



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

**EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
EL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD
BANCARIA DE LIMA METROPOLITANA**

PRESENTADO POR

EVELYN DEL CARMEN ORIHUELA RUIZ

ASESORA:

GIANNINA AMEDEA MARÍA GNECCO LOMBARDI

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial – Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EFFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
EL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ENTIDAD
BANCARIA DE LIMA METROPOLITANA**

PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

EVELYN DEL CARMEN ORIHUELA RUIZ

ASESOR:

LIC. GIANNINA AMEDEA MARÍA GNECCO LOMBARDI

LIMA-PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mi querida madre, por su amor incondicional hacia mí, por su permanente apoyo y sabios consejos que me motivan siempre a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera que estas líneas sirvan para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su apoyo han contribuido en la realización del presente trabajo de investigación. Reconocimiento a Dios todo poderoso por haberme guiado a cada paso que doy, dándome fortaleza para continuar.

En especial a mi asesora de tesis Giannina Gnecco de Abarca por toda la orientación, seguimiento y supervisión continua que me brindó, a la vez por la motivación recibida y la confianza depositada en mi a lo largo de estos años.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros de trabajo por su valiosa colaboración, amistad y constante apoyo en la realización de esta investigación.

Un agradecimiento muy especial merece la paciencia y buen ánimo recibido de toda mi familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	1
Índice de tablas.....	1
Índice de figuras.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.4. Justificación de la investigación	9
1.4.1 Importancia de la Investigación	9
1.4.2 Viabilidad de la Investigación	10
1.5. Limitaciones del estudio.....	10
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Efectividad de las estrategias de motivación.....	18
2.2.1.1. Estrategias motivacionales	19
2.2.1.2. Motivación.....	22
2.2.1.3. Satisfacción laboral	25
2.2.2. Principales teorías motivacionales.....	27
2.2.3. Nuevas Teorías sobre la Motivación Laboral.....	29
2.2.4. Necesidades de las personas	29
2.2.5. Descripción del sector bancario en el Perú	31
2.2.6. Evolución del Negocio	32
2.3. Definición de términos básicos	32
2.4. Formulación de hipótesis principal y derivadas.	33
2.5. Variables y definición operacional.....	34
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	43
3.1. Diseño metodológico	43
3.2. Diseño muestral	43

3.3. Instrumentación	44
3.4. Procedimiento.....	47
3.4.1. Validez del contenido	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. Resultados de la investigación.....	49
4.2. Discusión de resultados.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
Conclusión general:.....	83
Conclusiones específicas:	83
Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS.....	86
APÉNDICES	91
Apéndice 1. Matriz de coherencia	91
Apéndice 2. Cuestionario Anónimo y Confidencial N°1	94
Apéndice 3. Cuestionario Anónimo y Confidencial N°2	96
Apéndice 4. Formato de validación de instrumento.....	98

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Estrategias que motivan a las personas.....	20
Tabla 2. Matriz de identificación de variables	34
Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables.....	37
Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos	49
Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad del cuestionario	50
Tabla 6. Estadísticos de la muestra.....	50
Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones evaluadas	51
Tabla 8. Matriz de contrastación de hipótesis	80

Índice de figuras

Figura 1: Proceso Motivacional	24
Figura 2: Teoría de la satisfacción laboral de Herberg	26
Figura 3: Comparación entre Maslow y Herzberg	28
Figura 4: Clasificación de necesidades según Johnmarshall Reeve	30
Figura 5. Consolidado de puestos laborales de la muestra	50
Figura 6. Consolidado de grados de instrucción de la muestra	51
Figura 7. Percepción sobre la empresa	52
Figura 8. Valoración de la satisfacción laboral en el personal.....	53
Figura 9. Valoración de la motivación en el personal.....	54
Figura 10. Valoración de liderazgo de los gerentes	55
Figura 11. Valoración de existencia de trabajo en equipo.....	56
Figura 12. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa	57
Figura 13. Las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas.....	57
Figura 14. Existen normas, directivas y procedimientos actualizados	58
Figura 15. Siento orgullo de trabajar en esta empresa	58
Figura 16. Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción.....	59
Figura 17. Siento orgullo del puesto laboral que desempeño actualmente.	60
Figura 18. Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos.	60
Figura 19. Siento que respetan mi horario de trabajo.....	61
Figura 20. Los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral.....	62
Figura 21. Recibo incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho	62
Figura 22. Las condiciones salariales son satisfactorias	63
Figura 23. Son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo, en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas	64
Figura 24. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	64
Figura 25. Me agrada trabajar en mi puesto.	65
Figura 26. Veo los problemas laborales con optimismo.	66
Figura 27. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo	66
Figura 28. Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi equipo.	67
Figura 29. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo.	68
Figura 30. La empresa me proporciona oportunidades para mi crecimiento profesional.	68
Figura 31. Me siento seguro y estable en mi trabajo.....	69
Figura 32. Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo.	69
Figura 33. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.....	70
Figura 34. La calidad en el servicio es la más alta prioridad en mi oficina.	71
Figura 35. Percepción sobre los resultados	72
Figura 36. Porcentaje de difusión de los planes motivacionales.....	73
Figura 37. Porcentaje de importancia de los programas motivacionales	74

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana.

En la metodología se utilizó un diseño descriptivo cuantitativo, para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios con escalas estandarizadas, las cuales permitieron conocer las percepciones y valoraciones a las estrategias motivacionales por parte del personal, siendo este método el más adecuado para responder a mi problema de investigación ya que mi interés es investigar sobre la gestión administrativa del área de recursos humanos de la entidad bancaria en estudio, con ello, generar un aporte científico y poder contribuir a mejorarla.

Los resultados indican que las estrategias del plan de motivación que desarrolla el área de recursos humanos son altamente efectivas y se determinaron así por el alto grado de porcentajes positivos en cuanto a la percepción sobre la empresa, satisfacción laboral, nivel de motivación laboral, liderazgo por parte de los gerentes, trabajo en equipo y un buen clima de pertenencia en las oficinas. Al final se proponen recomendaciones para fortalecer las estrategias estudiadas y estar en constante análisis de las necesidades personales del equipo de colaboradores para mantener la efectividad de sus estrategias de motivación.

Palabras clave:

Efectividad, estrategias, motivación, satisfacción, necesidades personales.

ABSTRACT

This research has the general objective to determine how one can detect the effectiveness of motivational strategies plan for employees of the commercial area of a bank of Lima.

In a quantitative descriptive design methodology was used for data collection was used two questionnaires with standardized scales, which allowed to know the views and perceptions of the motivational strategies by reviewers, this being the most appropriate method to answer my research problem since my interest is to investigate the administration of the human resources area of the bank under study, and thus generate a scientific contribution and help to improve it.

The results indicate that the strategies of motivation plan that develops the human resources area are highly effective and well were determined by high positive percentages in the perception about the company, job satisfaction, level of job motivation, leadership part of managers, teamwork and a good climate of belonging in the offices. Finally recommendations to strengthen strategies and be in constant personal needs analysis team partners to maintain the effectiveness of its proposed plan of motivation

Key words:

Effectiveness, strategies, motivation, job satisfaction, personal needs.

INTRODUCCIÓN

La motivación es un factor emocional que genera una actitud positiva en el ser humano, este es un tema de suma importancia en la gestión de recursos humanos, la clave es identificar que motiva a las personas para poder realizar planes de acción y estrategias que impulsen y desarrollen personas.

El objetivo general es determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana. En el desarrollo de esta investigación se utilizó un diseño descriptivo cuantitativo, utilizando dos instrumentos evaluados con escalas tipo Likert. El contenido de los instrumentos fue validado por el criterio de tres jueces expertos en el tema, quienes observaron y sugirieron diferentes recomendaciones para obtener los más precisos resultados. A través de un muestreo probabilístico de tipo cuantitativo se determinó una muestra de 150 colaboradores del área comercial de la entidad bancaria en estudio,

Los resultados fueron que las dimensiones; percepción sobre la empresa, satisfacción laboral, nivel de motivación laboral, liderazgo por parte de los gerentes, trabajo en equipo; determinaron el alto grado de efectividad de las estrategias de motivación, considerándolas como buenas prácticas de gestión desarrolladas en una de las empresas peruanas de capital extranjero, lo cual contribuye como conocimiento científico a la gestión de recursos humanos para el ámbito nacional.

La presente investigación está organizada de la siguiente manera:

Capítulo I, se presenta problema de investigación, es decir, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y el impacto potencial que esta investigación traerá consigo. En el Capítulo II, la fundamentación teórica, los antecedentes nacionales y extranjeros, las bases teóricas provenientes de artículos científicos y referencias científicas y las hipótesis de la investigación. En el Capítulo III, diseño de la tesis, el muestreo, la instrumentación y el procedimiento, En el Capítulo IV, se especifica la presentación de resultados y la discusión de los mismos, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias y apéndices de la investigación.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La motivación es un factor emocional que genera una actitud positiva en el ser humano. Es un tema de suma importancia en la gestión de recursos humanos, la clave es identificar que motiva a las personas para poder realizar planes de acción y estrategias que impulsen y desarrollen personas.

Debido a ello, es importante identificar la gestión motivacional que emplea el área de recursos humanos en una conocida entidad bancaria de Lima Metropolitana, partiendo de la premisa que esta área es considerada partner o socio estratégico según su planeamiento estratégico.

Existen múltiples investigaciones del tema, en su mayoría desarrolladas por especialistas en gestión de recursos humanos, que abordan estudios de programas y estrategias motivacionales en empresas de diferentes sectores económicos, algunos plantean crear un plan de motivación eficaz pero no mencionan que tipo de plan, no los describen ni dan detalles de las técnicas o estrategias a emplear y si ya existen no dan a conocer los resultados detallados sólo de manera muy general.

Por otro lado, como sabemos, en toda empresa existen diversidad de trabajadores, lo importante es saber que cada persona tiene sus razones para trabajar y se motiva de forma muy distinta que el compañero de al lado. Dentro de las empresas debe existir un clima de diálogo constante, basado en la confianza y en el aporte reciproco de valor. Y la entidad de estudio, no escapa de todo ello, dentro de las oficinas se observa colaboradores muy motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, que poseen plena confianza con sus superiores, compañeros y subordinados, pero también existen personas que carecen de esta motivación, pareciera que tuvieran otro tipo de necesidades que todavía no pueden satisfacer dentro de la empresa, como si tuvieran metas y aspiraciones distintas, a pesar que la empresa proporciona salarios, formación, condiciones laborales e incentivos.

De ahí parte el tema de investigación, porque al conocer la efectividad de las estrategias de motivación que desarrolla el área de recursos humanos, considerando para ello, los niveles de motivación y satisfacción laboral, para así dar a conocer los resultados de su implementación y qué buenas prácticas se han adaptado para poder contribuir en difundir este conocimiento científico a la gestión de recursos humanos.

Entre los antecedentes relevantes que apoyan la propuesta de investigación se encuentran:

Aguilera, Ferrer & Castellanos (2006) realiza un estudio con el fin de valorizar la efectividad de una estrategia de motivación y satisfacción. Se analizaron las variables motivación y satisfacción de necesidades relacionándolas con el comportamiento de las personas. La comprobación y valoración sirvió para evidenciar los avances en la satisfacción laboral y así se determina que es efectiva.

Salazar & Gutiérrez (2016) realizaron un estudio con el fin de determinar la motivación laboral en el sector servicios e identificar que hace que un trabajador realice más de lo se espera, teniendo como premisa fundamental que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada y la no comunicación entre los diferentes niveles jerárquico.

En cuanto a investigaciones nacionales, tanto Llacsá (2004) como Demichelli & Mesia (2001) realizaron investigaciones en el sector financiero peruano, con estudios que comprueban que existen problemas motivacionales a pesar que emplean planes de incentivos, pero los estudios son demasiado generales, no los mencionan y no nos permite conocer buenas prácticas de gestión de estas entidades.

Según Salvatierra (2003), postuló como objetivo de su investigación conocer los factores motivacionales que los trabajadores obreros consideran más importantes, pero a partir de su estudio no detalla que plan de motivación emplearán, habiendo podido brindar un mayor aporte con ello.

La Cruz (1990) menciona que los grados de motivación varían en la empresa de su estudio debido a factores psicológicos y que las técnicas motivacionales que emplean han servido para el incremento de la producción pero en ningún momento describe el tipo de plan de incentivos que emplean.

Por ello, la presente investigación pretende determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para los colaboradores del área comercial, siendo esta área el core business de la empresa y es de vital importancia que su personal este altamente motivado mediante un ambiente laboral positivo para así obtener resultados satisfactorios y lograr los objetivos organizacionales. Se van a identificar que estrategias incluye el plan de motivación y cuáles son los programas motivacionales que emplean para sus colaboradores. Además se requiere analizar las necesidades de los colaboradores para realizar acciones que permitan elevar los niveles de satisfacción laboral, para que realicen sus labores con entusiasmo, compromiso, disposición y calidad de servicio.

1.2. Formulación del problema

Así, ante lo expuesto, se responderán las siguientes preguntas:

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la percepción acerca de la empresa que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuál es el nivel de motivación que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
4. ¿Cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
5. ¿Qué factores influyen en el logro de resultados del personal en el área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
6. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?
7. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar cuál es la percepción acerca de la empresa que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana.
2. Determinar cuál es el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana.

3. Establecer cuál es el nivel de motivación que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana.
4. Identificar cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana.
5. Identificar qué factores influyen en el logro de resultados del personal en el área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana
6. Identificar cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana
7. Determinar cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la Investigación

La investigación será de gran utilidad y de vital importancia porque determinará si las estrategias que la empresa en estudio emplea en su plan motivacional cumplen con los fines para las que fueron creadas, es decir, que tan efectivas son sus estrategias para motivar a su personal, incrementan el nivel de la satisfacción de necesidades y/o crean un ambiente de compromiso con sus colaboradores. Además, se determinará si existen necesidades insatisfechas que todavía no han sido reconocidas, que estrategias del plan no han sido efectivas. En otras palabras, podrán saber con conocimiento científico si la gestión motivacional está surtiendo efecto en su empresa.

Por ello cito a Aguilera, Ferrer & Castellanos (2006) que mencionan que una empresa con insatisfacción de necesidades, repercute en forma negativa en el desempeño laboral del colectivo, observándose en el ambiente organizacional y repercutiendo en el cumplimiento de objetivos, y por ello surge la necesidad de estudiarlos sobre las bases científicas y argumentadas que permitirán cambiar el plan de acción y la situación actual.

De esa manera aportará que buenas prácticas de gestión se están desarrollando en una de las empresas peruanas de capital español como es la entidad en estudio, con grandes resultados, ya que es un banco que ha experimentado un fuerte crecimiento económico y de expansión en los cinco últimos años, lo cual contribuye como conocimiento científico a la gestión de recursos humanos para el ámbito nacional.

Lope (2009) nos menciona que identificar la efectividad de las estrategias motivacionales dentro de una determinada empresa es de suma importancia porque beneficiará a las demás empresas a identificar la gestión de recursos humanos de ella, que es su

investigación fue una empresa española de gran trayectoria y que contribuirá a las demás empresas del rubro, ya que vivimos en un complejo contexto, tanto nacional como empresarial.

1.4.2 Viabilidad de la Investigación

El presente estudio cuenta con la aprobación y respaldo de la empresa en estudio, brindando así todas las facilidades para poder desarrollar el trabajo de campo en sus oficinas destinadas al área comercial, a la vez, brindando información de sus estrategias motivacionales que desarrolla su área de RR.HH. Con el fin de recabar datos e información probada científicamente a través de la presente investigación que le serán de vital importancia para identificar fortalezas y/o mejorar y detectar algunas deficiencias de su plan motivacional.

1.5. Limitaciones del estudio

La presente investigación se limita a las estrategias de motivación de una entidad bancaria de Lima Metropolitana, con más de 25 años de actividad en el mercado financiero peruano, que ha logrado en el año 2016 alcanzar las clasificaciones internacionales (Investment Grade) y la mejora de la calificación local (A+). Por otro lado, ingreso por tercer año consecutivo al ranking de las mejores empresas para trabajar de GPTW a nivel de Latinoamérica. (Memoria Institucional, 2016)

Además, la investigación se limita sólo del área comercial de la entidad bancaria en estudio, siendo esta área el core business de la empresa y siendo consideradas todas las demás áreas del negocio como áreas de soporte, tal como lo indica su plan estratégico.

El área comercial la conforman todas las oficinas a nivel nacional, pero la presente investigación evaluará a las oficinas de Lima Metropolitana.

Se presentaron limitaciones en cuanto al tiempo de la toma de los cuestionarios, debido a que la muestra pertenece a la banca comercial, ellos están en constante atención al público, por ello el tiempo en cada oficina se incrementó más de lo previsto, ya que solo se podía encuestar a la muestra en las horas de refrigerio y/o horas de salida del personal.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

En general, se entiende que el tema ha sido enriquecido por las múltiples investigaciones que se han realizado, en su mayoría por especialistas en la gestión de recursos humanos, lo cual me permite tener más conocimiento del tema y, a la vez, realizar un análisis crítico de ellos, con la finalidad de comprender que se ha investigado, que se ha dejado de investigar y cuáles son los más representativos.

En el ámbito nacional existen algunas investigaciones y estudios relacionados al tema de factores y estrategias motivacionales en sectores económicos pero también en el sector financiero.

La Cruz (1990) realizó un análisis crítico de las teorías motivacionales y sugirió que la más adecuada es dividirla en factores psicológicos: trato digno, dar seguridad, ambiente adecuado y oportunidad de ascenso, y factor material: remuneración que cubra todas las necesidades fisiológicas y sociales. Con el objetivo de encontrar experiencias motivacionales, tomó como muestra a las siguientes empresas: Empresa DALL PAO SA (textil) encuestando a 10 empleados, Empresa INTERFEX del Perú SAC (zapatillas) 32 obreros y Empresa CORSA SA (juegos creativos) 14 obreros. Realizó una tabulación simple de los obreros, sin describir la metodología empleada. Concluyó que en las tres empresas varía los grados de motivación según las teorías de motivación y que existe influencia de factores psicológicos. En las tres empresas, en donde la dirección implementa teorías y técnicas motivacionales la producción se incrementa. La información sirvió para identificar y contribuir a la elección de la teoría motivacional que emplea la entidad bancaria en estudio. Por otro lado, se podría profundizar la investigación aún más y dar a conocer, qué tipo de técnicas motivacionales permiten este incremento y así generar un aporte empírico.

Del Aguila (2001) mencionó que desarrollo su trabajo de investigación con el fin de comprobar la importancia que tiene el área de recursos humanos dentro de una organización para la obtención del éxito de la misma y también lo motivó estudiar el comportamiento humano dentro de la empresa como influencia en la productividad. Cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre la política laboral de la empresa Gloria SA y la motivación de los trabajadores como factor de éxito de la empresa privada y el grado de identificación que los trabajadores tienen con la empresa. La muestra estuvo constituida por 8 trabajadores empleados y 4 funcionarios, en total 12 personas debido a la inaccesibilidad a la empresa, el tipo de muestreo fue aleatorio de una población de 126 personas, 23 funcionarios, 43 empleados y 60 obreros. El método a utilizar fue el descriptivo porque se deseaba determinar en qué medida la política laboral de la empresa repercute favorablemente en la motivación y también se utilizó el método explicativo porque se basa en la conducta de los trabajadores frente a las políticas organizacionales. Contribuye con valiosa información porque tiene aspectos que coinciden con la presente

investigación ya que comprobó la relación de las políticas del área de recursos humanos y el grado de motivación de los trabajadores.

Salvatierra (2003) aporta valiosa información, ya que el objetivo de su investigación fue conocer los factores motivacionales que los trabajadores obreros consideran más importantes, así como determinar si estos factores están relacionados con la edad o con el tiempo de servicio. Se realizó en la empresa Cobre Bronce SA, dirigida al personal obrero. Empleo el test de factores motivacionales y el test motivacional validado a través del método “juicio de expertos”. La metodología empleada es descriptiva-correlacional, en primer lugar, descriptivo porque está referido a la determinación del nivel o grado de importancia que otorgan a las dimensiones de los factores motivacionales y en segundo lugar, es correlacional, para determinar si esta importancia está asociada a edad o tiempo de servicio. La muestra es de 73 trabajadores, trabajó con todo el universo. En el Análisis e interpretación se empleó el análisis univariado de los factores. Se concluye que los obreros no hacen distinciones al nivel de importancia entre los factores porque en ambos casos no se calificó como muy importante, destacando los extrínsecos. Entre los intrínsecos destacan los de logro y responsabilidad y extrínsecos las políticas de administración. Además demostró que existe asociación entre edad y factores motivacionales extrínsecos, cuanto mayor es la edad mayor es el número de obreros que califican como importante cada uno de los estos factores. Considero que a partir de la información obtenida se puede plantear un plan de motivación eficaz para dicha empresa.

Llacsca (2004) analizó las necesidades de los trabajadores del puesto de promotor de plataforma en el área de canales de atención de la entidad bancaria de la Región de Miraflores, con el objetivo de mejorar el programa de motivación que existe. Utilizó encuestas de actitud al 100% de la población, con el fin de conocer y detectar el grado de satisfacción laboral y realizar un proyecto de incentivos, calidad de vida, promociones y comunicación. De esta manera coincide con la presente investigación y permitió conocer como determinar el grado de satisfacción laboral. Encontró que el personal se siente satisfecho pero desea que le dieran posibilidades de desarrollarse profesionalmente en cargos de mayor responsabilidad, ya que no existe posibilidad de hacer línea de carrera. Además, el programa de incentivos no se da ante logros alcanzados además de no ajustarse a sus expectativas. Recomienda que el banco deba realizar políticas de motivación reales. Concluye proponiendo un plan de motivación más acorde a la realidad de las necesidades del puesto, pero no propone un modelo específico ni detallado del programa de motivación, orientado a los hallazgos encontrados y acorde a la realidad de la entidad.

Demichelli & Mesia (2001) investigaron la cultura organizacional en el sector financiero, lo realizaron de manera general no se informa entidades específicas de sector. Lo realizó con el objetivo de identificar la importancia que tiene la cultura organizacional para enfrentar los cambios e identificar el o los factores que crean una barrera entre la cultura y los trabajadores, planteando que la base que forma la cultura es la inducción donde se menciona como es el banco, sus valores, creencias y objetivos. La metodología que utilizaron fueron la realizaron de encuestas que permitieron saber le grado de influencia

que tiene la cultura organizacional, la entrevista y revisión bibliográfica, como ellos lo mencionan. El tamaño de la muestra fue de 93 personas. Encontraron que las empresas tienen problemas para difundir su cultura organizacional, porque sus trabajadores no la tienen bien clara. Concluyen que ello genera problemas motivacionales en el personal al no sentirse identificados con la empresa, se deja de lado el trabajo en equipo y no se identifica a los verdaderos talentos, no le dan la debida importancia a las opiniones y aportes. Lamentablemente, el factor humano es considerado como un recurso más. Esta información permitió conocer los ítems considerados en sus instrumentos de medición. Considero que no se investigó las consecuencias de tener problemas motivacionales, ni cuáles estrategias se están empleando actualmente o cuales serían las buenas prácticas a incorporar en cuanto a estrategias de entidades financieras que si las están realizando.

Castañeda (2005) manifestó la necesidad de monitorear el desarrollo organizacional, la teoría Motivacional y la competitividad, ya que es vital responder positivamente a los cambios adaptándonos a las nuevas tecnologías y nuevos desafíos. La investigación se realiza en la Segunda Región Aérea Territorial, Base Aérea Las Palmas, Departamento de Lima, con el objetivo de proponer un Programa de Motivación que permita mejorar el desempeño laboral de los Señores Técnicos y Sub. Oficiales de la II Región, el programa está basado en identificar necesidades, plantear las medidas correctivas y lograr un personal motivado con relación a la Teoría Y. teniendo en cuenta en su elaboración, elementos que valoran los trabajadores, como valoración, integración, superación y status, confianza y respeto. Se emplea un cuestionario de actitud, pero no detalla la metodología empleada y no se ven los resultados de este instrumento, además no se ven datos que hayan sido analizados, a mi parecer se pudo explotar más estos puntos porque no menciona a que hallazgos llegó. Concluye recomendando un Programa de Motivación y que es importante implementarlo en cualquier tipo de institución. Según la encuesta de actitud percibe que la institución está gestando una Cultura de Motivación para el cambio la cual debería ir más rápida. Coincide con la presente investigación, ya que básicamente analiza a la institución, políticas, diseño organizacional y proporciona alcances del plan motivacional, a excepción de la evaluación económica. La investigación pudo enfatizar en la efectividad de esta cultura motivacional encontrada.

