donde usted trabaja tiene asignado áreas de trabajo apropiado, buena iluminación, aire acondicionado así como equipos de computación y material diverso que motivan buenos rendimientos laborales?
 SI NO

8. ¿En tu área de trabajo y de los demás empleados facilitan a tiempo y en cantidades necesarias diversos recursos como medios de comunicación, insumos, material de escritorio y demás tecnologías a satisfacción de los trabajadores?
- Satisfecho Regular Insatisfecho.
9. ¿Con sus colegas de trabajo, con los jefes, directivos y los clientes mantienen armonía laboral, se evitan problemas, conflictos, se propicia la coordinación y comunicación, el diálogo, se medita y se piensa antes de decidir a fin de mejorar los desempeños en el trabajo?
- SI NO
10. ¿Considera usted que la prestación de los servicios es buena, percibe el buen trato, la amabilidad y se practica los valores que contribuyen a la eficiencia y los resultados esperados?
- Bueno Malo
11. ¿En su institución los trabajadores consideran que la motivación, los estímulos y los incentivos que se otorgan es:
- Buena Mala Ninguno
12. ¿Tiene usted conocimiento que en la institución donde trabaja existen reglamentos, manuales que orientan su trabajo y donde se especifican los estímulos, los incentivos y otras formas de motivación?
- SI NO
13. ¿La atención a los clientes, usuarios y público en general es oportuno en todo sentido, podría considerarlo usted que se logra los objetivos y las metas que se propone la institución, mediante la prestación de un buen servicio?
- SI NO
14. ¿Cree usted que un aumento de su sueldo y otros incentivos como por ejemplo por productividad generaría mejores desempeños laborales?
- SI NO
15. ¿Cree usted que la prestación de servicios rápidos, sin mayores exigencias, orientando y ayudando a los clientes y usuarios están contribuyendo a mejorar la imagen de la institución donde trabaja?
- SI NO
16. ¿Participa usted y su familia en los diferentes programas de recreación, deporte, paseos campestres y en otras formas de esparcimiento que propicia su centro de trabajo?
- SI NO
17. ¿Al finalizar un período de trabajo, por ejemplo un mes, un trimestre, semestre o un año, recibe usted y los demás empleados algún bono o incentivo por las utilidades que se generan en ese período?
- SI NO

18. ¿En las diferentes actividades y programas de capacitación que recibe ya sea propiciadas por su empleador o capacitación recibida por iniciativa personal de los trabajadores, los costos de los mismos son asumidos por la institución donde trabaja?

SI

NO

19. ¿Percibe usted en su institución que en los últimos períodos laborales haberse atendido a los clientes y usuarios cada vez en mayor cantidad, haberse realizado más actividades, haberse logrado mayores resultados, su trabajo y de los otros han sido de mayor efectividad?

SI

NO

20. ¿Si podría hacer usted una evaluación sobre el logro de los objetivos y las metas propuestas el último año pasado o del pasado período de trabajo, considera haberse alcanzado dichas metas y objetivos?

SI

NO

21. ¿Considera usted que los empleados en su conjunto muestran mejoras continuas y permanentes en su comportamiento, en su rendimiento laboral, en los servicios que se brindan y percibe que cada vez se esfuerzan realmente por mejorar?

SI

NO

22. ¿Cree usted que es necesario que los trabajadores tengan conocimientos actualizados que les sirvan para cumplir sus obligaciones de manera eficiente?

SI

NO

**MATRIZ DE CONSISTENCIA
LA NUEVA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO Y SU EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE HUAMANGA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Existe influencia positiva de las acciones de motivación y programas de incentivos en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar que las acciones de motivación y programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>• HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Motivaciones y programas de incentivos</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Desempeños laborales</p>	<p>Motivaciones y programas de incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento individual ✓ Ascenso y promociones. ✓ Incentivos por productividad <p>Desempeños laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades. ✓ Nivel de conocimientos ✓ Conducta y comportamientos
<p>PROBLEMA ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Será posible que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuya en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICOS</p> <p>1. Demostrar que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga</p>	<p>• HIPÓTESIS ESPECÍFICA</p> <p>1. El establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en las instituciones financieras en Huamanga</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategias de motivación</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Trabajo eficiente y logro de resultados</p>	<p>Estrategias de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambientes y equipamiento ✓ Asignación de recursos en general. ✓ Clima organizacional <p>Trabajo eficiente y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios con calidez ✓ Oportunidad. ✓ Imagen institucional
<p>2. ¿Incidirá de manera favorable los estímulos y programas de incentivo laboral en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga?</p>	<p>2. Determinar la incidencia favorable de los estímulos y programas de incentivo laboral en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>2. Los estímulos y programas de incentivo laboral inciden favorablemente en los rendimientos laborales de los empleados en las instituciones financieras de Huamanga.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estímulos y programas de incentivo laboral</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Rendimientos laborales de los empleados</p>	<p>Estímulos y programas de incentivo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recreación y esparcimiento ✓ Bonos de participación de utilidades ✓ Asignación para capacitación y perfeccionamiento <p>Rendimientos laborales de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en la producción y productividad ✓ Logro de objetivos y resultados ✓ Mejoramiento continuo en los servicios