Alegria (2001) realizó un estudio de investigación cuyo objetivo principal fue determinar y explicar los motivos que llevaron a los estudiantes a elegir la carrera profesional de psicología en la Universidad de San Martín de Porres y en base a ello establecer la tipología de estudiantes de acuerdo a las motivaciones identificadas. La muestra estuvo integrada de 70 alumnos del primero y segundo ciclo de la carrera. En la primera etapa se utilizó el método cualitativo y la técnica que utilizó fue la entrevista a profundidad, para la segunda etapa se utilizó el método cuantitativo y el instrumento de aplicación fue la encuesta sobre motivación con el objetivo de determinar los tipos de motivaciones que posee el estudiante con respecto a su elección. Para el análisis estadístico se utilizó la prueba estadística no paramétrica del chi-cuadrado. Los resultados obtenidos señalan que predominan cuatro tipos de motivación en los estudiantes, es decir, las principales motivaciones y la tipología de los estudiantes está constituida por: Vocacional, profesional, científico y marginal. Esta investigación permitió identificar la existencia de tipologías motivacionales e identificarlas en los trabajadores de la entidad bancaria en estudio.

En el ámbito internacional existen interesantes investigaciones y estudios científicos, las cuales me han servido para afianzar mi tema y realizar un estudio exhaustivo.

Jaimes, S.; Márquez, J. & Pernía, L. (2015) realizaron un estudio en la Universidad Simón Bolívar de Cúcuta - Bolivia, investigación basada en la motivación ya que también la consideran el aspecto a incentivar más importante para generación de la satisfacción del personal, que generará acciones motivadas que resultarán en un verdadero valor agregado y permitiendo una ventaja sobre la competencia. El objetivo fue analizar los factores psicosociales a nivel organizacional que determinan el comportamiento laboral en los empleados de la empresa Distraves S.A. La metodología empleada fue muy similar con la presente investigación, ya que se realizó una investigación cuantitativa descriptiva se trabajó bajo un diseño no experimental de tipo transversal. En cuanto a la recolección de datos, se realizó a través de una encuesta por medio de preguntas cerradas utilizando como modelo el ISTAS21 (cuestionario elaborado por un equipo de investigadores del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca) utilizado para prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo. El diseño de su instrumento se orientó teniendo en cuenta los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Herzberg el cual detalla el contenido del problema de la investigación, El instrumento constó de 13 bloques de preguntas tipo Likert. Además los resultados fueron procesados por el SPSS.

Los resultados reflejaron manifestaciones físicas y psicológicas asociadas a la carencia de capacitación; ya que los empleados no están en las mejores condiciones para desarrollar sus actividades, además reflejaron carencias en las condiciones en sus puestos de trabajo y falta de disponibilidad de recursos; en cuanto a la administración y gestión de la empresa faltan planes de acción para mejorar todas estas deficiencias. Además se logró determinar cuáles fueron los factores psicosociales relacionados en el desempeño laboral de los empleados. Las conclusiones sugieren que las empresas deben gestionar y planificar acciones para que los empleados mejoren el desarrollo de sus capacidades y habilidades y así incentivar la motivación en ellos que impulse su desempeño laboral.

Robina (2002) realizó un estudio de la motivación y satisfacción de los empleados con el objetivo de analizar cuáles son los principales motivadores del empleado público que lo impulsan a realizar su trabajo y que condicionan la satisfacción de los empleados, con la finalidad de contribuir con el proceso de modernización de la Administración pública. Esta investigación tiene muchos aspectos que coinciden con la presente investigación como la metodología empleada, el uso de la teoría motivacional de Herzberg, además esta información fue de gran ayuda ya que permitió conocer la importancia de estudiar los procesos motivacionales y la satisfacción a nivel organizativo y permitiéndome conocer enfoques diferentes: Desde la economía, entendiendo la motivación y la satisfacción como factor que proporciona rentabilidad. Desde la psicología, situando a la motivación desde el plano individual de autorrealización y desarrollo. Desde la sociología, el trabajo como actividad social y la satisfacción como la relación entre los grupos y sociedad. La investigación se realizó con los empleados públicos de los Servicios Centrales de Extremadura España, que se compone de una población total de

2,320, de los cuales 1,625 han respondido al estudio, un 70.04% de la población total, de los cuales 49% son hombres y el 51% son mujeres. El 53.4% del total de la población tiene el intervalo de edad 26-53 años y el 46.6% oscilan desde los 18 y 65 años. Entre los métodos que emplea son el método subjetivo, basado en las encuestas de satisfacción mediante cuestionarios, en las que los empleados emiten su juicio y valoración sobre las condiciones de trabajo, las posibles reformas y las expectativas.

Concluye que la progresiva normativización es el principal obstáculo para llegar a un funcionamiento eficiente, otros, son de orden material o infraestructurales, excesiva burocratización, falta de una política de recursos humanos y problemas de orden funcional como lentitud de procesos, originados por la falta de idoneidad del capital humano y la falta de planificación de objetivos. Entre las necesidades identificadas están el de tener un trabajo y seguridad económica y otras de carácter superior como las de contribuir al público, destacar en el puesto, alcanzar prestigio, aportar conocimientos, desarrollar profesionalmente mis estudios y hacer carrera profesional, es decir, existen motivos realistas e idealistas como los llama el autor. Menciona que según los motivadores de Herzberg, se observan los que favorecen al contacto con los compañeros y salario correctamente fijado, así como superación y evaluación, asunción de responsabilidades y de desempeñar un trabajo variado e interesante; y por último el de tomar decisiones. En cuanto a la satisfacción se concluyó que las aspiraciones no son satisfechas, teniendo en cuenta el deseo prioritario de ser dirigidos en orden a un elevado grado de competencia y preparación. Todos los resultados muestran el camino de todo lo que todavía queda por recorrer.

Aguilera, Ferrer & Castellanos (2006) realizaron una investigación en la Facultad de Cultura Física de Santiago de Cuba, con el fin de valorizar la efectividad de un estudio anterior con bases científicas y argumentadas, donde manifestó un clima laboral caracterizado por la insatisfacción con un efecto bastante negativo en el desempeño laboral, repercutiendo en el alcance de los objetivos y alcance de resultados, a consecuencia se elaboró una Estrategia de satisfacción y motivación laboral, orientado a planes de acción hacia un comportamiento laboral deseado, en donde intervinieron directivos, factores, profesores y personas; aplicado durante 5 años consecutivos a partir de 1999-2000. A través de un muestreo simple aleatorio, realizaron una encuesta que consistía en 16 preguntas a 83 personas, de las cuales 39 eran mujeres y 44 varones, que en porcentaje eran el 30% de los trabajadores totales, que involucraba a todas las áreas, así como distintos sexos, oficios y edades. Se analizaron las variables motivación y satisfacción de necesidades relacionándolas con el comportamiento de las personas. La comprobación y valoración se dio en el periodo 2003-2004 comparándolo con resultados anteriores a su aplicación. Se aplicó una encuesta a 163 trabajadores, que también representó el 30% de la planilla del año en curso a través, del muestreo aleatorio simple también. También se realizaron entrevistas a diferentes trabajadores, las cuales complementaron la información.

Se concluye que con la implementación de la estrategia se evidencian avances en la satisfacción laboral, se determina que es efectiva; además se observa un comportamiento superior de los trabajadores con un efecto multiplicador hacia los estudiantes y ha contribuido a concientizar de que tanto los recursos materiales como espirituales que nacen de cada persona son importantes para el cumplimiento de objetivos. Esta es otra

investigación muy importante debido a la similitud de aspectos con el presente estudio, ya que permitió conocer una estrategia de satisfacción y motivación laboral y cómo determinar la efectividad de la misma, permitiéndome conocer su metodología y a adoptar muchos criterios.

Chavarría (2011) fundamentó a través de su tesis, estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital de Guatemala. La propuesta se orientó a las relaciones interpersonales, reconocimientos del desempeño laboral y estrés de los colaboradores. El propuesta motivacional contiene la justificación, los objetivos, beneficios, la metodología y la descripción de las estrategias y describe también los lineamientos de evaluación y costos para la implementación. Es así, que su objetivo general es contribuir a elevar el nivel de satisfacción laboral. Considera la metodología que describen Keith Davis y John Newstran, que la primera etapa es concientizar a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal, luego la creación de un comité de motivación, seguido de formulación y aplicación de estrategias de motivación y finalmente, evaluación y retroalimentación.

Concluye que la empresa en estudio no cuenta con un área específica que se encargue de motivar a los colaboradores en el área de producción, al carecer de estrategias motivacionales comprueba la hipótesis formulada, de que la ausencia de estrategias provoca insatisfacción laboral en gran parte del personal. Por otro lado, existen conflictos entre compañeros y jefes, los cuales generan relaciones interpersonales inadecuadas que dificultan el trabajo en equipo. Otro hallazgo, es que la mayoría de colaboradores se sienten desmotivados debido al estrés provocado por las condiciones ambientales y presiones laborales. Además, al no contar con un programa que reconozca el desempeño eficiente de los colaboradores del área de producción, también ocasiona desmotivación y así no se alcanzan al 100% las metas. La información contribuyó a conocer estrategias motivacionales orientadas a mejorar las relaciones interpersonales, reconocimientos del desempeño laboral y manejo de estrés, permitiendo conocer los lineamientos de su evaluación.

Ramirez, Abreu & Badii (2008) realizaron un estudio en donde el principal objetivo es determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos en una empresa manufacturera de tubería de acero. Determinaron aquellos factores que motivan a los trabajadores a desempeñar su labor con calidad y también la relación entre la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. El diseño de la investigación es no experimental y es transeccional, se aplicó el método de estudio de casos. La población de la muestra son 10 personas de área operativa (7 obreros generales y 3 supervisores) y 10 personas del área administrativa (2 gerentes, 3 jefes de area y 5 auxiliares, de una población total de 152 empleados y 465 sindicalizados. La técnica utilizada es la encuesta, 8 enunciados, se utilizó la escala Likert. Encontraron que el 55% de los trabajadores manifestaron encontrarse *completamente de acuerdo*, y el 45% *de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de objetivos. Se concluye que la mayoría manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación, mencionaron: la estabilidad en el empleo, el reconocimiento de la labor y posibilidades de promoción.

Estuvieron *de acuerdo* en la motivación laboral debe estar de acuerdo al puesto y que aumenta el grado de satisfacción laboral. Y *completamente de acuerdo* en considerar que la motivación incrementa la productividad y la calidad de trabajo. Debido a que la investigación tiene aspectos similares con el presente estudio, me permitió tener como base la instrumentalización, la escala Likert utilizada y algunos ítems o premisas.

Azuaje (2008) realiza un trabajo de investigación con la finalidad de proponer un nuevo plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano. Es un estudio descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, como instrumento se empleó la técnica de encuesta de 24 preguntas con cinco alternativas de respuestas previamente sometido a una validez de contenido. El instrumento tuvo una confiabilidad de 0.70 a través del coeficiente de Cronbach. El trabajo de campo se realizó en una muestra de 46 docentes. Se concluye afirmando que el personal encuestado presenta factores desmotivantes en cuanto al reconocimiento, capacitación, autonomía y tareas además presenta factores de mantenimiento insatisfechos en condiciones de trabajo, salario y supervisión. Una vez descrita la situación se elaboró un nuevo plan de estrategias que permiten fortalecer los factores intrínsecos basados en la motivación al logro y al liderazgo. Es otra investigación que sirvió para identificar parámetros de cómo evaluar la eficiencia de estrategias de motivación, así como una metodología adecuada.

Quintanar (2005) realizó un estudio en la empresa Soriana en la cual surgió la inquietud de conocer cuáles son los factores motivacionales que inciden en los trabajadores de piso de un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. El objetivo de la investigación es identificar y jerarquizar cuál es el principal factor motivacional entre la estima, afiliación, incentivo económico, poder y logro. La intención del autor es hacer un análisis de la teoría de McClelland y sustentarla de acuerdo a los resultados. Utilizó un estudio explicativo-descriptivo y en la instrumentación utilizó el cuestionario. Menciona que hubo limitaciones por las políticas de la empresa y por la carga laboral de los encuestados. Concluye que la estima fue uno de los principales factores que inciden en los trabajadores y también el factor incentivo económico, existiendo diferencias en cuanto a la edad, escolaridad, sexo, estado civil y antigüedad laboral. Las mujeres presentan una mayor motivación al logro en cambio los varones a la estima. En base a estos resultados propone estrategias motivacionales basados en estos factores. La información sirvió para comparar los factores motivacionales expuestos con los contenidos en el plan de motivación de la entidad bancaria en estudio y así poder acoplarlos a mi investigación.

Parra & Paravic (2002) su investigación estudió la satisfacción laboral de las enfermeras que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU), en la región de Región Metropolitana y Octava Región de Chile. Es un estudio descriptivo, prospectivo y correlacional, el cual fue realizado con la totalidad del universo de las enfermeras. Recopilando la información mediante el Índice de Descripción de Trabajo (IDT) que mide la satisfacción laboral en relación a las actividades del trabajo, supervisor o jefe, interacción con los pares, remuneraciones, promoción y ascensos. Otro instrumento fue un cuestionario elaborado por las autoras que recogen información respecto a la satisfacción frente a su vida personal y al trabajo en general y a ciertas variables bio-socio-demográficas. Los análisis de los datos demuestran que existe tendencia a la

satisfacción laboral y la variable actividades de trabajo, es aquella con la que se encuentran más satisfechas. Las variables promociones y remuneraciones son predictores de una gran insatisfacción. Finalmente, existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral general y la satisfacción con su vida personal. La información sirvió para definir con mayor precisión mis variables y mis indicadores a evaluar.

Cecchini, González, Carmona & Contreras (2004) el estudio se base en las relaciones entre el clima motivacional, generado en las sesiones de entrenamiento de un equipo de deportistas, la orientación a la meta, la motivación intrínseca, la auto-confianza, la ansiedad y el estado de ánimo de los mismos, antes y después de una competición. Se realizó con una muestra de 96 deportistas cadetes entre ellos, 48 mujeres y 48 varones de catorce Clubes de Atletismo. Los resultados mostraron que el clima motivacional fue asociado positivamente a la orientación a la tarea, la motivación intrínseca en las sesiones preparatorias, la auto-confianza y el estado de ánimo pre-competitivo. El clima de ejecución se asoció positivamente a la orientación al ego y a la ansiedad y negativamente a la motivación intrínseca, la auto-confianza y el estado de ánimo pre y post-competitivo. Utilizaron instrumentos, cuestionarios de medida y comparaciones entre grupos y los resultados fueron producto de las propiedades psicométricas de las escalas y estadística descriptiva y realizaron un análisis de correlaciones con el objeto de analizar la relación multivariada entre el clima motivacional percibido y los índices de motivación intrínseca. Sirvió para identificar parámetros un así evaluar la motivación e conocer indicadores para las variables del presente estudio.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Efectividad de las estrategias de motivación

La importancia de trabajar en la implementación de estrategias motivacionales radica en generar personas comprometidas, que sin duda genera un impacto directo en los resultados del negocio, en la calidad, creatividad e innovación en los productos o servicios, incrementando el servicio al cliente a los niveles de excelencia, formando una cultura de intercambio de conocimiento, aprendizaje constante y una constante búsqueda de ser los mejores. (Martínez, 2006)

Por ende, medir la efectividad de las estrategias de un plan motivacional es de vital importancia, porque se podrá saber con base científica si la gestión motivacional está cumpliendo con los objetivos para la que fue creada, es decir, se medirá el nivel de motivación del capital humano y el nivel de satisfacción laboral desde una dimensión de actitudes y percepciones de los colaboradores.

Cito a Aguilera, Ferrer & Castellanos (2006) quienes mencionan que una empresa con desmotivación de personal o insatisfacción de necesidades, repercute en forma negativa en el desempeño laboral del colectivo, observándose en el ambiente organizacional y repercutiendo en el cumplimiento de objetivos, y por ello surge la necesidad de medir

estas variables sobre las bases científicas y argumentadas que permitirán cambiar el plan de acción y la situación actual.

Una vez medida la efectividad se podrá generar planes de acción o adaptaciones del plan motivacional, teniendo en cuenta la complejidad que encierra el mercado laboral actual no sólo en términos financieros o económicos sino también en términos de convivencia de varias y muy diferentes generaciones de profesionales, por ello, descubrir y comprender su nivel de motivación, su nivel de satisfacción, sus necesidades y expectativas es fundamental. (Stein & Pin, 2009).

2.2.1.1. Estrategias motivacionales

Primero mencionemos que el término estrategia es de origen griego y significa estrategos o el arte del general de la guerra, ya que proviene de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). (Uribe, 2010)

Ante ello, toda organización está llamada a promover innovaciones, adaptaciones y un aprendizaje generativo. Es decir, adaptarse a la realidad actual tanto de su entorno interno como externo, por otro lado, en la organización debe emerger una tensión creativa para alcanzar la visión, en otras palabras, debe adaptar estrategias motivacionales para mejorar y cambiar realidades, pero debe saber más de sí, de cada uno de sus colaboradores y del mundo. (Araujo, 2010)

Es un desafío empresarial, motivar para que otros trabajen y ofrezcan lo mejor de sí a una organización, esa es la base de una buena administración. La clave de este tipo de gestión es proporcionar a las personas aquello que realmente esperan de su trabajo. Cuanto más hábil sea usted para ofrecerles lo que quieren, más deberá esperar lo que usted realmente necesita, concretamente, productividad, calidad de servicio y compromiso (Garza, 2000)

2.2.1.1.1. Ser estrategia de hoy

Hoy en día, las empresas desarrollan estrategias altamente ambiciosas con el fin de garantizar la creación de proyectos, equipos, redes, alianzas estratégicas y organizaciones exitosas. Es precisamente la reformulación continua de las estrategias de gestión las que permiten alcanzar el éxito. Los equipos más competitivos son los que poseen una cultura de estrategia, en los cuales todo el equipo, de todos los niveles, considere los desafíos empresariales como retos y oportunidades para crecer y aprender, incrementando desarrollo individual como organizacional. (Rooke y Torbert, 2005). Medina, Gallegos & Lara. (2008) señalan que para realizar una gestión del valor económico implica preocuparse en cómo alcanzar la eficiencia y como lograr su equitativa distribución, ya que la sociedad actual no debe ser concebida solo como un mercado sino que está constituida por personas que participan en forma cooperativa y competitiva, que tienen determinadas motivaciones y que desean alcanzar sus propias expectativas. Por ello, es fundamental que las empresas identifiquen y conozcan las expectativas de cada

trabajador, con lo cual se podrá establecer estrategias que permitan reducir la insatisfacción laboral y apuntar a la motivación.

2.2.1.1.2. Estrategias para desarrollar personas

- Muchos directivos piensan que solamente necesitan encontrar el argumento adecuado para convencer a su personal y generar cambios en su comportamiento o convencerlos a que trabajen de manera comprometida. Pero cada persona tenemos motores, valores y prejuicios en lo que respecta a la motivación, por lo que tenemos ideas distintas de los que es razonable. Para ello es necesario que el directivo no vea a la persona como un problema que hay que resolver sino como alguien que hay que comprender, por ello debe generarse un clima de confianza, tolerancia y respeto dentro de la organización. (Nicholson, 2003)
- Martínez (2006) menciona que los siguientes procesos de gestión para desarrollar personas si son comunicados al personal de manera efectiva y dando a conocer su impacto, podrán motivar personas y generar su compromiso, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Estrategias que motivan a las personas

Proyección Profesional	Capacitación y Entrenamiento	Políticas de Reconocimiento
Muy pocas iniciativas comprometen más que la oportunidad de desarrollarse como individuo, personal y profesionalmente.	Preparar a la persona para promoverla, obtener mayores responsabilidades o ser trasladada lograra su motivación.	Nada compromete más que ser reconocidos pública o individualmente.
Desarrollo de la carrera profesional, oportunidades de crecimiento desarrollo de habilidades.	Preocuparse por su empleabilidad y por el desarrollo de sus conocimientos y de sus habilidades logrará su compromiso.	Si la organización busca que los buenos comportamientos se repitan los deben reforzar, resaltando el o los comportamientos específicos, es decir, reconociéndolo como loables.

Fuente: Elaboración propia, basada en Martínez (2006)

- Reichheld & Rogers (2005) elaboraron un artículo que menciona que podemos motivar a través de las mediciones, es decir, que el rendimiento no sólo se puede vincular con la productividad sino también con las relaciones con las personas, es decir, vincular las recompensas al rendimiento del equipo y colocando a los

clientes y a los empleados en lugar de a los jefes a cargo de la valorización del rendimiento.

- El éxito se calcula de acuerdo a un indicador denominado “Índice de Calidad del Servicio de Enterprise”, lo cual indica el porcentaje de clientes que coloca una puntuación de cinco sobre cinco cuando se les pregunta si están completamente satisfechos, si es que el equipo no alcanza la puntuación media, entonces el equipo completo no alcanza el ascenso. Por otro lado, los equipos mantienen un debate sincero y se puntúan entre ellos con relación al grado de contribución a crear un servicio excepcional de atención al cliente. La medición puede ayudar a la empresa a conservar a los mejores y a aquellos que no están en la misma línea que el equipo.
- Vargas (2009) menciona que la forma de retribuir a un personal del área comercial es una decisión crucial porque es lo que hace que asuma el proyecto como suyo, las empresas en México compensan a través de estrategias variables como comisiones, bonos y participación de utilidades y adicionales al sueldo fijo. Pero para diseñar el programa de incentivos ten en mente factores como el potencial del mercado, niveles de venta y pedidos promedio. También establece metas alcanzables, respeta las reglas y políticas y reconoce el esfuerzo individual y colectivo vale oro.

2.2.1.1.3. Estrategias de recursos humanos en la entidad bancaria en estudio

La Revista Institucional (2016) asegura que el banco en estudio tiene la firme convicción que su gente es el principal activo con el que cuentan, por ello manifiestan que en su planeamiento estratégico se incluyó el desarrollo de una estrategia orientada a incrementar el nivel de motivación, satisfacción laboral, crecimiento, compromiso y la fidelización del personal. A través de la estrategia de retribución integral y la generación de un cambio cultural orientado a la innovación, a la vez, acompañada del empoderamiento de los líderes y del fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y feedback.

El Diario El Comercio (2013) entrevistó al gerente de recursos humanos del banco y comenta que la estrategia de motivación que desarrollan está compuesta por cinco dimensiones se comprenden el desarrollo y oportunidades de carrera, compensaciones, capacitación al personal, reconocimiento, beneficios y balance de vida; cada una de ellas cuentan con diversos programas e iniciativas que serán medidas en el presente estudio.

Según el Anuario Institucional (2016) estos programas son estrategias que contemplan las necesidades de sus colaboradores en las dimensiones antes mencionadas: Planes de bonos trimestrales, Preocupación por ti, Liquidación total, Tu salud es primero, Chequeo médico, Plan de capacitación, Contactos profesionales,

Línea de carrera, Convenios educativos, Espiritu X, Concurso de oficinas, Clima laboral, En comunicación, Talentos, Campeonatos y Voluntariados.

2.2.1.2. Motivación

El entorno actual es una sociedad globalizada que enfrenta cambios continuamente; cambios tecnológicos, económicos, sociales y ambientales, que obliga a las organizaciones una rápida adaptación, y para ello se necesita un capital humano innovador, eficiente, dinámico y competitivo. El reto es desarrollar y explotar estas capacidades en cada uno pero para ello necesitamos a personal altamente motivado. Y si se sabe encaminar esta motivación podrá dar grandes resultados en la rentabilidad y crecimiento de las organizaciones (González-Alva, 2014)

Sabemos que significa sentirse motivados porque sabemos la diferencia cuando queremos hacer algo o cuando no y los hablamos como deseos, pulsiones o necesidades. También nos referimos a la desmotivación, cuando no queremos hacer algo pero en realidad no queremos realizar esa conducta determinada sino quizás otra que nos motiva más, por ello la motivación es un flujo permanente de conducta. (Petri & Govern, 2006)

2.2.1.2.1. Definición de la motivación

La motivación puede definirse como un estado o condición que impulsa a realizar una acción; implica fundamentalmente necesidades que existen en el individuo, objetivos que anhelan alcanzar, e incentivos externos de su entorno. (Chruden & Sherman, 1995)

La Cruz (1990) menciona que la motivación es el conjunto de necesidades, estas necesidades producen deseos o metas y que dan lugar a deseos no satisfechos. Estos impulsos ocasionan reacciones en cadena para alcanzar las metas y así conducen a satisfacer los deseos y a satisfacerlos.

Espada (2002) proporciona otra definición, que la motivación es un factor emocional, que significa realizar actividades cotidianas sin desganar y que no amerite un esfuerzo adicional. Relacionada directamente con las necesidades humanas, es decir, que si un individuo tiene una necesidad y siente la motivación de satisfacerla.

2.2.1.2.2. Importancia de la motivación

La motivación genera una actitud positiva en el equipo humano, la cual se traduce en beneficios para la empresa. Es un tema de suma importancia en la gestión de recursos humanos, es importante identificar que motiva a las personas para poder realizar planes de acción y estrategias que impulsen y desarrollen personas. (Wright, 2007)

Según Galván (2017) afirma que la motivación es un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción propia y es donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto y también donde las organizaciones pueden crecer y dar a conocer grandes equipos de trabajo, por ello es importante que la empresa reconozca al empleado como parte vital de la misma y este sea un firme representante de la misma, con confianza y libertad para una participación eficiente y activa.

El secreto del triunfo empresarial de los grandes administradores, ha sido ganar la cooperación de aquellos que poseen competencias, inteligencia, habilidades, capacidades y destrezas para poder trabajar con ellos de manera eficiente y lograr juntos los objetivos. Por ello, deben ser unos expertos en el arte de saber desarrollar hombres motivados.

Lamentablemente, no existen leyes o normas definidas de motivación sino principios, porque cuando se trabaja con personas no podemos predecir exactamente en qué forma reaccionarán. Su comportamiento está influido por sus antecedentes, adiestramiento, actitudes, filosofía de vida, educación, prejuicios, temperamento y composición emocional. Por ello, cuando más sepamos acerca de cada persona que trabaja para nosotros, mejor la comprenderemos y más efectivo será saber que lo motiva. El objetivo es proporcionar un clima y un conjunto de condiciones en las que puedan satisfacer sus necesidades y sentirse motivados producirá eficiencia y productividad a la organización. (McQuaig, 1989)

2.2.1.2.3. Proceso motivacional

Chóliz (2004) explica el proceso de motivación en función de dos principales factores:

$$\textit{Motivación} = \textit{Necesidad} \times \textit{Incentivo}$$

- Necesidad: Como estado que incita a la ejecución conductual con un determinada intensidad.
- Incentivo: Como objetivo que se pretende alcanzar o evitar.

Pero tanto la necesidad como el incentivo dependen también de subfactores:

$$\textit{Incentivo} = \textit{Valor de Incentivo} \times \textit{Probabilidad subjetiva de obtener el incentivo}$$

- Valor del incentivo: Dependerá de la cantidad y calidad de la recompensa, qué tan fácil es obtenerla y si existe continuidad entre la conducta motivada y la recompensa.
- Probabilidad subjetiva de obtener el incentivo: Dependerá de la relación entre la conducta y el refuerzo, de las expectativas de resultado y la causalidad.

Las variables principales que dependen de las que depende la necesidad son:

- Biológicas: Es decir, activación, homeostasis e instinto.
- Cognitivas: Explicadas por propósitos, metas o anhelos.
- Emocionales: Hedonismo y la búsqueda de sensaciones.
- Situacionales: Es decir, antecedentes situacionales, como: condicionados y discriminativos.
- De personalidad: Tendencias de acción, motivos y motivación intrínseca.

Basándonos en estos factores, entenderemos porqué se produce la conducta humana. Para afianzar lo explicado, véase la Figura 1.

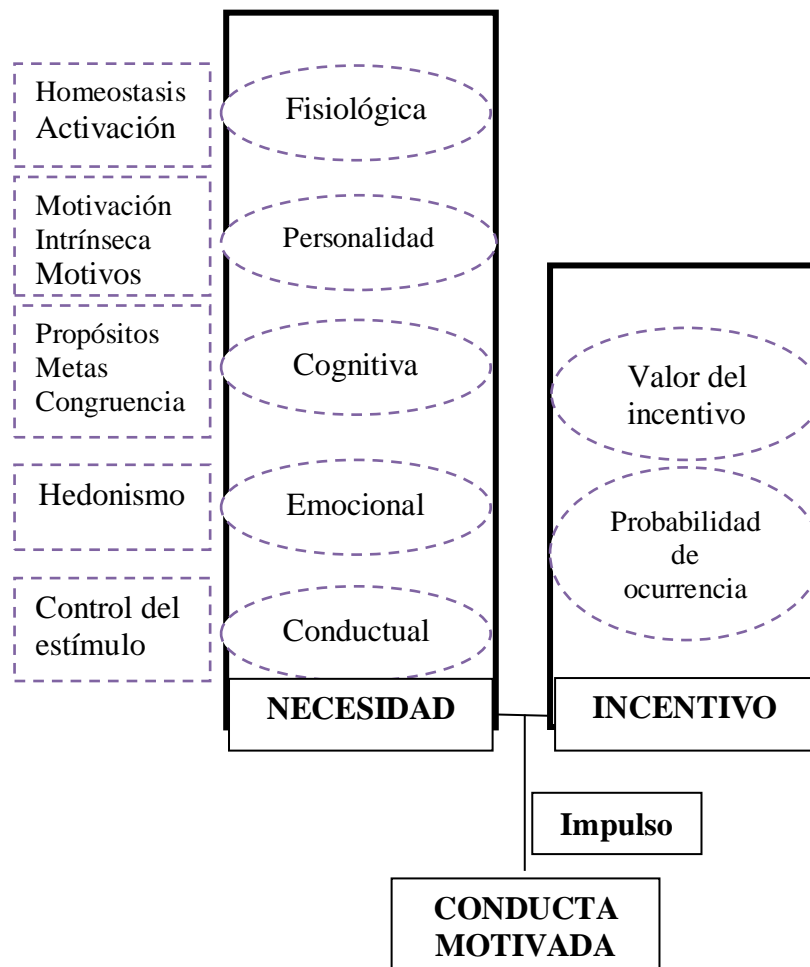


Figura 1: Proceso Motivacional
Fuente: Adaptado de Chóliz (2004).

Leukel (1978) menciona que esta conducta motivada puede ser bien, respuestas organizadas fisiológicas, psicológicas o intelectuales que se producen a partir de la percepción de un estímulo, es decir, el motivo que pudo provocar la pérdida de la homeostasis, y tienen como objetivo eliminar o reducir el efecto del evento que produjo la descompensación, con el fin de mantener constante el medio interno o recupera el equilibrio con el propósito de conservar la integridad y funcionalidad de las células.

Es decir, estas reacciones dan como resultado el equilibrio dinámico de cuerpo que mantiene las condiciones del organismo dentro de los límites de su integridad funcional, transfiriendo también al nivel social, con el fin de que el colectivo, en otras palabras, la organización, obtenga esta homeostasis. (Ramírez & Cortés, 2003)

2.2.1.3. Satisfacción laboral

Se define a la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero que resulta de una percepción subjetiva de las diferentes experiencias laborales del sujeto. Es una actitud general que resulta de varias actitudes específicas que un colaborador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. (Locke, 1976, citado en Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez, 2008)

2.2.1.3.1. Diferencia entre satisfacción y motivación

Chavarría (2011) diferencia la satisfacción de la motivación, considerando a la motivación como un impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, en cambio la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo o meta, es decir, la motivación es anterior al resultado porque es un impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado experimentado.

Existen nuevos enfoques que tiene en cuenta la naturaleza psicosocial de la satisfacción, ya que existe una interacción del individuo con los factores de su ambiente. Algunos mencionan que depende de la personalidad de los trabajadores, pero hay autores que mencionan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, en la que confluyen factores personales como los del entorno. (Cuadra, A. & Veloso, C., 2007)

Para la mayoría de los empleados, la satisfacción laboral constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de satisfacción personal. Tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral están asociadas con una cantidad de consecuencias organizacionales (Chiang, Martín & Nuñez., 2010), estas consecuencias deben ser desde un principio producto de la planificación, gestión y monitoreo.

Según Aguirre (2009) menciona que la insatisfacción laboral en los recursos humanos de trabajadores que atienden seres humanos, puede ser peligrosa, ya que hacerlo de forma descontenta puede acarrear graves consecuencias de ser atendidos inadecuadamente. Esta premisa también la generalizó para todas aquellos trabajadores que atienden directamente a personas, puesto que si una empresa quiere rentabilidad y crecimiento debe tener colaboradores con alto nivel de satisfacción laboral para así brindar atención de calidad y cubrir las necesidades de los clientes.

2.2.1.3.2 Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

Según Atalaya (1999) también llamada “Teoría de los dos factores”, propuesta 1959, la cual postula que la satisfacción e insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación frente al empleo y sus actitudes frente a este. Así se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores intrínsecos o motivadores: Incluye la relación empleado trabajo, realización, promoción, reconocimiento, trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores extrínsecos: Incluye las políticas y la administración de la empresa, sueldo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y supervisión.

Así, los factores intrínsecos podrían llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico. El colaborador se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos de esas características.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores causaría insatisfacción. Su mejoramiento eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

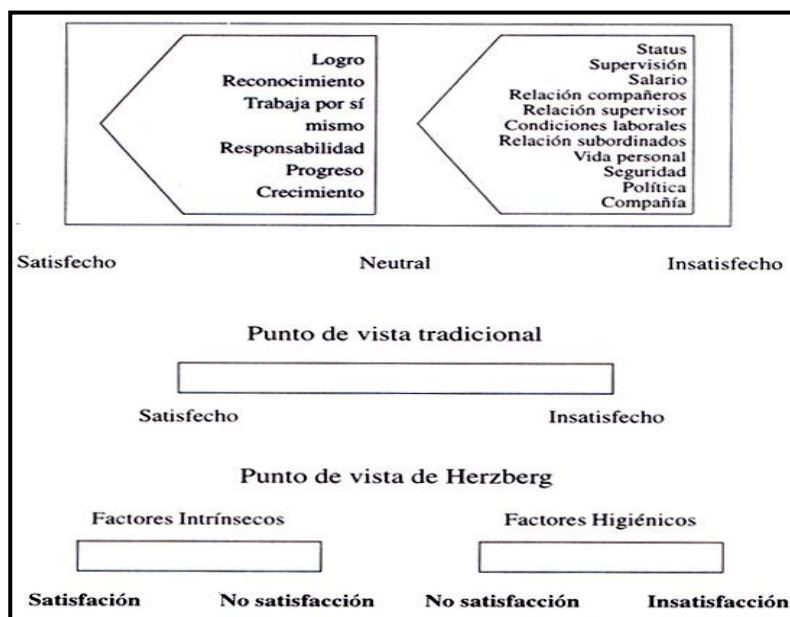


Figura 2: Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg
Fuente: Robbins, 1996, adoptado por Atalaya, M. (1999)

La Figura 2, muestra los factores de satisfacción e insatisfacción laboral y la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

2.2.2. Principales teorías motivacionales

García, Hierro & Jiménez (2001) afirman que la Escuela de la Relaciones Humanas se inicia con autores modernos como E. Mayo que brinda una visión más psicológica para explicar los factores que afectan el comportamiento humano mediante las teorías motivacionales, entonces se descarta la afirmación de Taylor que considera que la motivación de los trabajadores es sólo de tipo económico. Y de ahí, los siguientes autores desarrollan sus teorías en la misma trayectoria.

2.2.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow (1991) investigó las dos fuerzas principales de la psicología: La humanística y la transpersonal.

Las necesidades humanas básicas tienen un orden ascendente, resultado de su estudio. La dinámica de las necesidades consiste en explicar que cuando el ser humano ha logrado satisfacer necesidades, en seguida surgen otras superiores y al satisfacerlas, dejan de ser un motivador. La pirámide de Maslow, propuesta en 1943, consta de las siguientes necesidades:

- **Fisiológicas:** Habla de las necesidades básicas para mantener la vida, si estas no han sido cubiertas las demás no son motivaciones.
- **Seguridad:** Solo si las anteriores han sido bien gratificadas, surgirá las necesidades de estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, etc.
- **Sentido de pertenencia:** Somos seres sociales y tenemos la necesidad de ser aceptados por los demás.
- **Autoestima:** Sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad de suficiencia, pero, a la vez, la frustración de estos produce inferioridad y desamparo.
- **Autorrealización:** Postula, la frase “lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser”, potenciarnos al máximo y lograr algo que sea grandioso.
-

2.2.2.2. Teoría Bifactorial de Herzberg

Según López (2005), desde el punto de vista de Herzberg, afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de necesidades. En un grupo de necesidades se encuentran las políticas y administración de la organización, denominándolos insatisfactores. Pero los relacionados con el contenido del trabajo, incluyen el grupo de los satisfactores, encontrándose el logro y el reconocimiento. La relación con las jerarquías de Maslow, se observan en la Figura 3, en donde los factores motivadores de Herzberg se contraponen con los escalones superiores de la jerarquía de Maslow y los de mantenimiento con aquellos últimos de la jerarquía.

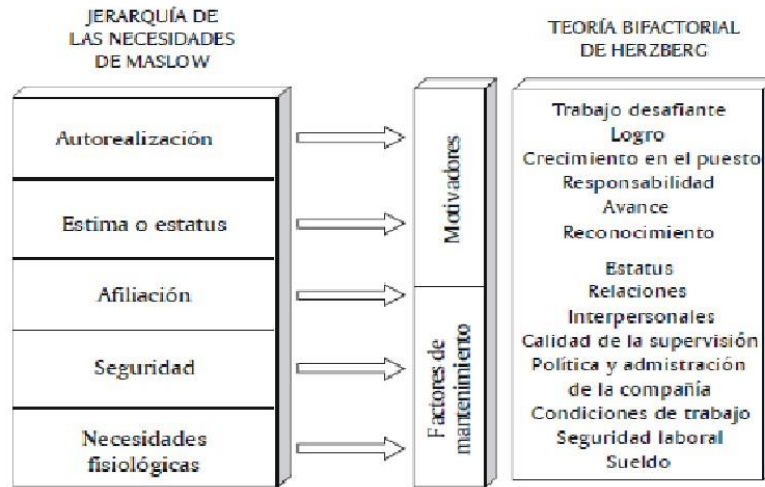


Figura 3: Comparación entre Maslow y Herzberg

Fuente: Propuesto por López, J. (2005).

2.2.2.3. Teoría de McClelland

Koontz & Wehrich (2004) menciona que esta teoría, propuesta en 1953, contribuye a la comprensión de motivación al identificar tres aspectos:

- **Necesidad de Poder:** Las personas se interesan básicamente en ejercer influencia y control en los demás.
- **Necesidad de Asociación:** Las personas suelen disfrutar que se les tenga estimación y tienden a evitar ser rechazados.
- **Necesidad de Logro:** Las personas poseen un gran deseo de éxito y intenso temor al fracaso

Según Cofer & Appley (1993), McClelland y sus colaboradores realizan su estudio con el fin de establecer:

- Un procedimiento satisfactorio para medir el motivo humano y lograrse éxito.
- Estudiar los correlativos del motivo de la conducta.
- Estudiar los factores implicados en el distinto desarrollo de la gente.

2.2.2.4. Teoría ERG de Alderfer

Aguilar (2010) manifiesta que esta teoría de Clayton Alderfer, propuesta en 1972, tiene similitudes con la Jerarquía de Maslow, pero considera que las fuerzas internas podrían agruparlas en:

- Necesidades Existenciales – Necesidades fundamentales de Maslow.
- Necesidades de Relación - Necesidades de las relaciones interpersonales.
- Necesidades de Crecimiento – Necesidades de Creatividad y madurez personal

Por otro lado, manifiesta que las necesidades de Maslow no son del todo exactas, ya que el ser humano puede estar motivado por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo y el grado de motivación dependerá de la intensidad de esta necesidad.

2.2.3. Nuevas Teorías sobre la Motivación Laboral

Muñoz & Ramírez (2014) presentan la Teoría de la Auto-Determinación, como un modelo alternativo para motivar al personal en diversos ambientes laborales. Por ello, este modelo define la motivación a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos humanos, basándose en tres necesidades psicológicas básicas en los seres humanos: autonomía, competencia y vínculo. Diversos estudios empíricos demuestran cómo la satisfacción de estas necesidades se relaciona de manera directa con la motivación intrínseca y, por lo tanto, con una mayor satisfacción y productividad laboral. Los autores presentan técnicas conductistas que se conocen como “zanahoria y garrote”.

Según Stone, Deci & Ryan (2009), muchos gerentes y académicos tienen una familiaridad pasajera con la auto-determinación, esta teoría articula los principios básicos que sustentan la motivación sostenible en las organizaciones, pero pocos comprenden implementar exitosamente esta teoría. El fin es facilitar la creación de una motivación autónoma y vencer los obstáculos para alcanzar el éxito. La metáfora de la zanahoria y el garrote se refiere al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. Todas las teorías de motivación identifican a la zanahoria con las remuneraciones o bonos, reconocimientos, promociones, mientras que el garrote refleja el temor a perder el trabajo, reducción de bonos o algún otro tipo de castigo.

2.2.4. Necesidades de las personas

Podemos mencionar necesidad, es cualquier condición que resulta indispensable y hasta primordial para la vida, desarrollo y bienestar de una persona. Estado carencial del organismo que necesita ser satisfecho a alcanzar un objetivo determinado para conseguir un estado estable y para dar inicio a que los mecanismos regulatorios del cuerpo se generen y así poder generar conductas. (Chóliz, 2004)

2.2.4.1. Clasificación de las necesidades

Si la necesidad se ve frustrada repercute en el bienestar tanto biológico hasta psicológico. Por ello los estados motivacionales proporcionan mecanismos para actuar antes que se genere un daño, pero sí se da el daño perjudicará al desarrollo potencial y la adaptación pero también influye en las creencias, valores y necesidades sensoriales del yo. Todas estas necesidades generan condiciones que sirven para la vida, desarrollo y bienestar de las personas. (Reeve, 2007)

La relación entre las necesidades aparece en el siguiente Figura 4:

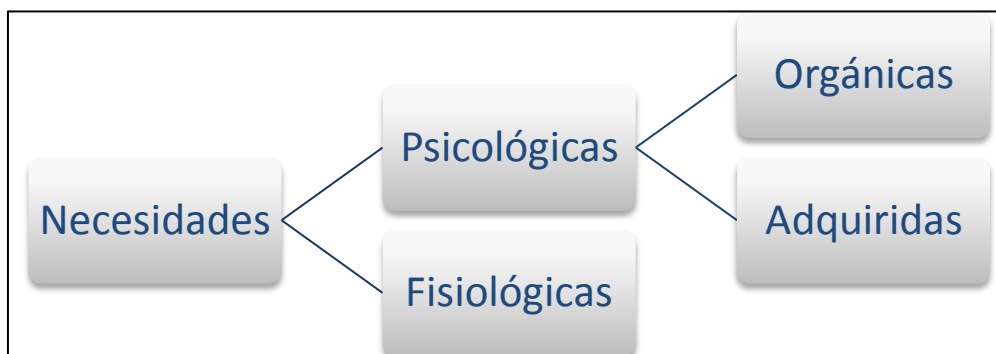


Figura 4: Clasificación de necesidades según Johnmarshall Reeve

Fuente: Adaptado de Reeve (2007).

2.2.4.2. Necesidades Fisiológicas

Kotcher (2007) menciona que son los requerimientos mínimos para la supervivencia, cuando no se las cubre pueden convertirse en emergencias porque amenazan la vida del individuo, algunos podemos satisfacerlas con facilidad, pero otras son las complejas, como el de equilibrar los electrolitos, torrente sanguíneo o glucosa del cuerpo con el fin de preservar la supervivencia.

2.2.4.3. Necesidades Psicológicas

Son definidas como algo innato, universal y esencial para la salud y bienestar, es decir, autonomía, competencia y relación, son un aspecto natural de los seres humanos que se aplican a todas las personas sin hacer distinciones de sexo, cultura o grupo social. En la medida, que estas necesidades son satisfechas continuamente, los individuos funcionarían eficazmente y se desarrollarían saludablemente, pero cuando no las satisfagan estas necesidades psicológicas, las personas mostrarán evidencias de enfermedad o funcionamiento no óptimo. (Romero, Garcia-Mas & Brustad, 2007)

2.2.4.3.1. Necesidades Psicológicas Orgánicas:

Reeve (2007) mencionan que estas necesidades proporcionan a la gente una motivación natural que les permitirá aprender, crecer y desarrollarse en forma saludable, estas son la autodeterminación, competencia y gregarismo, permiten también transformar al yo desde la inmadurez y simplicidad hasta la madurez y complejidad del individuo.

2.2.4.3.2. Necesidades Psicológicas Adquiridas:

Son aquellas necesidades que aprendemos en respuesta a la cultura o ambiente, estas son las necesidades de autoestima, afecto, poder y prestigio, surgen del estado subjetivo del individuo y de su interrelación con los demás. (Schiffman, 2005)

ZuaZua (2007) menciona que surgen para promover un comportamiento activo, para desarrollar habilidades, estas son necesidades de logro, poder, afiliación y intimidad, son de tipo netamente social que constituyen características de la personalidad, con el fin de ser reconocidos, aceptados y eficaces.

2.2.5. Descripción del sector bancario en el Perú

Memoria Institucional (2016) detalla que el año 2016, la banca comercial peruana continuó mostrando un desempeño positivo en línea con el mayor avance de la economía. A diciembre de 2016, el saldo de colocaciones directas se ubicó en 235 mil millones de soles (36% del PBI), registrando una expansión de 3.9% con respecto al cierre de 2015.

El segmento consumo fue el de mejor desempeño (+7.2%), seguido por el hipotecario (+4.0%) y comercial (+3.0%). Además, el ratio de dolarización de los créditos directos continuó reduciéndose del 32.9% en 2015 a 31.8% en 2016, a pesar de que la caída del tipo de cambio y las bajas tasas de interés incentivaron la toma de deuda en dólares.

Con respecto a los depósitos del público en la banca comercial sumaron 206 mil millones de soles en 2016, representando una reducción de 2.4% con respecto al año anterior. El dinamismo de las colocaciones estuvo acompañado de resultados favorables en los indicadores de gestión de la banca.

Al cierre de 2016 las utilidades netas se incrementaron en 2.6% (+32.2% en 2015), mientras que la rentabilidad (medida como utilidad neta sobre patrimonio) se ubicó en niveles atractivos de 19.9% (22.1% en 2015).

En cuanto a la gestión del riesgo, la índice de morosidad aumentó de 2.54% al cierre de 2015 a 2.80% a fines del 2016. Finalmente, la banca cumplió holgadamente los requerimientos del ente regulador en cuanto a liquidez y apalancamiento, superando incluso lo requerido.

2.2.6. Evolución del Negocio

Anuario Institucional (2016) menciona que en el año 2016 se enfocaron en fortalecer la Banca Minorista, innovando productos acorde con las necesidades del cliente, estableciendo como premisa la excelencia en la atención.

Siguieron creciendo en su participación de mercado, con excelentes resultados en crecimiento de colocaciones en 9%, superior al 5% que creció el mercado y crecimiento en captaciones de personas naturales.

Mantienen su objetivo de seguir mejorando los procesos de originación que son la base de su negocio. Abarcando mayor mercado y fidelizando a los clientes, así se ha desarrollado productos y servicios que brindan ventajas competitivas y que facilitan las operaciones y transacciones, así como dinamizan el flujo de operaciones digitales en la web y en la nueva App.

2.3. Definición de términos básicos

- Efectividad

Es la capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera. Son los resultados según objetivos establecidos previamente. Efectos de una actividad y sus resultados alcanzados, beneficios y consecuencias, es decir, relación objetivos/resultados bajo condiciones reales.

- Estrategias motivacionales

Prácticas de gestión del talento humano que promueven adaptaciones, innovaciones y cambios de realidades con el fin de generar satisfacción, motivación laboral y compromiso con la empresa, logrando cubrir necesidades personales y expectativas, para finalmente lograr alcanzar los objetivos organizacionales

- Percepción

La percepción es un proceso activo en el cual los estímulos sensoriales serán percibidos de modo diferente según el contexto. Conjunto de mecanismos y procesos a través de los cuales el organismo adquiere conocimiento del mundo y su entorno, basándose en informaciones elaboradas por sus sentidos.

- Motivación

Es un factor emocional que impulsa realizar una acción para lograr objetivos o metas, es anterior al resultado. Por otro lado, las necesidades ocasionan reacciones o motivaciones que conducirán a satisfacer dichas necesidades.

- Satisfacción

Es un estado emocional positivo que se experimenta cuando se ha cumplido alcanzar un deseo o meta, es decir, es el estado placentero que un individuo siente posterior a un resultado alcanzado.

- Necesidades personales

Son condiciones humanas que generan un sentimiento de carencia que debe ser satisfecho, pudiendo ser indispensables para la vida como las necesidades fisiológicas o primordiales para el desarrollo o el bienestar de la persona como son las necesidades psicológicas

2.4. Formulación de hipótesis principal y derivadas.

2.4.1. Hipótesis general

A través de la percepción acerca de la empresa, del nivel de satisfacción laboral, del nivel de motivación, de la valoración del liderazgo y de la valoración del trabajo en equipo se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.

2.4.2. Hipótesis específicas

1. El personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana perciben que la empresa les incentiva el sentido de pertenencia, y los hace sentir orgullosos de trabajar en ella.
2. El nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto.
3. El nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto.
4. La calidad en el servicio es percibida como la más alta prioridad en el desempeño de sus funciones por el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.
5. La forma de trabajar en equipo y los conocimientos y habilidades personales son los factores que influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.
6. Los programas de reconocimiento por el desempeño, los de línea de carrera y desarrollo, son los programas motivacionales más difundidos entre el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.

7. Los programas de vida laboral y personal, los de reconocimiento por el desempeño son los programas motivacionales que tienen una mayor importancia para los colaboradores del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.

Ver la matriz de coherencia, donde se indican los problemas de la investigación, los objetivos, las hipótesis y las variables principales en el Apéndice 1.

2.5. Variables y definición operacional

Se observa en la tabla 2 la matriz de identificación de variables y en la tabla 3 la matriz de operacionalización de variables.

Tabla 2. Matriz de identificación de variables

Variable	Clasificación		Definición conceptual	Definición operacional
	Según su:	Tipo:		
Efectividad de las estrategias de motivación	Función	Dependiente	Relación entre los objetivos y los resultados en las prácticas de gestión del talento humano que promueven adaptaciones, innovaciones y cambios de realidades con el fin de generar satisfacción, motivación laboral y compromiso con la empresa, logrando cubrir necesidades personales y expectativas, para finalmente lograr alcanzar los objetivos organizacionales.	Valoración el personal con respecto al grado de efectividad de las estrategias de motivación de la empresa
	Interés de estudio	Relevante		
	Naturaleza	Cuantitativa		
	Nivel de medición	Ordinal		
Percepción de la empresa	Función	Independiente	Punto de vista acerca de la gestión administrativa de la empresa, si esta incentiva el	Opinión del colaborador respecto a cómo percibe la gestión
	Interés de estudio	Relevante		

	Naturaleza	Cuantitativa	sentido de pertenencia y lo hace sentir miembro integrante de la misma.	administrativa de la empresa
Satisfacción	Función	Independiente	Es un estado emocional positivo que se experimenta cuando se ha cumplido alcanzar un deseo o meta, es decir, es el estado placentero que un individuo siente posterior a un resultado alcanzado.	Opinión del colaborador con respecto a su satisfacción
	Interés de estudio	Relevante		
	Naturaleza	Cuantitativa		
	Nivel de medición	Ordinal		
Motivación	Función	Independiente	Es un factor emocional que impulsa realizar una acción para lograr objetivos o metas, es anterior al resultado. Por otro lado, las necesidades ocasionan reacciones o motivaciones que conducirán a satisfacer dichas necesidades.	Opinión del colaborador con respecto a su motivación
	Interés de estudio	Relevante		
	Naturaleza	Cuantitativa		
	Nivel de medición	Ordinal		
Liderazgo	Función	Independiente	Habilidades gerenciales o directivas para influir, motivar e incentivar a otros para lograr metas y objetivos determinados.	Opinión del colaborador con respecto al liderazgo que ejercen los jefes y gerentes dentro de las oficinas
	Interés de estudio	Relevante		
	Naturaleza	Cuantitativa		
Trabajo en equipo	Función	Independiente	Mutua colaboración de	Opinión del colaborador con

	Interés de estudio	Relevante	personas a fin de alcanzar metas y objetivos en común	respecto a la existencia de trabajo en equipo dentro de las oficinas
	Naturaleza	Cuantitativa		
Percepción sobre la calidad en el servicio	Interés de estudio	Relevante	Punto de vista acerca de lograr satisfacer las necesidades y expectativas del cliente así como la mejora continua de las relaciones con el cliente	Opinión del colaborador con respecto a su percepción que tiene sobre la calidad en el servicio
	Naturaleza	Cuantitativa		
Percepción sobre los resultados	Interés de estudio	Relevante	Punto de vista acerca de que si se trabaja en equipo, y si este se orienta a resultados, si tiene el concepto de calidad en el servicio como prioridad y si posee los conocimientos y habilidades necesarias.	Opinión del colaborador con respecto a su percepción sobre los resultados obtenidos
	Naturaleza	Cuantitativa		
Programas motivacionales	Interés de estudio	Relevante	Iniciativas o innovaciones que pertenecen a un plan de gestión con el fin de motivar a los colaboradores de una empresa	Valoración del colaborador con respecto al grado de difusión y grado de importancia de los programas motivacionales
	Naturaleza	Cuantitativa		
	Nivel de medición	Ordinales		

Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		
¿De qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	Determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	A través de la percepción acerca de la empresa, del nivel de satisfacción laboral, del nivel de motivación, de la valoración del liderazgo y de la valoración del trabajo en equipo se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	Efectividad de la estrategias de motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la empresa - Satisfacción - Motivación - Liderazgo - Trabajo en equipo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
1. ¿Cuál es la percepción acerca de la empresa que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	1. Determinar cuál es la percepción acerca de la empresa que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	1. El personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana perciben que la empresa les incentiva el sentido de pertenencia, y los hace sentir	Percepción de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa. - Las jerarquías, funciones y responsabilidad

		orgullosos de trabajar en ella.		<p>es están bien definidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen normas, directivas y procedimientos actualizados. - Siento orgullo de trabajar en esta empresa
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	2. Determinar cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	2. El nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción - Siento orgullo del puesto laboral que desempeño actualmente - Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos - Siento que respetan mi horario de trabajo - Los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral. - Recibo incentivo por parte de la empresa cuando

				<p>hago un trabajo bien hecho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones salariales son satisfactorias - Son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo, en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas.
<p>3. ¿Cuál es el nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?</p>	<p>3. Establecer cuál es el nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>3. El nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto.</p>	<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales - Me agrada trabajar en mi puesto - Veo los problemas laborales con optimismo - Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo - Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi equipo - Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo

				<ul style="list-style-type: none"> - La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional - Me siento seguro y estable en mi trabajo - Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo - Mi trabajo es una fuente que me genera estrés
4. ¿Cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	4. Identificar cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	4. La calidad en el servicio es percibida como la más alta prioridad en el desempeño de sus funciones por el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	- Percepción sobre la calidad en el servicio	- La calidad en el servicio es la más alta prioridad en mi oficina
5. ¿Qué factores influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de	5. Identificar qué factores influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de	5. La forma de trabajar en equipo y los conocimientos y habilidades personales son los factores que influyen en el logro de	Percepción sobre los resultados	- Considero que la forma en la que trabaja el equipo en mi oficina contribuye a alcanzar metas comerciales

Lima metropolitana?	Lima metropolitana	resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.		<ul style="list-style-type: none"> - En mi oficina se me orienta hacia la obtención de resultados - La calidad en el servicio es la más alta prioridad en mi oficina - Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
6. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	6. Identificar cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana	6. Los programas de reconocimiento por el desempeño, los de línea de carrera y desarrollo, son los programas motivacionales más difundidos entre el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	Programas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de bonos trimestrales - Preocupación por ti - Liquidación total - Tu salud es primero - Chequeo médico - Plan de capacitación - Contactos - Línea de carrera - Convenios educativos - Espíritu X - Concurso de oficinas - Clima laboral - En comunicación - Talentos - Campeonatos - Voluntariados RR.SS

7. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	7. Determinar cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana	7. Los programas de vida laboral y personal, los de reconocimiento por el desempeño son los programas motivacionales que tienen una mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	Programas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de bonos trimestrales - Preocupación por ti - Liquidación total - Tu salud es primero - Chequeo médico - Plan de capacitación - Contactos - Línea de carrera - Convenios educativos - Espíritu X - Concurso de oficinas - Clima laboral - En comunicación - Talentos - Campeonatos - Voluntariados RR.SS

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación utilizó un diseño descriptivo cuantitativo, al ser este diseño, el más estratégico así como el más adecuado para responder a mi problema general y específicos de investigación y así poder contrastar mis hipótesis. A la vez, es la más indicada para la investigación aplicada que llevo desarrollando porque mi interés es investigar sobre la gestión administrativa de recursos humanos de la entidad bancaria en estudio, así generar un aporte científico y poder contribuir a mejorarla.

Se utilizó este diseño descriptivo porque el objetivo general es determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana y debo tener la descripción de manera cuantitativa de los datos que obtendré.

Por otro lado, se determinó cuál es la percepción acerca de la empresa que tienen el personal del área comercial, cuál es el nivel de satisfacción laboral, cuál es el nivel de motivación, cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tienen los colaboradores, qué factores influyen en el logro de resultados, cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión, cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para los colaboradores del área comercial, es por ello que este método fue idóneo para lograr alcanzar estos objetivos de la investigación.

3.2. Diseño muestral

En esta investigación se utilizó una sola población, la cual comprende unidades de análisis que son colaboradores de una conocida entidad bancaria con más de veinte años de creación en el mercado financiero.

La población está conformada por individuos que poseen características comunes, son profesionales y técnicos, de ambos sexos, entre 20 y 30 años de edad aproximadamente, de los diferentes niveles jerárquicos; pero, a la vez, con metas e intereses distintos que incentivan a nuevos retos y cambios en el grupo humano y además los podemos ubicar en un territorio determinado.

El tamaño de la población asciende a 672 colaboradores a nivel de banca comercial, en el periodo de la investigación, 2015 y 2016. Esta información fue obtenida de la analista de personal del área de recursos humanos del mismo banco en donde se realizará la investigación.

En cuanto al muestreo, se extrajo una parte representativa de la población con la finalidad de no estudiar a toda la población y así ahorrar costos, tiempo y brindar mayor profundidad y exactitud a los datos.

Para la presente investigación se utilizó el muestreo probabilístico del tipo cuantitativo, debido a que es el que alcanza el mayor rigor científico, y porque todos los colaboradores tienen la misma probabilidad de ser elegidos, los resultados pueden ser generalizados para toda la población.

Se empleó el muestreo probabilístico estratificado porque la población está constituida en niveles jerárquicos y dentro de cada estrato se aplicó el muestreo aleatorio simple. Elegí una muestra de modo que estén representados los diferentes estratos.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación de la población son:

- Edades: Entre 20 y 30 años
- Antigüedad Laboral: Mayor o igual a 1 año hasta los 4 años
- Dependencia: Área Comercial-Sucursales Lima

Considerando estos criterios la población asciende a 228 colaboradores.

El procedimiento para calcular el tamaño muestral es emplear fórmulas estadísticas para ello he determinado los siguientes supuestos:

- Tamaño de la población (N) = 228
- El nivel de confianza: 95% (equivale a $Z=1.96$)
- Tamaño de la proporción (p,q): 50%
- El nivel de error máximo admisible: 5%
- Tasa de no repuesta del 5%

Utilizando el software de cálculo de tamaño de la muestra [<http://www.consulta.mx/Tamanomuestra.aspx>], se obtuvo un tamaño muestral de 150 colaboradores, los cuales serán seleccionados aleatoriamente.

3.3. Instrumentación

En la presente investigación se empleó dos instrumentos para la recolección de datos.

En primer lugar, se utilizó un cuestionario estructurado que contiene una escala de actitudes y opiniones para conocer el grado de efectividad de las estrategias y necesidades individuales de los colaboradores.

Y como técnica auxiliar se empleó el cuestionario estructurado que reflejará el grado de difusión y el grado de interés que tiene para los colaboradores los programas de motivación que actualmente realiza el banco.

Estos dos instrumentos sirvieron para medir la efectividad de las estrategias motivacionales que emplea la empresa, así como registrar las necesidades individuales, además conocer el grado de interés y difusión de los programas de motivación. Ambos instrumentos están dirigidos a funcionarios de la banca comercial de las sucursales de Lima, que sus edades oscilan entre 20 y 45 años, con una antigüedad laboral mayor o igual de 3 años.

En el cuestionario 1:

- Información general (puesto en la empresa, edad, sexo y antigüedad laboral)
- Variables que evaluarán el grado de efectividad de las estrategias motivación y la relación con las necesidades individuales de los colaboradores.
- Una escala de actitudes con respuestas politómicas. Cada ítem tiene 5 respuestas escaladas mediante el procedimiento de Likert (completamente de acuerdo, muy de acuerdo, de acuerdo, muy en desacuerdo, completamente en desacuerdo)

Contiene las siguientes áreas de interés con los ítems respectivos:

Datos generales

- Puesto laboral
- Edad
- Sexo
- Antigüedad laboral
- Grado de instrucción

Percepción de la empresa

1. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa
2. Las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas
3. Existen normas, procedimientos y directivas
4. Siento orgullo de trabajar en esta empresa

Satisfacción

5. Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción
6. Siento orgullo del puesto laboral que desempeño actualmente
7. Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos
8. Siento que respetan mi horario de trabajo
9. Los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral
10. Recibo incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho

11. Las condiciones salariales son satisfactorias
12. Son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo, en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas.

Motivación

13. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales
14. Me agrada trabajar en mi puesto
15. Veo los problemas laborales con optimismo
16. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo
17. Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi equipo
18. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo
19. La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional
20. Me siento seguro y estable en mi trabajo
21. Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo
22. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés

Liderazgo

23. Mi jefe transmite la importancia de alcanzar las metas
24. Mi jefe incentiva y alienta a alcanzar las metas
25. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva
26. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios

Trabajo en Equipo

27. Considero que en mi oficina se fomenta el trabajo en equipo
28. Siento que la comunicación interna en el equipo funciona correctamente
29. En mi oficina se manejan adecuadamente los problemas que se presentan
30. Cuando tengo problemas en el trabajo puedo contar con mis compañeros

Percepción de resultados

31. Considero que la forma en la que trabaja el equipo en mi oficina contribuye a alcanzar metas comerciales
32. En mi oficina se me orienta hacia la obtención de resultados
33. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad en mi oficina
34. Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

Los análisis de validez y fiabilidad del instrumento serán analizados mediante criterio de jueces, los cuales serán tres especialistas y profesionales expertos en el tema.

Una copia del instrumento se presenta en el Apéndice N°2.
Y en el cuestionario 2:

Es un cuestionario estructurado que reflejó el grado de difusión y el grado interés que tiene para los colaboradores los programas de motivación que actualmente realiza el banco.

- Información general (puesto en la empresa, edad, sexo y antigüedad laboral).
- Cada programa tiene 5 respuestas escaladas mediante el procedimiento de Likert (Alto, medio, bajo)

Contiene las siguientes áreas de interés:

- Programas de compensación
- Programas de Beneficios
- Programas de carrera y desarrollo
- Programas de Reconocimiento
- Programa de vida laboral

Una copia del instrumento se presenta en el Apéndice N°3.

3.4. Procedimiento

El procedimiento para recolectar los datos primarios de investigación fue el siguiente:

1. Se elaboró un marco muestral conformado por los colaboradores cuyas edades se encuentren entre 20 y 50 años, cuya antigüedad laboral sea mayor o igual de 2 años pertenecientes a la banca comercial del banco, pero únicamente de las sucursales de Lima Metropolitana.
2. Realizando un muestreo aleatorio simple se seleccionó a los colaboradores de la muestra.
3. Se elaboró dos instrumentos de medición, seleccionando los ítems más representativos.
4. Se analizó la validez del instrumento mediante criterio de jueces, los cuales serán tres especialistas en el tema.
5. Se visitó a cada una de las sucursales del banco para la toma de los cuestionarios en un periodo máximo de dos semanas.
6. La aplicación del cuestionario se realizó personalmente e individualmente, en un tiempo aproximado de 8 a 10 minutos por colaborador.
7. Se revisó y depuró errores de información para garantizar la calidad de los cuestionarios respondidos.
8. Se tabuló las variables a través de una matriz de tabulación para organizar la información mediante Microsoft Excel versión 2007.
9. Para conocer la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach mediante el paquete SPSS.
10. La información fue procesada y analizada estadísticamente mediante Microsoft Excel versión 2010 para organizar los resultados utilizando tablas y gráficos.

3.4.1. Validez del contenido

Para la validez del contenido, el instrumento fue sometido al criterio y juicio de tres jueces especialistas en el tema de Recursos Humanos, a la vez, son docentes de la Facultad de Administración y RR.HH de la Universidad de San Martín de Porres.

Los expertos seleccionados para dicha validez fueron los siguientes:

- Percy Guija Espinoza . (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/Licenciado en Relaciones Industriales)
- Miriam Torres Pecho. (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/Psicóloga y Consultora de Recursos Humanos)
- Mery Velasquez Alayo. (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/Consultora de Capacitación de Personal)

Se consignaron los porcentajes y si los índices eran inferiores a 50% indicaba que el ítem debía ser revisado o eliminado. De tener una ponderación de 60% a más se consideran ítems pertinentes a los conceptos. Por lo tanto, el contenido del instrumento de medida es válido de acuerdo a la opinión y experiencia de los especialistas.

También se realizaron las respectivas correcciones de redacción y presentación a las preguntas que los jueces señalaron. El formato que se utilizó se basó en el formato desarrollado por Vara (2012) y se encuentra en el apéndice 4, donde se evalúa la pertinencia del ítem – concepto, calidad de redacción, aquiescencia y tendencia en los ítems.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación luego de un minucioso trabajo de campo. Al ser el tema de investigación, la motivación, enfocada como factor emocional que genera una actitud positiva en los colaboradores, se utilizó la metodología de diseño descriptivo porque se investigó sobre la gestión de la estrategia de retribución integral, como el área de recursos humanos la denomina, la cual cuenta con iniciativas y programas motivacionales.

Con respecto al procedimiento, primero se identificó la población y a través de un muestreo probabilístico de tipo cuantitativo, se determinó una muestra de 150 colaboradores. Aleatoriamente se visitó las sucursales de la entidad bancaria de diferentes distritos de Lima metropolitana con la finalidad de aplicar dos cuestionarios estructurados con diferentes variables, evaluadas con escalas tipo Likert. El contenido de los instrumentos fue previamente validado mediante criterio de jueces expertos.

Se presentaron limitaciones en cuanto al tiempo de la toma de los cuestionarios, debido a que la muestra pertenece a la banca comercial, ellos están en constante atención al público, por ello el tiempo en cada oficina se incrementó más de lo previsto, pero, finalmente, el 100% de la muestra emitió su juicio y valoración acerca de que si la estrategia de retribución integral repercute favorablemente en su motivación. Como se observa en la Tabla 4, los 150 casos fueron procesados para la obtención de los resultados de la presente investigación.

Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	150	100.0

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

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis con SPSS

Para conocer la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, ya que los instrumentos son escalas de constructos. En la Tabla 5 se presenta el resultado del análisis mediante al cálculo del Alfa de Cronbach (.959), indicando que los resultados obtenidos son altamente confiables.

Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad del cuestionario

Fiabilidad	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Total	.959	34

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis con SPSS

Como indica la Tabla 6, de los encuestados 150 colaboradores encuestados que equivale al 100%, el 57% son mujeres y el 43% son varones. La antigüedad laboral en promedio es de 2 años y la edad promedio es de 24 años.

Tabla 6. Estadísticos de la muestra

Párametros	Valores	
Sexo	57% 43%	Mujer Varón
Antigüedad laboral	2	Años(en promedio)
Edad	24	Años(en promedio)

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas

En cuanto al puesto laboral, la mayoría de los encuestados son gestores operativos, como podemos observar en la Figura 5 que del total de 150 colaboradores que equivale a un 100%, el 58% son gestores operativos, el 13% son gestores operativos principales, el 14% son jefes operativos, el 11% son gestores comerciales y sólo un 3% son ejecutivos comerciales.

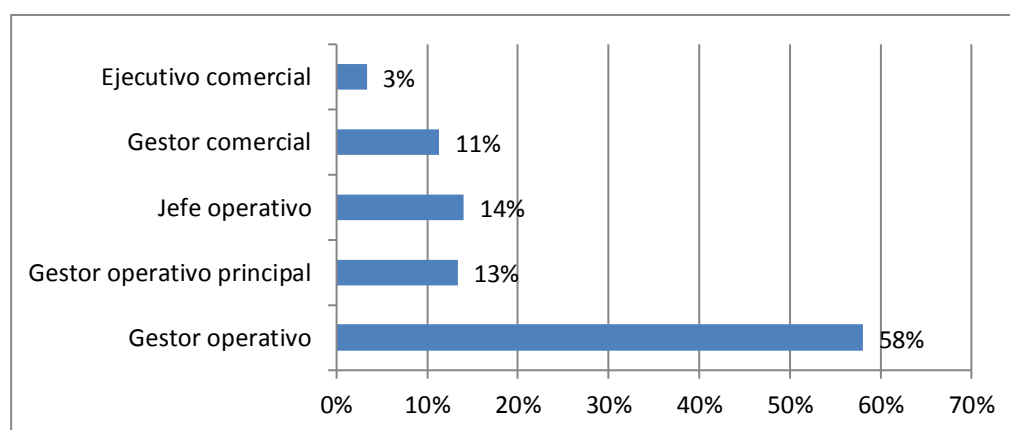


Figura 5. Consolidado de puestos laborales de la muestra

Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas.

Es preciso señalar el grado de instrucción de los colaboradores encuestados para tener un panorama más claro de la evaluación ya que la mayoría de ellos son estudiantes universitarios. Como observamos en la Figura 6, del total de 150 colaboradores que representan el 100% de la muestra, el 59% son estudiante universitario, el 27% son

técnicos, el 8% son egresados de carreras universitarias, el 5% son bachilleres y sólo el 1% es titulado.

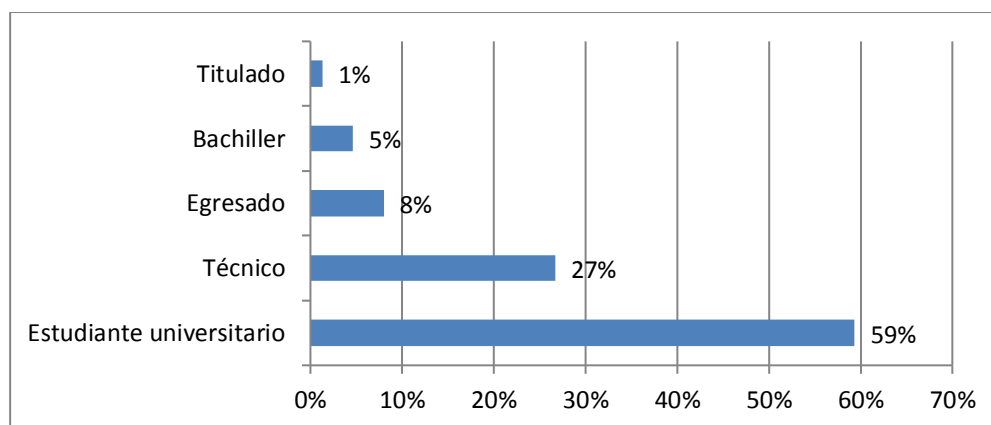


Figura 6. Consolidado de grados de instrucción de la muestra

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.1 Efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.

Con el fin de obtener el objetivo general, el cual es determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación, se empleó las 5 primeras dimensiones del primer cuestionario estructurado, que incluyen un total de 30 indicadores, los cuales comprobaron que si existe efectividad de las estrategias de motivación. En la Tabla 7 se presenta el resultado del análisis mediante al cálculo del Alfa de Cronbach por cada dimensión evaluada, demostrando así que los resultados obtenidos son altamente confiables.

Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones evaluadas

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Percepción sobre la empresa	.688	4
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Satisfacción	.915	8
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Motivación	.844	10
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo	.845	4
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Trabajo en equipo	.870	4

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis con SPSS

En primer lugar, se analizó la percepción acerca de la empresa. Se sumaron sólo las respuestas positivas para interpretar cada indicador, es decir, Totalmente de acuerdo y De acuerdo, de la Figura 7, ya que el porcentaje de Indiferente no es significativo, con lo cual se puede determinar que existe una percepción positiva acerca la empresa y concluir que las estrategias de motivación han sido efectivas porque 95% del personal perciben que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que hay una comunicación oportuna de los objetivos estratégicos, cambios, logros y actividades de la empresa. 79% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas. 95% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que existen normas, directivas y procedimientos actualizados. Finalmente, 87% del personal perciben que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en sentirse orgullosos de trabajar en la empresa, estos resultados corresponden al total de muestra, 150 colaboradores que representan el 100%.

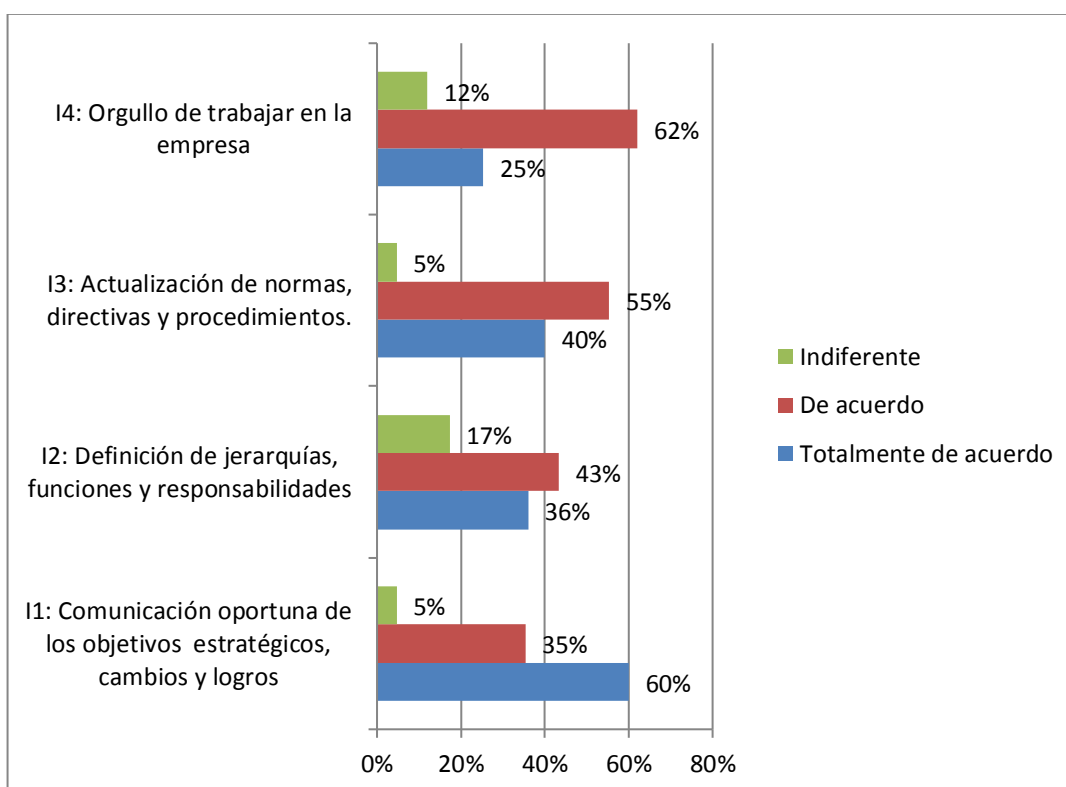


Figura 7. Percepción sobre la empresa

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En segundo lugar, se analizó la satisfacción laboral. Sumando sólo las respuestas positivas para interpretar cada indicador, es decir, Totalmente de acuerdo y De acuerdo, de la Figura 8, ya que el porcentaje de Indiferente no es significativo, con lo cual se puede determinar que existe un alto porcentaje de colaboradores que opinan que sienten satisfacción por trabajar en la empresa y concluir que las estrategias de motivación han sido efectivas porque 89% de los colaboradores perciben que están totalmente y de acuerdo que estar trabajando en la empresa les genera un sentimiento de autosatisfacción. 81% percibe que están totalmente y de acuerdo que siente orgullo del puesto laboral que

desempeña. 84% percibe que están totalmente y de acuerdo que sienten que su desempeño y esfuerzo son reconocidos. 57% de los colaboradores perciben que en sus oficinas se respeta el horario de trabajo. 84% de los colaboradores perciben que los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral. 86% percibe que están totalmente y de acuerdo que reciben incentivo por parte de la empresa cuando realizan un trabajo bien hecho. 71% percibe que están totalmente y de acuerdo que las condiciones salariales son satisfactorias y, finalmente, 86% perciben que están totalmente y de acuerdo que las condiciones ambientales de trabajo son satisfactorias; estos resultados corresponden al total de muestra, 150 colaboradores que representan el 100%.

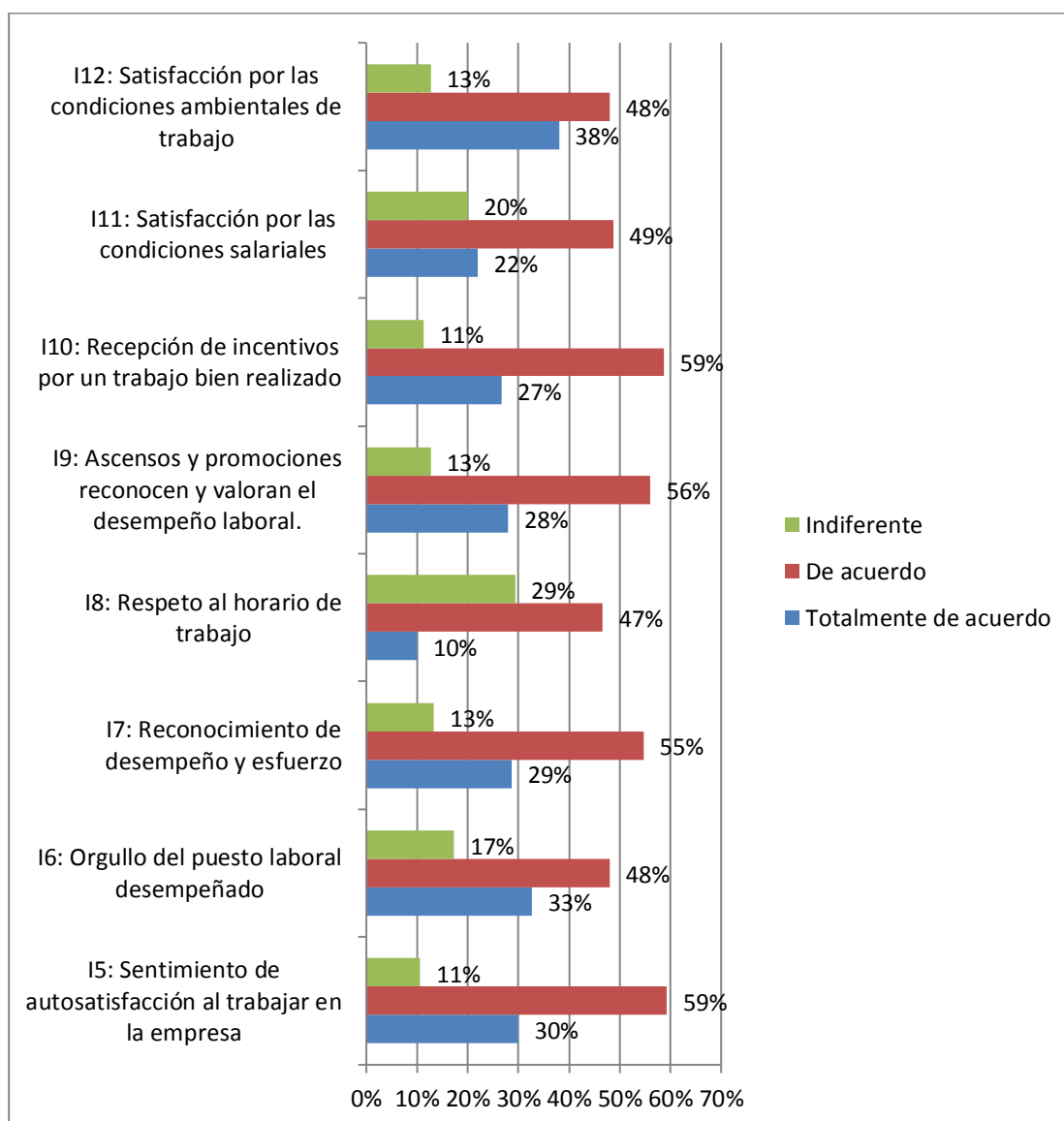


Figura 8. Valoración de la satisfacción laboral en el personal

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En tercer lugar se analizó la motivación laboral. Sumando sólo las respuestas positivas de la Figura 9, con lo cual se puede determinar que existe un alto porcentaje de

colaboradores que opinan que sienten motivación laboral y concluir que las estrategias del plan de motivación han sido efectivas porque 80% de los colaboradores perciben que están totalmente y de acuerdo que su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales. 82% percibe que están totalmente y de acuerdo que les agrada trabajar en su puesto. 94% percibe que están totalmente y de acuerdo que ven los problemas laborales con optimismo. 91% opinan que siempre tratan de aportar nuevas ideas. 98% se sienten participes de los éxitos y fracasos de sus equipos. 88% mencionan que reciben capacitación necesaria para desempeñar su trabajo. 88% perciben que la empresa les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. 89% se sienten seguros y estables en su trabajo. 98% se siente con ánimo y energía para realizar su trabajo y finalmente 80% perciben que están totalmente y de acuerdo en que su trabajo es una fuente que les genera estrés; estos resultados corresponden al total de muestra, 150 colaboradores que representan el 100%.

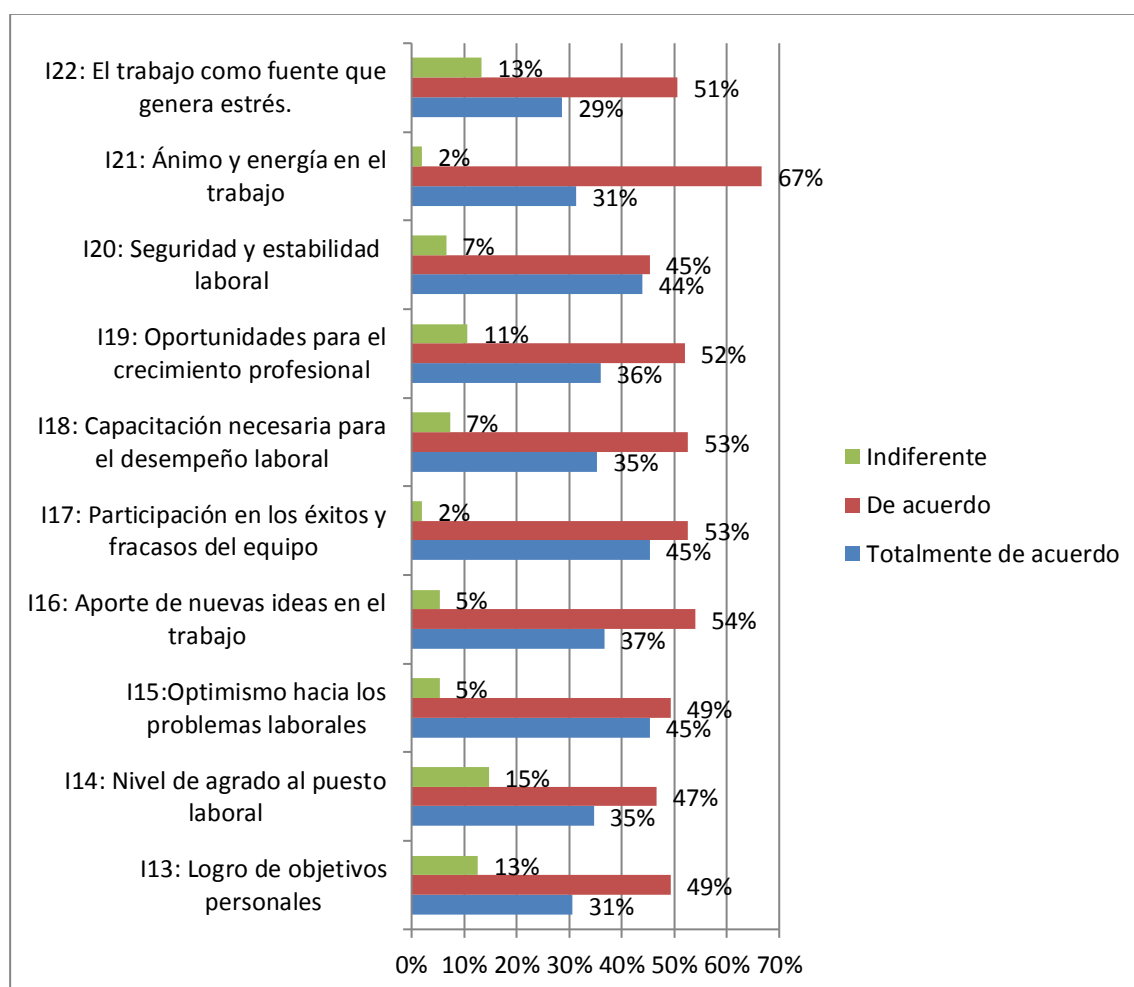


Figura 9. Valoración de la motivación en el personal

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En cuarto lugar se analizó la valoración del liderazgo por parte de los gerentes de las oficinas comerciales. Del mismo modo, se sumaron sólo las respuestas positivas para interpretar cada indicador, es decir, Totalmente de acuerdo y De acuerdo, de la Figura 10, con lo cual se puede determinar que existe un alto porcentaje de colaboradores que

opinan que sienten liderazgo por parte de sus gerentes, lo cual les impulsa e incentiva a lograr metas y podemos concluir que las estrategias del plan de motivación han sido efectivas porque el 89% de los colaboradores perciben que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su jefe les transmite la importancia de alcanzar las metas comerciales. El 91% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su jefe incentiva y alienta a alcanzar las metas. El 84% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la comunicación existente con su jefe inmediato es efectiva. Finalmente, el 95% de los colaboradores perciben que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios, estos resultados corresponden al total de muestra, 150 colaboradores que representan el 100%.

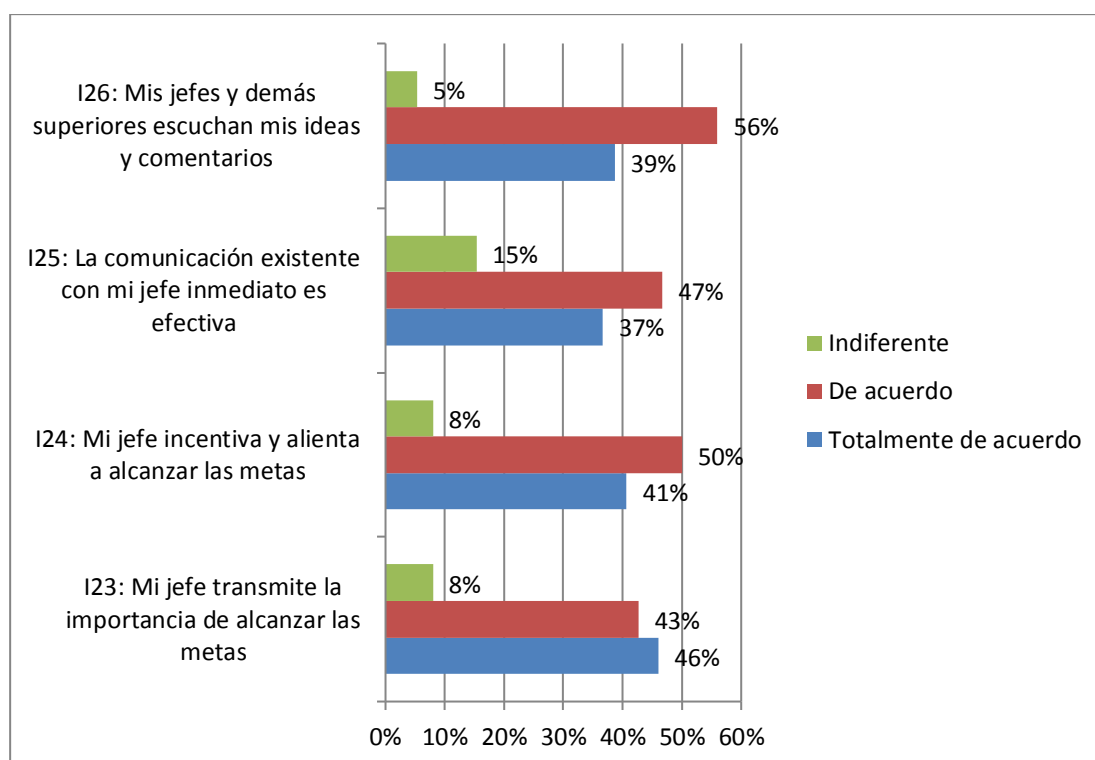


Figura 10. Valoración de liderazgo de los gerentes

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En quinto y último lugar se analizó la valoración de la existencia de trabajo en equipo en las oficinas comerciales. Del mismo modo, se sumaron sólo las respuestas positivas para interpretar cada indicador, es decir, Totalmente de acuerdo y De acuerdo, de la Figura 11, ya que el porcentaje de Indiferente no es significativo, con lo cual se puede determinar que existe un alto porcentaje de colaboradores que opinan que sienten que si existe trabajo en equipo dentro de sus oficinas y podemos concluir que las estrategias del plan de motivación han sido efectivas porque el 91% de los colaboradores perciben que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que en sus oficinas se fomenta el trabajo en equipo. El 86% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la comunicación interna en sus equipos de trabajo funciona correctamente. El 86% percibe que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que los problemas laborales se manejan adecuadamente dentro de sus oficinas. Finalmente, el 89% de los colaboradores perciben

que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que cuando tienen problemas en el trabajo pueden contar con sus compañeros de equipo, estos resultados corresponden al total de muestra, 150 colaboradores que representan el 100%.

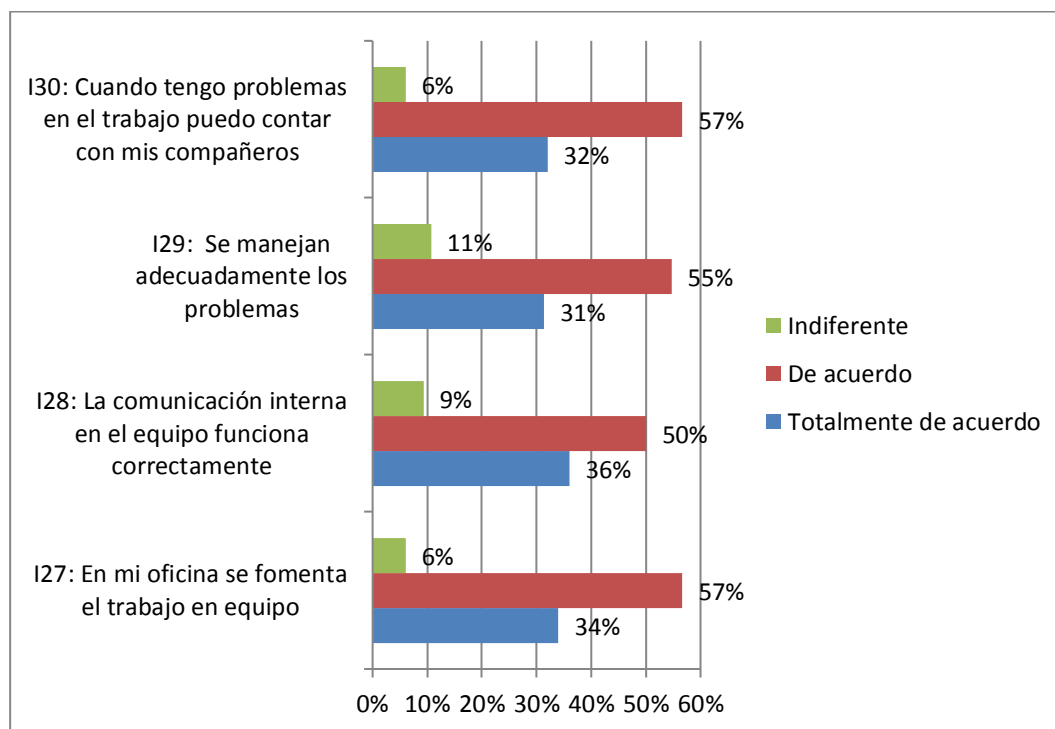


Figura 11. Valoración de existencia de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.2 Percepción acerca de la empresa que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana

Con el objetivo de obtener información sobre la opinión que tiene el personal acerca de la gestión administrativa de la empresa y si ésta incentiva el sentido de pertenencia y lo hace sentir miembro integrante de la misma, se evaluó cuatro indicadores.

4.1.2.1. Comunicación oportuna de los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos decir que el 60% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que se comunican oportunamente los objetivos estratégicos, cambios, logros y actividades de la empresa, un 35% está de acuerdo con esto, un 5% es indiferente y el 0% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina que la comunicación es

oportuna, tal como se muestra en la Figura 12, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

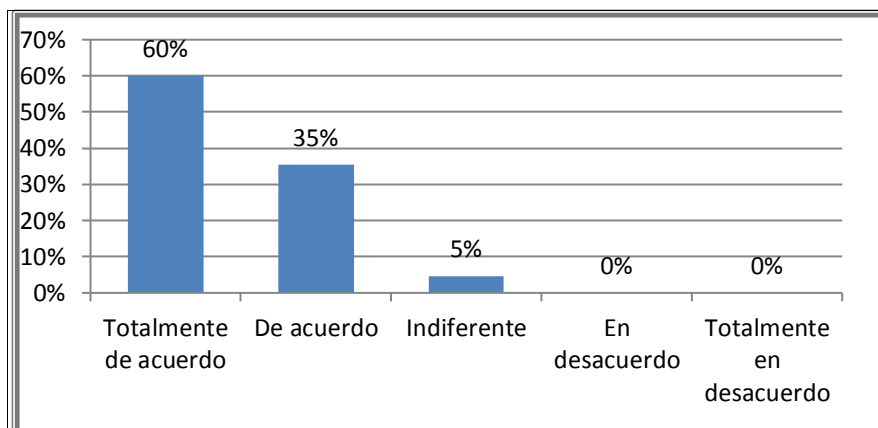


Figura 12. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

4.1.2.2. Definición de jerarquías, funciones y responsabilidades

La Figura 13, nos muestra que de acuerdo a los resultados de la encuesta, de un total de 150 colaboradores que representa el 100%, un 36% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que las jerarquías, funciones y responsabilidades dentro de la empresa están bien definidas, un 43% está de acuerdo con esto, un 17% es indiferente a ello y sólo un 3% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina que sí existe una buena definición.

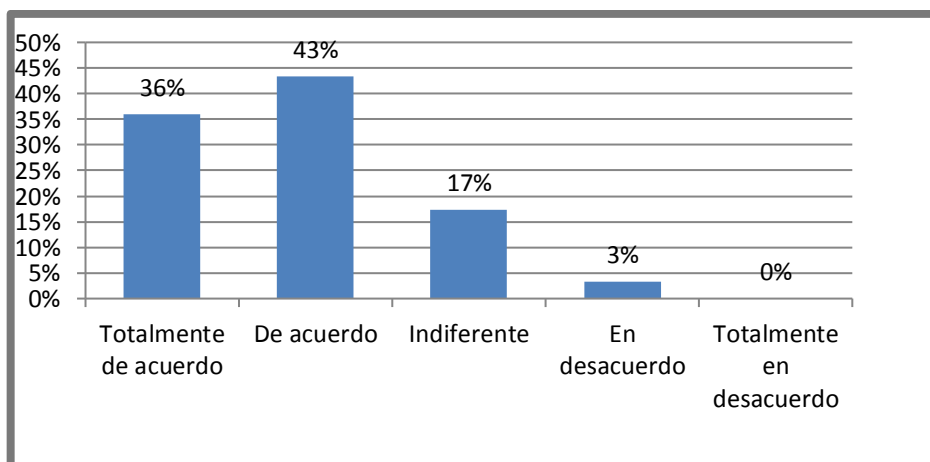


Figura 13. Las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

4.1.2.3. Actualización de normas, directivas y procedimientos.

La Figura 14, nos demuestra que de un total de 150 colaboradores que representa el 100%, un 40% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que existen normas, directivas y procedimientos actualizados en la empresa, un 55% está de acuerdo con esto, un 5% es indiferente a ello y 0% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina que las normas, directivas y procedimientos están constantemente actualizadas.

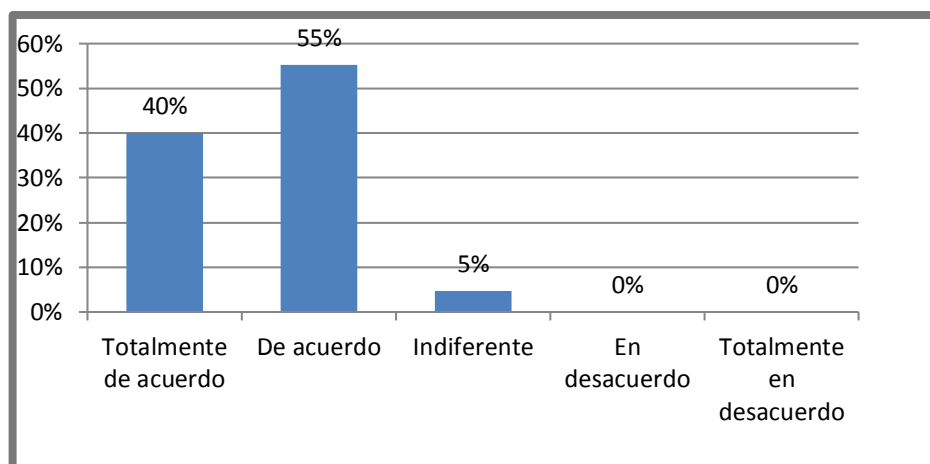


Figura 14. Existen normas, directivas y procedimientos actualizados

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

4.1.2.4. Orgullo de trabajar en la empresa

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos decir que el 25% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que siente orgullo de trabajar en la empresa, un 62% está de acuerdo con esto, un 12% es indiferente y sólo el 1% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina sentirse orgullo de pertenecer a la empresa, tal como se muestra en la Figura 15, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

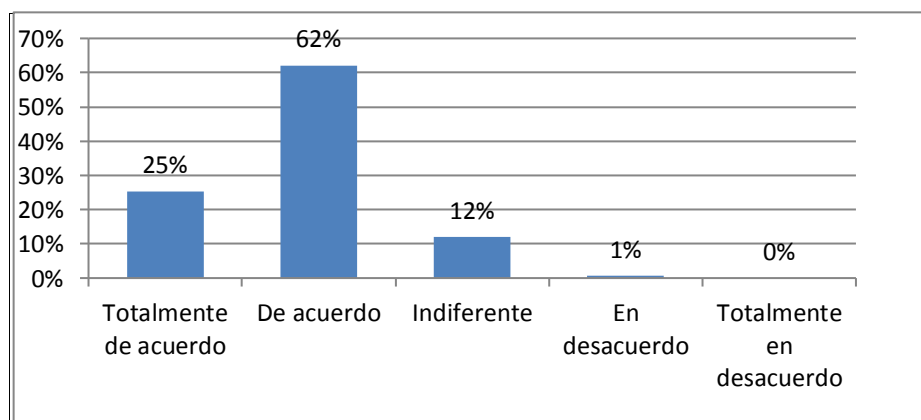


Figura 15. Siento orgullo de trabajar en esta empresa

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3 Existencia de satisfacción laboral en el personal del área comercial.

Con el objetivo de determinar la existencia de satisfacción laboral en el personal, ellos valoraron su percepción de los beneficios obtenidos contrastados con las expectativas personales de cada uno. Se evaluaron ocho indicadores.

4.1.3.1. Sentimiento de autosatisfacción al trabajar en la empresa

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos decir que el 30% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que estar trabajando en esta empresa le genera un sentimiento de autosatisfacción, un 59% está de acuerdo con esto, un 11% es indiferente y el 0% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina sentir autosatisfacción, tal como se muestra en la Figura 16, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

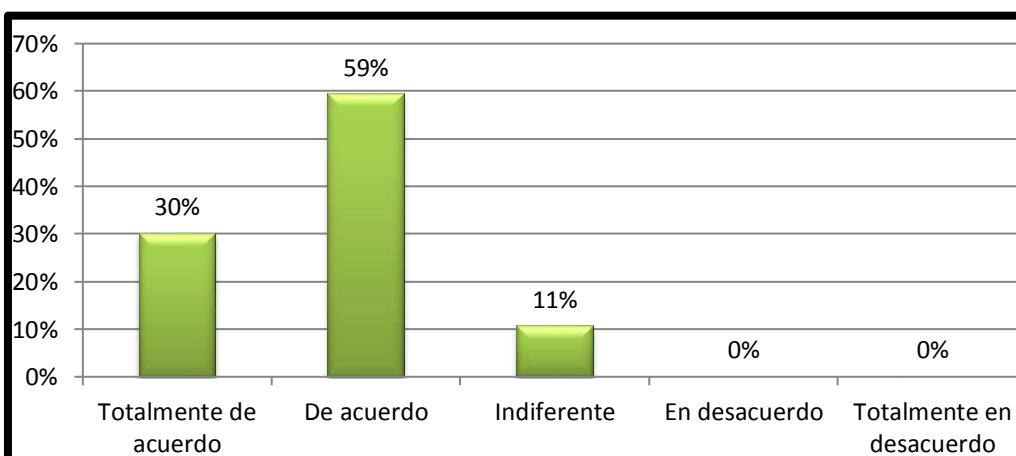


Figura 16. Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción
Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.2. Orgullo del puesto laboral desempeñado

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos decir que el 33% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que siente orgullo del puesto laboral que desempeña en la empresa, un 48% está de acuerdo con esto, un 17% es indiferente, sólo un 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opina que siente orgullo de su puesto laboral, tal como se muestra en la Figura 17, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

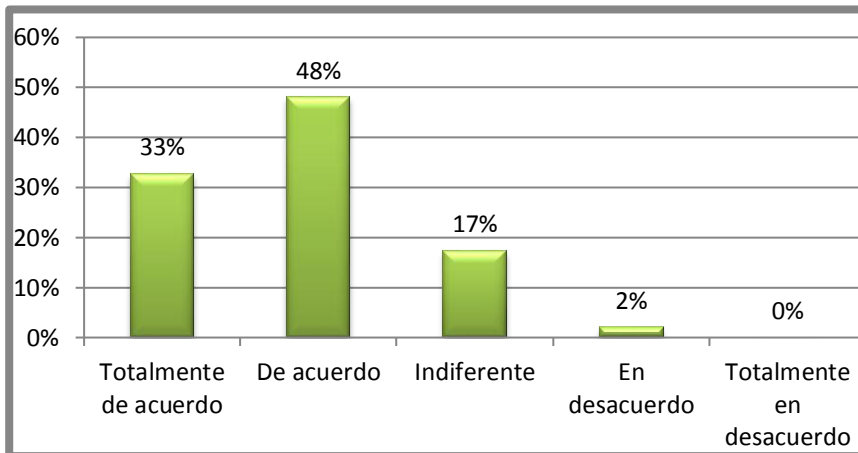


Figura 17. Siento orgullo del puesto laboral que desempeño actualmente.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.3. Reconocimiento de desempeño y esfuerzo

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 29% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que su desempeño y esfuerzo son reconocidos por la empresa, un 55% está de acuerdo con esto, un 13% es indiferente, sólo un 3% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que la empresa reconoce su desempeño y esfuerzo, tal como se muestra en la Figura 18, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

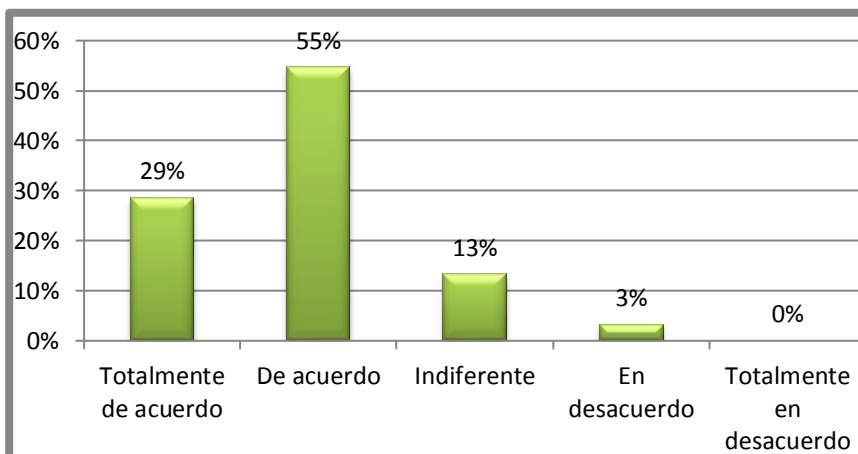


Figura 18. Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.4. Respeto al horario de trabajo

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que sólo el 10% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que en la empresa se respeta el horario de trabajo, un 47% está de acuerdo con esto, un 29% es indiferente a afirmar su acuerdo o desacuerdo, un 11% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un porcentaje del 57% que da una opinión positiva pero en un 43% se encuentran los colaboradores que son indiferentes o dan opiniones negativas a que su horario de trabajo es respetado, tal como se muestra en la Figura 19, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

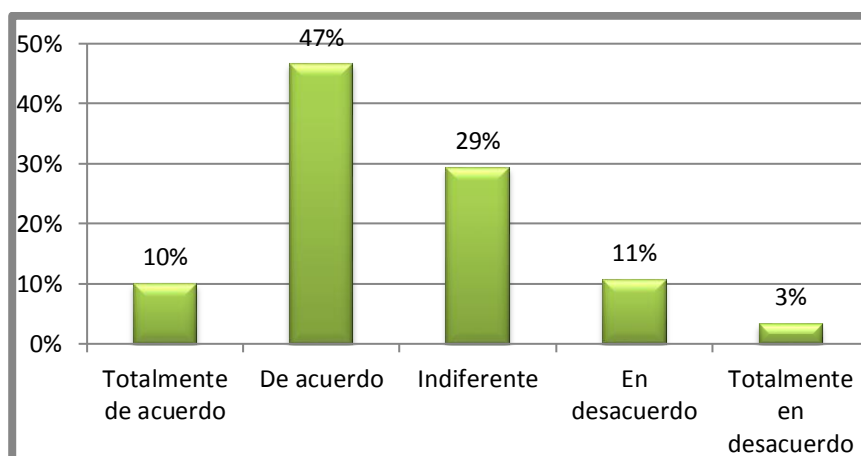


Figura 19. Siento que respetan mi horario de trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.5. Ascensos y promociones demuestran el reconocimiento y valoración del desempeño laboral.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 28% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que los ascensos y promociones que la empresa otorga reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral de los colaboradores, un 56% está de acuerdo con esto, un 13% es indiferente a ello, sólo un 3% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que su esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos y valorados cuando se presentan ascensos y promociones en la empresa, tal como se muestra en la Figura 20, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

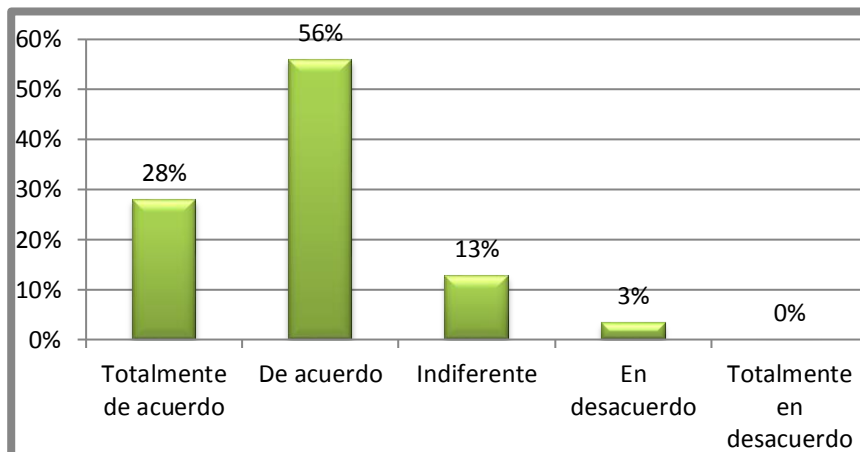


Figura 20. Los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.6. Recepción de incentivos por un trabajo bien realizado.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 27% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que recibe incentivos por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho, un 59% está de acuerdo con esto, un 11% es indiferente, sólo un 3% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que reciben incentivos por un trabajo que cumple las expectativas de la empresa, tal como se muestra en la Figura 21, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

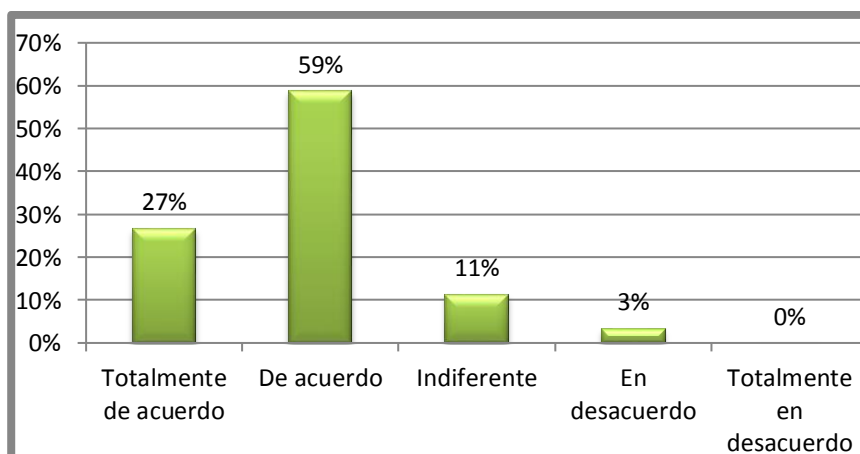


Figura 21. Recibo incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.7. Satisfacción por las condiciones salariales

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 22% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que las condiciones salariales son satisfactorias para él, un 49% está de acuerdo con esto, un 20% es indiferente, sólo un 9% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe más del 71% de los colaboradores que opinan que sienten satisfacción por los salarios que reciben pero debemos rescatar que un 29% no opina favorablemente a ello, tal como se muestra en la Figura 22, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

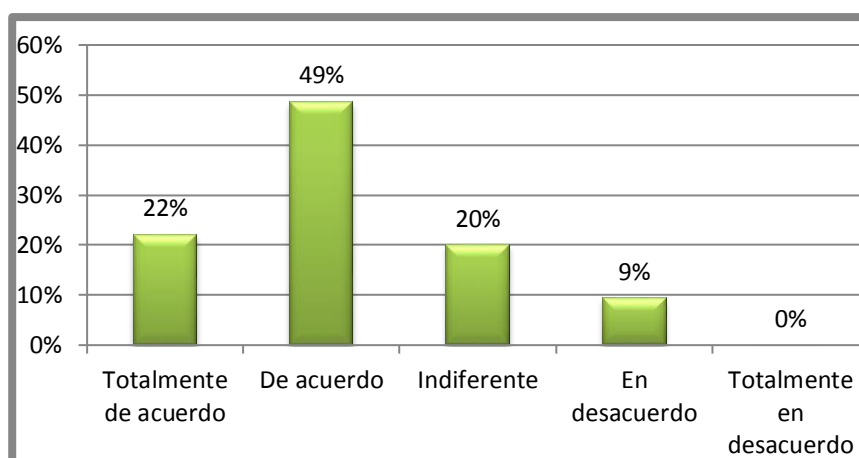


Figura 22. Las condiciones salariales son satisfactorias

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.3.8. Satisfacción por las condiciones ambientales de trabajo

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 38% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas, un 48% está de acuerdo con esto, un 13% es indiferente, sólo un 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que la empresa les otorga buenas condiciones ambientales para trabajar, tal como se muestra en la Figura 23, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

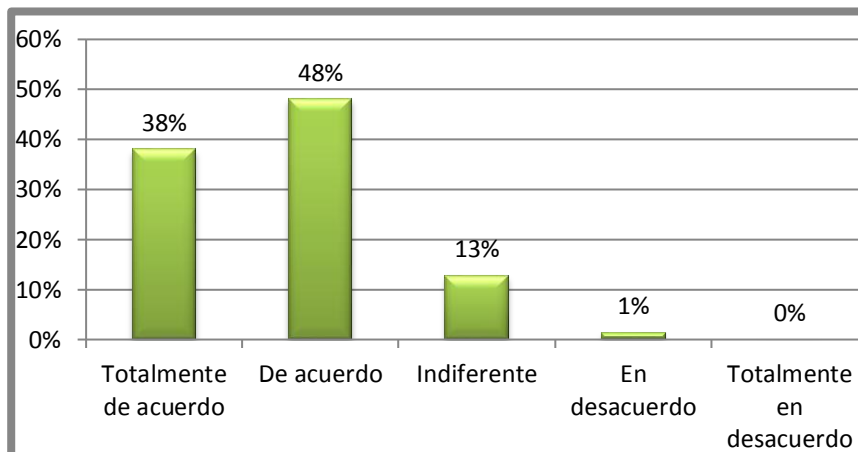


Figura 23. Son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo, en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4 Existencia de motivación laboral en el personal del área comercial.

Con el objetivo de determinar identificar el nivel de motivación en el personal. Se evaluó el grado de estimulación y actitud positiva que la empresa ha provocado en el colaborador. Se evaluaron diez indicadores.

4.1.4.1. Logro de objetivos personales

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 31% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que su trabajo en la empresa le permite alcanzar sus objetivos personales, un 49% está de acuerdo con esto, un 13% es indiferente, sólo un 7% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que logran alcanzar sus objetivos personales con su trabajo, tal como se muestra en la Figura 24, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

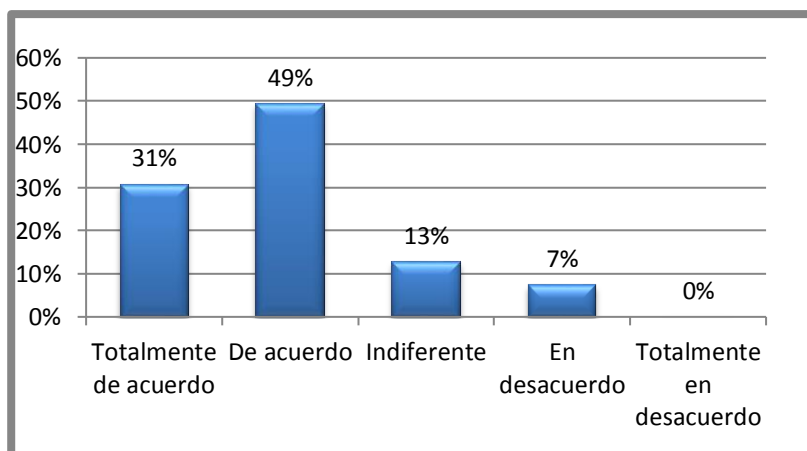


Figura 24. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.2. Nivel de agrado al puesto laboral

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que le agrada trabajar en su puesto laboral, un 47% está de acuerdo con esto, un 15% es indiferente, sólo un 4% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que si les agrada trabajar en el puesto laboral que desempeñan, tal como se muestra en la Figura 25, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

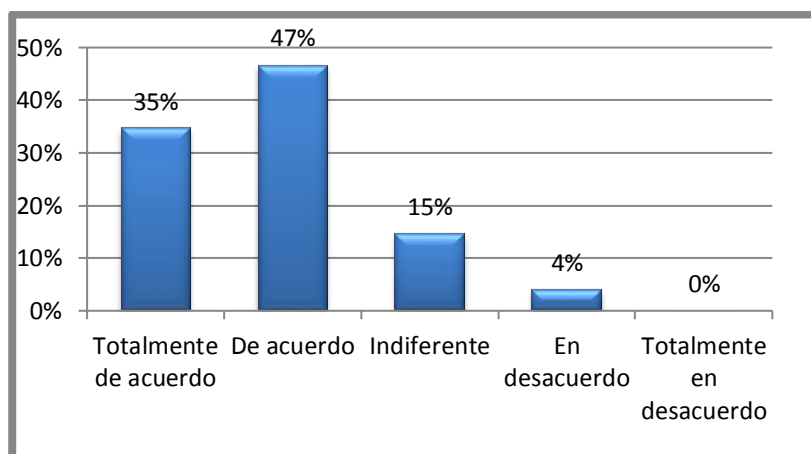


Figura 25. Me agrada trabajar en mi puesto.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.3. Optimismo hacia los problemas laborales

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 45% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que ve los problemas laborales que se presentan con optimismo, un 49% está de acuerdo con esto, sólo un 5% es indiferente y el 0% está en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que son optimistas cuando se presentan problemas laborales, tal como se muestra en la Figura 26, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

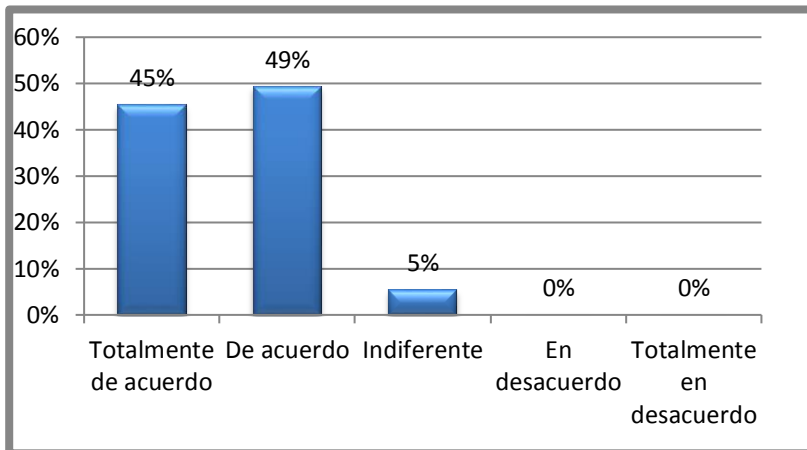


Figura 26. Veo los problemas laborales con optimismo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.4. Aporte de nuevas ideas en el trabajo

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 37% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que siempre trata de aportar nuevas ideas en su trabajo, un 54% está de acuerdo con esto, un 5% es indiferente, sólo un 4% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que en su trabajo aportan novedosas ideas, tal como se muestra en la Figura 27, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

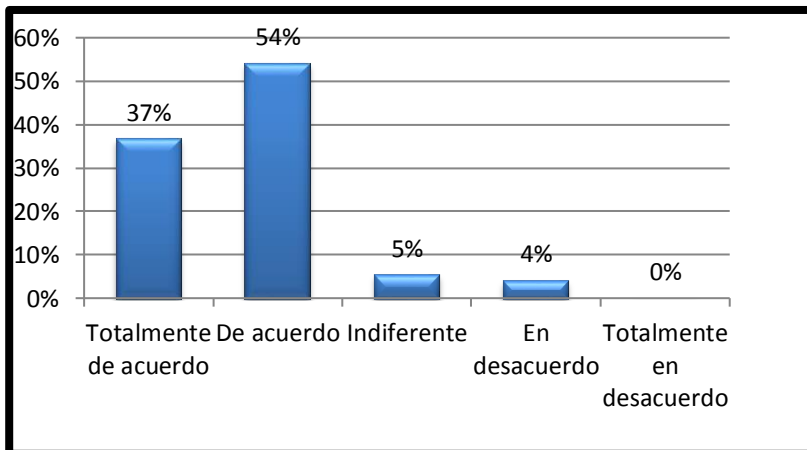


Figura 27. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.5. Participación en los éxitos y fracasos del equipo

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 45% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que se siente participe de los éxitos y fracasos de su equipo de trabajo, un 53% está de acuerdo con esto, un 2% es indiferente y el 0%

está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que participan activamente de los éxitos o fracasos de su equipo laboral, tal como se muestra en la Figura 28, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

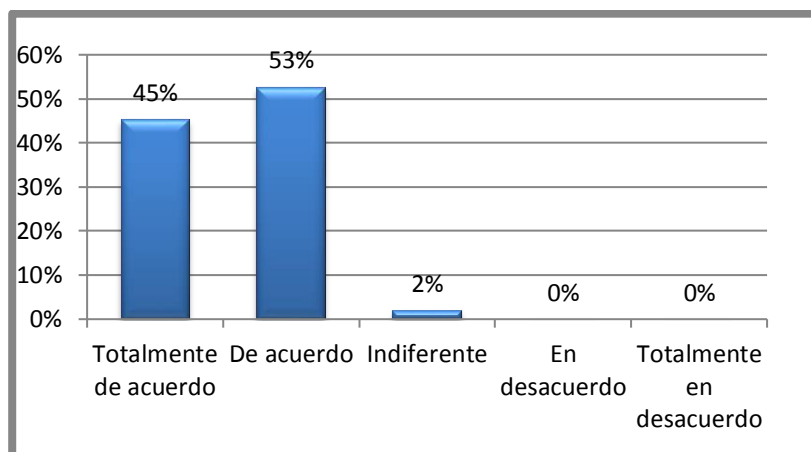


Figura 28. Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi equipo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.6. Capacitación necesaria para el desempeño laboral

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que recibe capacitación necesaria para desempeñar su trabajo, un 53% está de acuerdo con esto, un 7% es indiferente, sólo un 5% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que la empresa proporciona programas de capacitación para óptimo desempeño laboral, tal como se muestra en la Figura 29, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

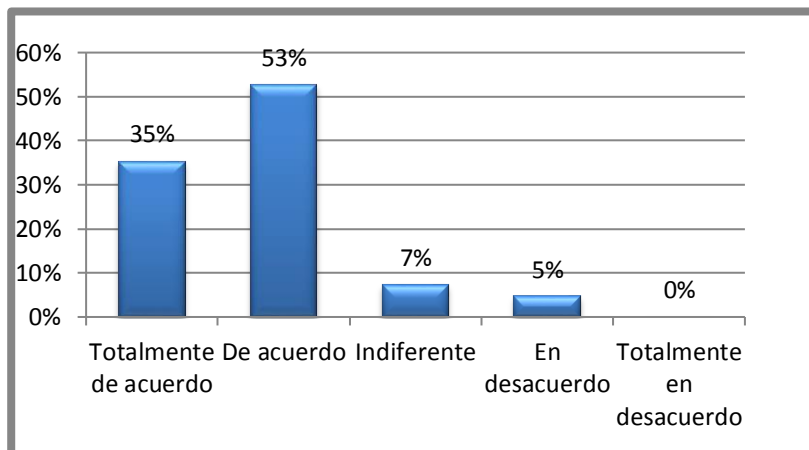


Figura 29. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.7. Oportunidades para el crecimiento profesional

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 36% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la empresa le proporciona oportunidades para su crecimiento profesional, un 52% está de acuerdo con esto, un 11% es indiferente, sólo un 1% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que la empresa ofrece programas y convenios educativos que contribuyen a su crecimiento profesional, tal como se muestra en la Figura 30, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

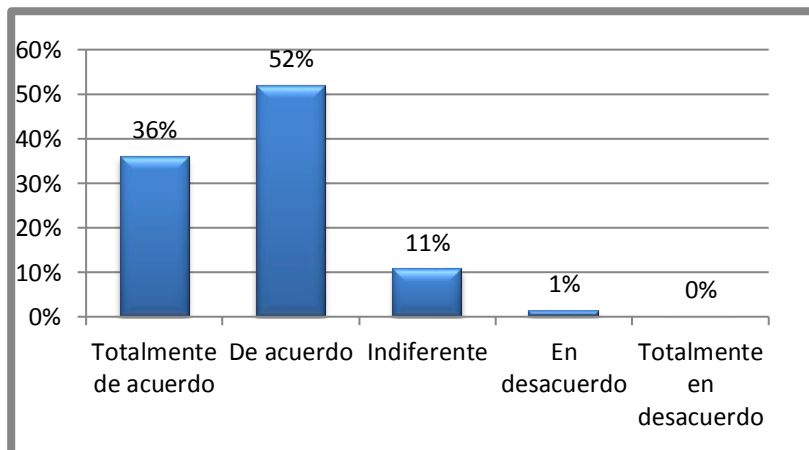


Figura 30. La empresa me proporciona oportunidades para mi crecimiento profesional.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.8. Seguridad y estabilidad laboral

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 44% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que se sienten seguros y estables en su trabajo, un 45% está de acuerdo con esto, un 7% es indiferente, sólo un 4% está en desacuerdo y

el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que la empresa les proporciona seguridad y estabilidad laboral al contar con políticas de seguridad para el personal y además todo el personal goza con contratos de tiempo indeterminado, tal como se muestra en la Figura 31, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

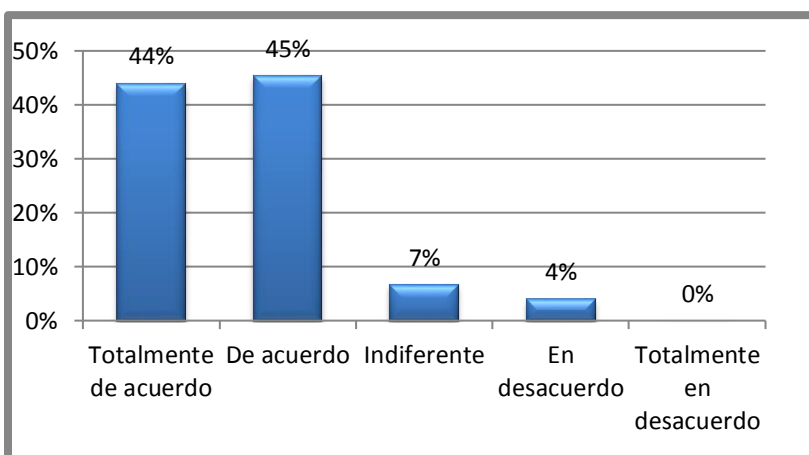


Figura 31. Me siento seguro y estable en mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.9. Ánimo y energía en el trabajo.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 31% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que siente ánimo y energía para realizar su trabajo, un 67% está de acuerdo con esto, sólo un 2% es indiferente y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan que desempeñan su trabajo con ánimo y energía, tal como se muestra en la Figura 32, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

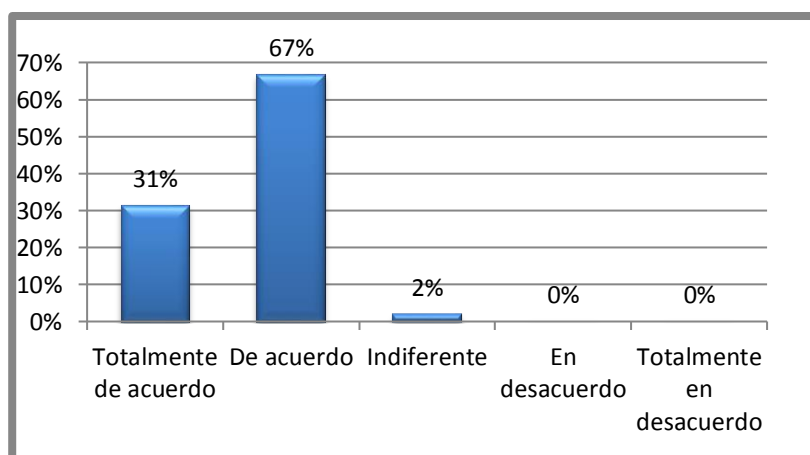


Figura 32. Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.4.10. El trabajo como fuente que genera estrés.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 29% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el trabajo que desempeñan es una fuente que les genera estrés, un 51% está de acuerdo con esto, un 13% es indiferente, sólo un 7% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que opinan se sienten estresados con en trabajo que desempeñan en la empresa, tal como se muestra en la Figura 33, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

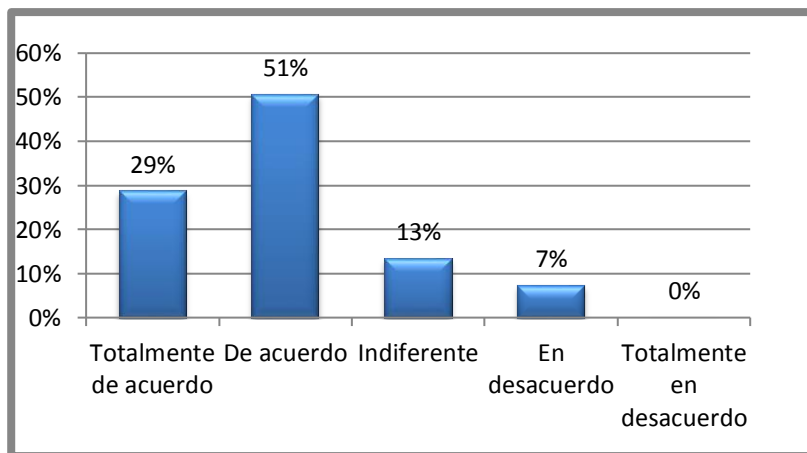


Figura 33. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.5 Percepción que tiene el personal acerca de la calidad en el servicio.

Para esta entidad bancaria es muy importante que los colaboradores se sientan comprometidos con la calidad en el servicio que brindan a los clientes, es por ello que se evaluó si la calidad en el servicio es la más alta prioridad en sus oficinas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que el 37% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la calidad en el servicio es la más alta prioridad en su trabajo, un 53% está de acuerdo con esto, un 8% es indiferente, sólo un 2% está en desacuerdo y el 0% está totalmente en desacuerdo, con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de los colaboradores que tienen como prioridad principal la atención con alta calidad en el servicio para los clientes, tal como se muestra en la Figura 34, estos resultados corresponden al total de muestra, es decir, 150 colaboradores que representan el 100%.

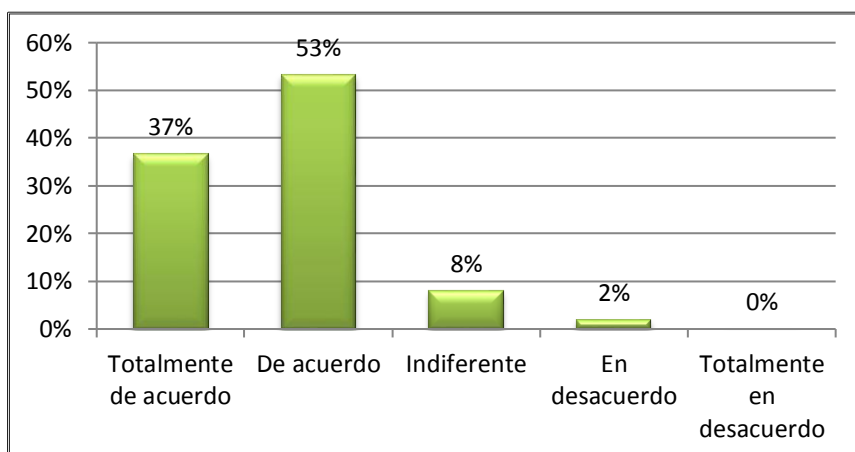


Figura 34. La calidad en el servicio es la más alta prioridad en mi oficina.

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.6 Factores que influyen en el logro de los resultados comerciales.

El área comercial cuenta con metas comerciales ambiciosas y por ello se evaluó los factores que contribuyen para alcanzar estos resultados según la opinión de los colaboradores.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos afirmar que existen 4 factores que influyen en el logro de los resultados comerciales en las oficinas, Como se puede observar en la Figura 35:

Factor 1: Forma en la que trabaja el equipo, un 37% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que considera que la forma en la que trabaja el equipo en su oficina contribuye a alcanzar las metas, un 54% está de acuerdo con esto y sólo un 5% es indiferente.

Factor 2: Orientación hacia resultados, un 37% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que sus oficinas se orientan hacia la obtención de resultados, un 53% está de acuerdo con esto y sólo un 9% es indiferente.

Factor 3: Calidad en el servicio como prioridad, un 37% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la calidad en el servicio es la más alta prioridad para alcanzar sus metas comerciales, un 53% está de acuerdo con esto y sólo un 8% es indiferente.

Factor 4: Conocimientos y habilidades del equipo, un 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que las personas que trabajan en sus equipos poseen los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes, un 54% está de acuerdo con esto y sólo un 6% es indiferente.

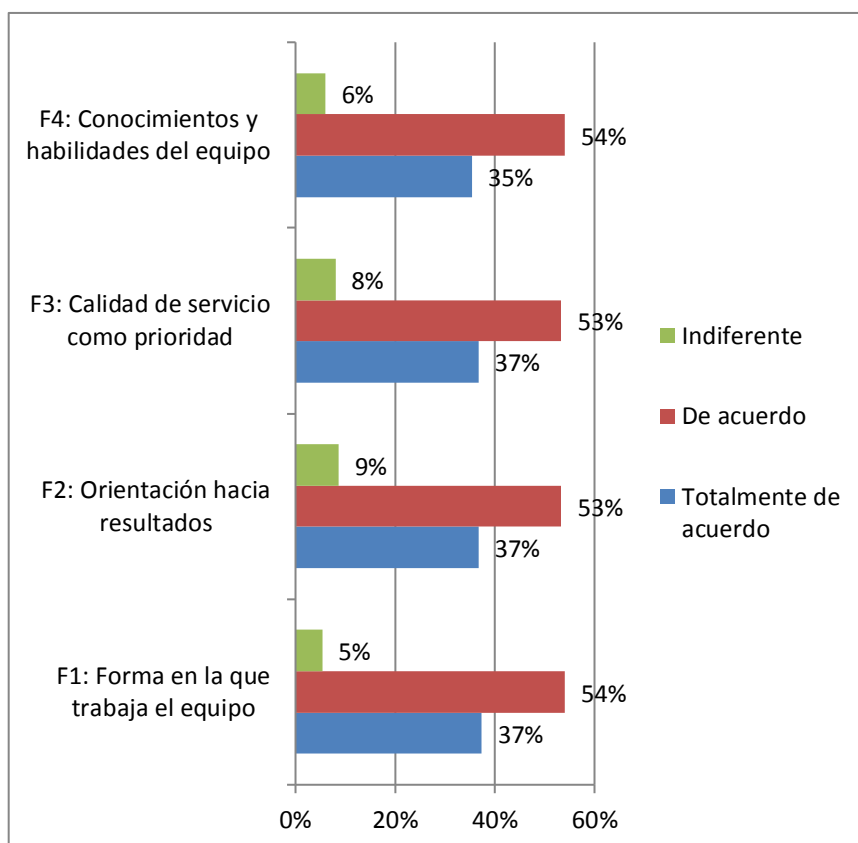


Figura 35. Percepción sobre los resultados
Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.7 Grado de difusión que la empresa brinda a sus programas motivacionales.

La unidad de estudio cuenta con muchos programas e iniciativas que pertenecen al plan de motivación. En el cuestionario 2 se evaluó las estrategias más significativas para determinar el grado de difusión o publicidad que la empresa otorga.

En la Figura 36 observamos que del total de la muestra que corresponde a 150 colaboradores, los cuales representan el 100%, determinaron que todas las estrategias son muy difundidas por la empresa, superando un 61% hasta alcanzar un 81% de alto grado de difusión, a excepción de la E4 que corresponde al programa Tu salud es primero, que tiene sólo 27% de alto grado de difusión y un 43% de mediano grado.

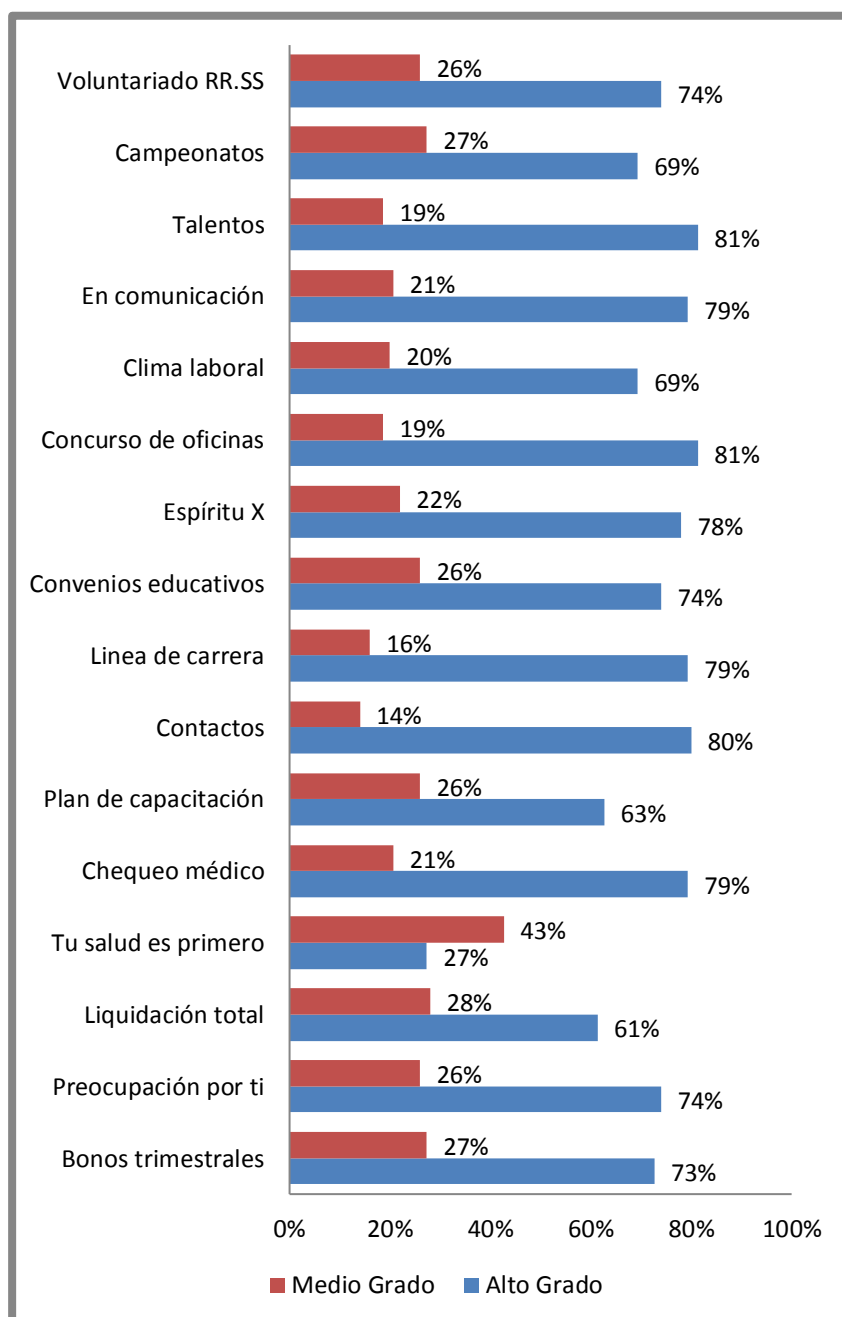


Figura 36. Porcentaje de difusión de los planes motivacionales

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.1.8 Programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal

El plan motivacional contempla la estrategia de retribución integral hacia el colaborador la cual cuenta con iniciativas y programas que han sido evaluadas para determinar su grado de importancia. Como se observa en la Figura 37 todas las estrategias cuentan con un alto grado de importancia e interés para el colaborador, sus valores van desde el

55% al 85% a excepción de las estrategias E3-Liquidación total, E14-Talentos, los cuales tienen 45% de importancia alta.

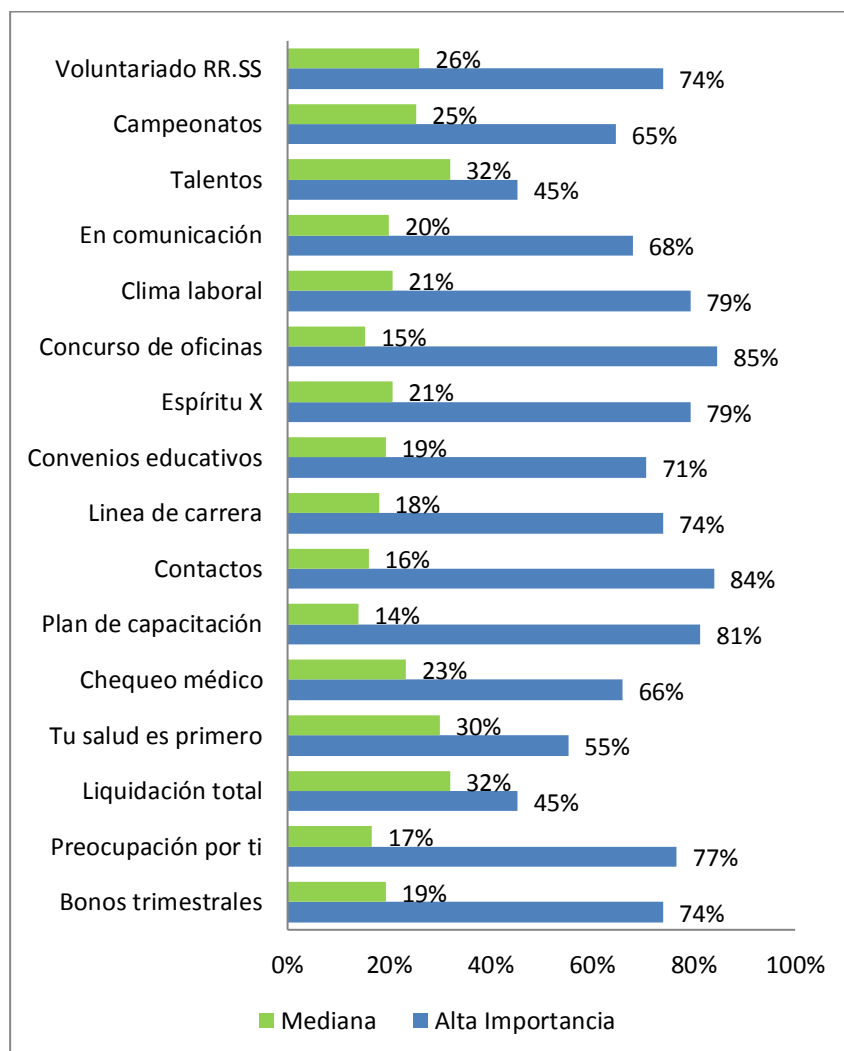


Figura 37. Porcentaje de importancia de los programas motivacionales
Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

4.2. Discusión de resultados

4.2.1. Análisis de la validez y generalización del método

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de encuestas, en donde se emplearon dos cuestionarios estructurados con diferentes variables, evaluadas con escalas tipo Likert. El contenido de los instrumentos fue validado por el criterio de tres jueces expertos en el tema, quienes observaron y sugirieron diferentes recomendaciones para obtener los más precisos resultados. A través de un muestreo probabilístico de tipo cuantitativo se determinó una muestra de 150 colaboradores, los cuales fueron encuestados en visitas aleatorias a las diferentes oficinas comerciales. Para conocer la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, ya que los instrumentos contienen escalas de constructos, demostrando que los resultados son altamente confiables.

Se presentaron limitaciones en el desarrollo de la investigación en cuanto al tiempo de la toma de los cuestionarios, ya que toda la muestra pertenece al área comercial y por ende están en constante atención al público, no era correcto interrumpir sus labores y en algunos casos se tuvo que esperar horas de refrigerio o salida, por ello el tiempo previsto para la toma de encuestas en cada oficina se incrementó más de lo planeado, pero, finalmente, esta limitación no impidió lograr obtener el juicio y valoración acerca de que si la estrategia de retribución integral repercute favorablemente en la motivación del 100% de la muestra y no afectó en nada a los resultados de la investigación.

Otra limitación fue acerca de la obtención de información de indicadores o estadísticas que demuestren el grado de satisfacción y motivación laboral antes que el área de recursos humanos implementara la estrategia de retribución integral, esta información es confidencial y no pude obtenerla. Ello impidió a que los resultados de la investigación no sean comparados y contrastados con esa información y así poder determinar con mayor exactitud si las estrategias del plan motivacional son efectivas, demostrando que el grado de satisfacción y motivación laboral se incrementó desde antes de la creación de la estrategia hasta hoy en día.

4.2.2. Comparación de los resultados con los antecedentes y bases teóricas

Algunos resultados de la investigación son similares y otros diferentes a los resultados de las investigaciones de los antecedentes y modelos teóricos sobre motivación y estrategias empresariales que han sido citadas en las bases teóricas.

Empezaré a mencionar las semejanzas y coincidencias con las bases teóricas:

Los resultados de la investigación demuestran que la empresa crea esta estrategia motivacional porque considera a la motivación, como un estado o condición que impulsa a realizar una acción, implica necesidades, objetivos que se anhelan alcanzar e incentivos externos (Chruden & Sherman, 1995).

Tiene en claro que la motivación genera una actitud positiva en el equipo humano, la cual se traduce en beneficios para la empresa (Wright, 2007) y de ahí proviene el esfuerzo y esmero que la entidad bancaria evaluada desarrolla para identificar que motiva a sus colaboradores y crear su estrategia de retribución integral que impulsa y desarrolla personas.

Por ello, a lo largo de los años ha estudiado y analizado a su personal, porque considera que cuando más sepamos acerca de cada persona que trabaja con nosotros, mejor la comprenderemos y más efectivo será saber lo que lo motiva (McQuaig, 1989).

Con los años la empresa ha promovido innovaciones, adaptaciones y un aprendizaje generativo porque se adapta a la realidad actual, tanto al entorno interno, al conocer a sus colaboradores como a los cambios del mundo actual (Araujo, 2010).

La mencionada estrategia de retribución integral está estrechamente relacionada con la Teoría Bifactorial de Herzberg, que afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de necesidades, en donde en un grupo se encuentran las políticas y administración de la organización y en otro se encuentran el logro y el reconocimiento (López, 2005).

La importancia de implementar dicha estrategia radica en generar personas comprometidas y motivadas que generan un impacto directo en los resultados del negocio, en la calidad e innovación de los servicios, incrementando el intercambio de conocimientos, el aprendizaje constante y elevando el servicio al cliente a niveles de excelencia (Martínez, 2006) y todo ello es lo que busca esta empresa.

Entre las investigaciones de los antecedentes también encontramos similitudes y contradicciones:

La investigación internacional de Robina (2002) realiza un estudio de la satisfacción y motivación de empleados del sector público, y proporcionar herramientas para la racionalización de recursos humanos en la administración como un aporte al desarrollo de su región desde un triple enfoque: Desde la economía, entendiendo la motivación y la satisfacción como factor que proporciona rentabilidad. Desde la psicología, situando a la motivación desde el plano individual de autorrealización y desarrollo. Desde la sociología, el trabajo como actividad social y la satisfacción como la relación entre los grupos y sociedad. La metodología es similar a la de la presente investigación, empleo encuestas de juicio y valoración. Los motivadores de Herzberg son las necesidades identificadas pero estas no son satisfechas.

Concluye que la progresiva normativización, la excesiva burocratización, la falta de políticas de recursos humanos y lentitud en los procesos originan una falta de idoneidad del capital humano y por ende es el principal obstáculo para llegar a un funcionamiento eficiente. Estos resultados difieren con la presente investigación ya que se demuestra que en una entidad privada, como es el caso de la entidad bancaria en estudio, las políticas administrativas dependen de un accionariado, directorio, gerencia y un staff de colaboradores y no de normativas que dicta el estado; es por ello que si la empresa

considera que la motivación es el principal factor que deben desarrollar en su personal para lograr sus objetivos organizacionales no existirá obstáculos para lograrlo.

Una investigación que tiene un gran aporte y difiere en el análisis de la investigación es la de Aguilera, Ferrer & Castellanos (2006) realizada en la Facultad de Cultura Física de Santiago de Cuba, que tiene por finalidad valorizar la efectividad de un estudio anterior que demostraba la insatisfacción en el personal con un efecto negativo en el desempeño laboral, que a consecuencia se elaboró una Estrategia de satisfacción y motivación laboral para alcanzar un comportamiento laboral deseado. La diferencia radica en que la investigación fue comparada y contrastada con estudios de 5 años atrás, evidenciando avances en la satisfacción y motivación laboral concluyendo la efectividad de la estrategia. Por el contrario, la presente investigación no tuvo acceso a información similar, es decir, estadística de los resultados de años anteriores que demuestren el grado de satisfacción y motivación laboral antes de implementar todos los programas e iniciativas de la estrategia de retribución integral, ya que la entidad bancaria contempla a esta información confidencial y por ello no se determinó con mayor exactitud la efectividad de la estrategia.

Con el estudio de Llacza (2004) se encuentran similitudes porque analizó las necesidades de los trabajadores de una entidad bancaria, utilizando un método bastante similar al emplear encuestas de actitud y opinión con el fin de conocer y determinar el grado de satisfacción laboral con el objetivo de mejorar el programa de motivación de dicha entidad, pero sus resultados difieren a los de esta investigación ya que el mencionado plan de motivación carece de iniciativas para el desarrollo profesional y no se ajusta a todas las necesidades de sus trabajadores y no propone un modelo específico. En cambio en esta investigación se comprueba que la estrategia de retribución integral está orientada a satisfacer las necesidades de los colaboradores y se detalla los programas que la comprenden y cuál es su grado de efectividad.

Salvatierra (2003) postuló como objetivo conocer los factores motivacionales de un grupo de obreros, relacionándolos con la edad y tiempo de servicio. Los resultados coinciden con esta investigación al concluir que los factores de logro y responsabilidad, así como las políticas de administración de la empresa son importantes para ellos y que estos determinan un plan de motivación eficaz. Y es por ello, que la entidad bancaria en estudio contempla programas de reconocimiento, de desarrollo y carrera, así como políticas administrativas que integran y hacen sentir parte vital al colaborador.

El autor La Cruz (1990) analiza críticamente las teorías motivacionales y sugiere que la más adecuada es dividirla en factores psicológicos: trato digno, dar seguridad, ambiente adecuado y oportunidades de ascenso, y factores materiales: remuneración que cubra necesidades fisiológicas y sociales. Aplica su investigación a tres empresas y concluye que en las empresas que implementan técnicas motivacionales que incluyen todos estos factores tienen una motivación más alta en su personal y por ende la producción se incrementa. Estos resultados coinciden con los de la presente investigación, porque la estrategia implementada por esta entidad bancaria si contiene programas e iniciativas basadas en los factores psicológicos como materiales, comprobando así que su grado de efectividad y motivación en el personal es alto.

Otra investigación en el sector financiero es la de Demichelli & Mesia (2001) que tiene como objetivo identificar la importancia que tiene la cultura organizacional para enfrentar los cambios e identificar los factores que crean una barrera entre la empresa y los trabajadores, estudiando a la inducción como base que forma la cultura. La metodología empleada es bastante similar a esta investigación, realizando encuestas y revisión bibliográfica acerca de cada empresa de estudio. Sus resultados mencionan que existen problemas para difundir su cultura, generando problemas motivacionales en el personal al no sentirse identificados con la empresa, dejando de lado al trabajo en equipo, no identifican a los verdaderos talentos y no le dan importancia a las opiniones ni aportes.

Una vez más se comprueba la efectividad de estas estrategias motivacionales, ya que la inducción es uno de los programas que implementa la entidad bancaria en estudio, dentro del plan de capacitación existe uno especial para los nuevos colaboradores en donde se transmite la cultura, la visión, la misión, los valores, objetivos estratégicos en diferentes charlas dinámicas y con personal de diferentes áreas; además se conviven por semanas con sus áreas u oficinas para sentirse miembros ya de la empresa. Por otro lado los programas de reconocimiento y valoración son también parte de la estrategia de retribución integral.

La investigación de Castañeda (2005) tiene mucha similitud con los resultados de la presente investigación porque el autor menciona la necesidad de monitorear el programa de motivación que permita mejorar el desempeño laboral de los Señores Técnicos y Sub. Oficiales de la Segunda Región aérea Territorial, Base Aérea Las Palmas, teniendo en cuenta elementos que valoran los trabajadores, como valoración, integración, superación y status y confianza. Pues, todos estos elementos relacionados a la Teoría Y también son contemplados en el estrategia de retribución integral de la entidad bancaria en estudio, de la misma manera se ha monitoreado y se ha comprobado su efectividad pero a la vez es más completa porque contempla todos las necesidades de la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Del Águila (2001) desarrolla su investigación con la finalidad de comprobar la importancia que tiene el área de recursos humanos dentro de una organización para la obtención del éxito de la misma, establecer la relación entre la política laboral de la empresa Gloria S.A y la motivación de los trabajadores y conocer el grado de identificación con la empresa, pero lamentablemente no se detalla los resultados obtenidos, ni la comprobación de hipótesis. Por ello, difiere de la presente investigación, al ser ésta una investigación que explica y describe a detalle las políticas laborales de la entidad bancaria en estudio, mencionando todos los programas motivacionales y demostrando la relación entre estos y el grado de satisfacción y motivación laboral, comprobando además el grado de identificación y orgullo de los colaboradores como miembros de la organización.

Finalmente, una investigación bastante similar y que respalda a la presente investigación es la de Ramirez, Abreu & Badii (2008) que realizaron un estudio en donde el objetivo es determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, identificaron que motiva a los trabajadores a desempeñar sus labores

con calidad. A través de la misma técnica que se emplea en esta investigación, cuestionarios evaluados con escala Likert, se obtuvo la opinión de sus colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. Se concluye que la estabilidad laboral, el reconocimiento y posibilidades de promoción son fuentes de motivación. Y que consideran que la motivación incrementa la productividad incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

4.2.3. Análisis de la validez y generalización de los resultados.

Los resultados obtenidos corresponden sólo al área comercial de la empresa, pudiendo ser generalizados a todas las áreas de soporte de la empresa debido a que existe semejanza y similitudes en las características de los colaboradores, las estrategias motivacionales son empleadas a todas las áreas sin importar los niveles jerárquicos y todas se orientan hacia el resultado de metas comerciales.

Puedo generalizar para la muestra que los factores que no fueron contemplados en los programas de motivación son aquellos que tienen que ver con la autorrealización del colaborador, si los comparamos con la jerarquía de las necesidades de Maslow, porque existe disconformidad por el horario de salida de las oficinas es por parte de los colaboradores que estudian en universidades impidiéndoles asistir a clases y muchas veces a exámenes.

Otro factor no contemplado es el de afiliación, a pesar que los resultados muestran que los programas motivacionales tienen difusión y son de gran interés, lamentablemente son varios programas de crecimiento y desarrollo personal en donde los colaboradores de las oficinas más alejadas a la oficina matriz del banco no pueden asistir por la lejanía y horarios fuera de su alcance.

Por otro lado, la metodología empleada en la investigación si podría generalizarse para otras entidades bancarias y financieras, ya que las herramientas e instrumentos empleados permiten medir si existe efectividad de las estrategias del plan de motivación que las diferentes áreas de recursos humanos implementan en sus empresas para motivar a sus colaboradores, además les permitirá conocer la percepción que tienen ellos sobre sus empresas, el grado de satisfacción laboral, los factores que influyen en la obtención de sus resultados y que iniciativas o programas motivacionales son más efectivos, debido a que el personal tiene similares características, realizan procesos comerciales muy similares y sobretodo se orientan todas hacia la obtención de rentabilidad y crecimiento en el mercado financiero; lo único que les diferencia es el público objetivo hacia donde orientan su gestión comercial.

4.2.4. Contrastación de las hipótesis con los resultados

Las hipótesis generadas fueron contrastadas con la investigación y el detalle a continuación:

Tabla 8. Matriz de contrastación de hipótesis

Hipótesis	Resultados	Observaciones
<p>Hipótesis general A través de la percepción acerca de la empresa, del nivel de satisfacción laboral, del nivel de motivación, de la valoración del liderazgo y de la valoración del trabajo en equipo se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>Los resultados indican que a través de las dimensiones; percepción acerca de la empresa, motivación, satisfacción laboral, liderazgo y trabajo en equipo se puede detectar que las estrategias de motivación son altamente efectivas porque el porcentaje de respuestas positivas en cada dimensión oscila entre 57% y 98%.</p>	<p>Por tanto, la hipótesis planteada quedo corroborada con los resultados de la investigación.</p>
<p>Hipótesis específicas 1. El personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana percibe que la empresa les incentiva el sentido de pertenencia, y los hace sentir orgullosos de trabajar en ella.</p>	<p>Los resultados indican que la empresa incentiva el sentido de pertenencia y los colaboradores sienten orgullo de trabajar en la ella, ya que el porcentaje de respuestas positivas en cada ítem evaluado oscila entre 79% y 95%.</p>	<p>La hipótesis planteada quedo corroborada con los resultados de la investigación.</p>
<p>2. El nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto</p>	<p>Los resultados indican que el nivel de satisfacción laboral en el personal es altamente significativo porque el porcentaje de respuestas positivas en cada ítem evaluado oscila entre 57% y 89%</p>	<p>Por tanto, la hipótesis planteada quedo corroborada con los resultados de la investigación.</p>
<p>3. El nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto</p>	<p>Los resultados indican que el nivel de motivación laboral en el personal es altamente significativo porque el porcentaje de respuestas positivas en cada ítem evaluado oscila entre 80% y 98%</p>	<p>La hipótesis planteada quedo corroborada con los resultados de la investigación.</p>

<p>4. La calidad en el servicio es percibida como la más alta prioridad en el desempeño de sus funciones por el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>Los resultados indican que la calidad en el servicio es percibida como la más alta prioridad en el desempeño de las funciones del personal porque el 90% de los ellos así lo consideran.</p>	<p>Por tanto, la hipótesis planteada quedo corroborada con los resultados de la investigación.</p>
<p>5. La forma de trabajar en equipo y los conocimientos y habilidades personales son los factores que influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>Los resultados indican que son cuatro los factores que influyen en el logro de los resultados del personal. Un 91% está de acuerdo con la Forma en la que trabaja el equipo, un 90% con el factor Orientación hacia resultados, un 90% con el factor Calidad en el servicio como prioridad y un 89% con el factor conocimientos y habilidades del equipo.</p>	<p>La hipótesis planteada quedo parcialmente corroborada con los resultados de la investigación. Ya que se comprobó que son cuatro los factores que influyen en el logro de los resultados y no dos como se planteó en la hipótesis.</p>
<p>6. Los programas de reconocimiento por el desempeño, los de línea de carrera y desarrollo, son los programas motivacionales más difundidos entre el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>Los resultados indican que todos los programas motivacionales, es decir, los de compensación, beneficios, reconocimiento, línea de carrera y desarrollo y balance entre vida personal y laboral son difundidos entre el personal porque superan el 61% hasta alcanzar el 81% de alto grado de difusión.</p>	<p>La hipótesis planteada quedo parcialmente corroborada con los resultados de la investigación. Porque la hipótesis solo considero a dos programas motivacionales como los más difundidos y resultó que todos tienen un alto grado de difusión..</p>

<p>7. Los programas de vida laboral y personal, los de reconocimiento por el desempeño son los programas motivacionales que tienen una mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>	<p>Los resultados indican que todos los programas motivacionales, es decir, los de compensación, beneficios, reconocimiento, línea de carrera y desarrollo y balance entre vida personal y laboral son los programas que tienen mayor importancia para el personal porque superan el 55% hasta alcanzar el 85% de importancia e interés.</p>	<p>La hipótesis planteada quedo parcialmente corroborada con los resultados de la investigación. Porque la hipótesis solo considero a dos programas motivacionales como los de mayor importancia para los colaboradores y resultó que todos tienen un alto grado de interés.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Nuevas hipótesis:

Entre los nuevas interrogantes que han surgido de la investigación es el de contrastar los resultados de la efectividad de la estrategia motivacional con el nivel de productividad. Por lo que se plantea una nueva hipótesis:

1. El nivel de satisfacción y motivación laboral está directamente relacionado con el incremento de la productividad en la empresa.

También sería interesante saber qué tanto se incrementó el nivel de satisfacción y motivación laboral desde que fue creada esta estrategia, Así planteo esta hipótesis:

2. El nivel de satisfacción y motivación se incrementó en un 70% desde antes de ser creada la estrategia de retribución total hasta el presente año.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión general:

- De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que a través de las dimensiones: percepción acerca de la empresa, motivación laboral, satisfacción laboral, trabajo en equipo y liderazgo; se pudo determinar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana, porque sus porcentajes de respuestas positivas superan el 57% y llegan hasta el 98% del personal que están de acuerdo con las premisas evaluadas sobre la percepción y valoración de las estrategias motivacionales.

Conclusiones específicas:

- El personal percibe que la empresa posee una buena gestión administrativa porque comunica oportunamente los objetivos, cambios y logros, a la vez, sus jerarquías, funciones y responsabilidades están definidas, actualiza oportunamente sus directivas y normas; todo esto genera un sentimiento de pertenencia y los hace sentir miembro integrante de la empresa y su nivel de orgullo hacia la empresa es bastante alto.
- Más del 80% del personal sienten un alto nivel de satisfacción laboral, ya que sienten autosatisfacción de trabajar en la empresa, siente orgullo de su puesto laboral, la empresa reconoce su desempeño y esfuerzo laboral y producto de ello se promociona o asciende, cuentan con condiciones salariales satisfactorias y porque la empresa se preocupa por brindar buenas condiciones ambientales de trabajo. Por otro lado, un 57% percibe que en sus oficinas se respeta el horario laboral de ocho horas y debemos recordar que el 59% de la muestra son estudiantes universitarios que se dirigen a sus centros de estudios después del trabajo.
- Más del 90% del personal sienten un alto nivel de motivación laboral, ya que sienten que su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales, les agrada su puesto laboral, tienen optimismo ante los problemas laborales, aportan nuevas ideas, se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de sus equipos, reciben capacitación necesaria, reciben oportunidades para su desarrollo profesional, se sienten seguros y estables, tienen ánimo y energía, pero también consideran que su trabajo es una fuente que genera estrés. Además, los colaboradores que son universitarios manifiestan que el factor de autorrealización se ve afectado en ellos,

ya que ellos se perjudican en su realización profesional por las horas extras que realizan impidiéndoles que puedan asistir a sus clases y muchas veces exámenes propios de sus centros universitarios.

- Un punto a favor para la gestión comercial de la empresa es que el personal se siente comprometido con la calidad en el servicio que brindan a sus clientes es por ello que la consideran como la más alta prioridad en su labor comercial.
- Para la obtención de los resultados comerciales, el personal opina que los factores que influyen son: Forma en la que trabaja el equipo, la orientación hacia los resultados, la calidad en el servicio que brindan y los conocimientos y habilidades que el equipo posee para satisfacer las necesidades de los clientes. Todos estos factores trabajan en conjunto para lograr los objetivos comerciales.
- La estrategia de retribución integral cuenta con diversas e innovadoras iniciativas y programas motivacionales que se clasifican en programas de compensación, de beneficios, de línea de carrera y desarrollo, de reconocimiento y desempeño, y de vida laboral y personal; todos estos son altamente difundidos y publicitados por la empresa con la finalidad de que todos los colaboradores los conozcan y se beneficien de ellos.
- La investigación demuestra que todos los programas que incluyen la estrategia tienen un alto grado de importancia e interés para los colaboradores, pero lamentablemente los factores de afiliación y pertenencia no son considerados para los colaboradores de las oficinas que pertenecen a los distritos más alejados a la oficina matriz del banco, no pueden asistir a muchos programas por la lejanía y horarios.

Recomendaciones

- Debido a que la estrategia de retribución integral es muy completa y altamente efectiva, recomiendo que toda empresa debería investigar y analizar las necesidades de sus colaboradores de manera exhaustiva y crear o adaptar sus estrategias motivacionales hacia la obtención de satisfacción y motivación laboral. Es preciso recomendar al ámbito empresarial que para implementar todos estos programas la empresa debe invertir tiempo y dinero para obtener los recursos necesarios para garantizar su éxito, pero siempre debe ser visto como una inversión muy productiva y rentable.
- Es recomendable que toda empresa se preocupe por transmitir una imagen positiva sobre sí misma, actualizando y orientando sus políticas administrativas hacia su personal para que sus colaboradores se sientan identificados y comprometidos y por ende orgullosos de trabajar en ella.
- Mantener el alto nivel de satisfacción laboral en el personal es una constante y difícil tarea que el área de recursos humanos debe mantener, para ello recomiendo estar siempre en contacto con los colaboradores con la finalidad de generar una

efectiva retroalimentación. Por otro lado, recomiendo que en las oficinas se respete el horario laboral, quizás simplificando procesos de cierre para que los colaboradores que todavía estudian no se vean perjudicados. También recomiendo volver a la contratación de part-time o medio tiempo, que hace tres años existía, para que haya mayores reemplazos o cubrimientos de puestos cuando el personal que todavía estudia necesite solicitar permisos.

- La motivación laboral es altamente significativa en la empresa, los trabajadores están cubriendo sus necesidades personales y la empresa ha desarrollado adecuadas estrategias motivacionales para ello, pero no debemos olvidar que un 80% percibe que su trabajo es una fuente que les genera estrés por ello se recomienda monitorear las metas comerciales y difundir más los programas de balance de vida laboral y personal y relajación para toda el área comercial.
- La empresa debe continuar incentivando de la misma manera a su personal en cuanto a la atención con calidad en el servicio puesto que los colaboradores se han comprometido con ello, ya que es un atributo que caracteriza a este banco y genera una gran ventaja competitiva en el sector financiero.
- Los factores hallados en la investigación que influyen en el logro de resultados comerciales deben ser siempre gestionados, actualizados y orientados hacia los cambios que se presenten en el entorno interno y externo para asegurar su efectividad.
- Todos los programas motivacionales de la estrategia de retribución integral tienen un alto grado de difusión, pero se debería difundir aún más el programa, Tu salud es primero, el cual tiene los menores porcentajes de difusión, los colaboradores muestran gran interés en este programa y recomiendo que debería ser más difundido y que toda el área comercial se beneficie de sus ventajas y atributos.
- Debido a que todos los programas de la estrategia de retribución integral son de suma importancia e interés para los colaboradores, recomiendo que la empresa debe seguir innovando y desarrollando los contenidos de estos programas para que siempre sean igual de efectivos, pero a la vez, recomiendo que se tome más en cuenta el factor de afiliación o pertenencia, haciendo que estos programas sean realizados en diversas sedes o agrupando oficinas por distritos cercanos para que todos los colaboradores puedan participar y en horarios de fines de semana o los meses de verano, en los cuales los colaboradores universitarios puedan disponer de más tiempo para asistir.

REFERENCIAS

1. Aguilar, M. (2010). Teorías de Comportamiento organizacional: Psicología Organizacional. Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/teorias_comportamiento_organizacional.html
2. Aguilera, T.; Ferrer, R. & Castellanos, C. (2006). Valoración de la estrategia de motivación y satisfacción laboral en la Facultad de Cultura Física de Santiago de Cuba en el curso 2003-2004. Issue, 108. Pág.776-790.
3. Aguirre, C. (2009). Satisfacción Laboral de los recursos humanos de enfermería. Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencia Médicas*, 8 (4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021
4. Alegria, L. (2001). Motivación y tipología de los estudiantes de psicología de la USMP. (Tesis Magistral de Psicología). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 258 pp.
5. Anuario Institucional (2016). Lima. Pp. 21-83.
6. Araujo, H. (2010). Cultura organizacional factor dinámico del proceso de dirección: Caso Municipalidad Provincial de Huancayo. (Tesis Magistral de Administración). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 162 pp.
7. Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3 (5). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
8. Azuaje, R. (2008). Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano. (Tesis de Licenciatura de Ingeniería Industrial) Universidad Nacional Abierta. Caracas. 174 pp.
9. Castañeda, F. (2005). Influencia de la motivación en la mejora del desempeño laboral de los técnicos y sub oficiales de la segunda región aérea territorial de la FAP. (Tesis de Licenciatura de Relaciones Industriales). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 58 pp.
10. Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P. & Nuñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Revista Universum*, 23 (2), 66-85.

11. Cofer, C. & Appley, M. (1993). *Psicología de la Motivación: Teoría e investigación*. Mexico: Editorial Trillas.
12. Cecchini, J. González, C. Carmona, A. & Contreras, O. (2004). Relaciones entre clima motivacional, la orientación de meta, la motivación intrínseca, la autoconfianza, la ansiedad y el estado de ánimo en jóvenes deportistas. *Revista Psicothema*, 16 (1), 104-109.
13. Chavarria, J. (2011). Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital. (Tesis de Licenciatura de Administración de empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 146 pp.
14. Chiang, M., Martin, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
15. Chóliz, M. (2004). Psicología de la Motivación: El Proceso de la Motivación. Recuperado de <http://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivación/Proceso%20motivacional.pdf>
16. Chruden, H. & Sherman, A. (1995). *Administración de personal*. New York: McGraw-Hill.
17. Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22, (2), 40-56.
18. Del Aguila, I. (2001). La Motivación del ser humano como factor de éxito en la empresa privada. Caso División Farmacéutica (FARPASA) de la empresa Gloria SA. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 157 pp.
19. Demichelli, F. & Mesia, J. (2001). La cultura organizacional en el Sistema Financiero del país. (Tesis de Licenciatura de relaciones industriales). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 80 pp.
20. Diario El Comercio (2013) Artículo institucional. Lima. 11 de diciembre del 2013. P. 7.
21. Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional: La motivación. Con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria. O no será*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
22. Galván, M. (2017). Motivación laboral. *Revista y boletines científicos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo-México*. Volumen 4. N° 7.
23. Garcia, M., Hierro, E. & Jiménez J. (2001). *Selección de personal: Sistema integrado*. 2° ed. España: ESIC Editorial.

24. Garza, A. (2000). Estrategias motivacionales para el personal de la empresa. (Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. 92 pp.
25. González-Alva, S. (2014). Gestión de desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 5 (1), 14-37.
26. Jaimes, S.; Márquez, J. & Pernía, L. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A de Cúcuta-Colombia. Universidad Simón Bolívar. *Revista Mundo FESC*. Volumen 2. N° 10, 23-26.
27. Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global*, Colombia: McGraw Hill.
28. Kotcher, J. (2007) *Instrumentación quirúrgica: Teoría, técnicas y procedimientos*. España: Editora Médica Panamericana.
29. La Cruz, E. (1990). La Motivación del trabajador y su efecto en la productividad empresarial. (Tesis de Licenciatura de relaciones industriales). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 62pp.
30. Llaca, C. (2004). Proyecto de plan de motivación al promotor de plataforma de una entidad bancaria. (Tesis de Licenciatura de relaciones industriales). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 77pp.
31. Lope, A. (2009). Estrategias de Recursos Humanos de las Empresas Españolas en Cuba. *Revista de Economía Mundial*, 21, 253-279.
32. López, J. (2010). Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herberg. *Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, UNMSM, 8 (15), 25-36.
33. Martínez, P. (2006). ¿Qué procesos y sistemas desarrollar para trabajar con personas comprometidas? *Revista Análisis Laboral* .N° 345, 31-32.
34. Maslow. A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
35. McQuaig, J, (1989). *Como motivar a la gente: Problemas y procedimientos*. México: Editorial Diana SA.
36. Medina, A. Gallegos, C. & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*. N° 6, 1213-1230.

37. Memoria Institucional (2016). Lima. Pp. 5,12 y 126.
38. Muñoz, A. & Ramírez, M. (2014) Motivar a los empleados: Más allá de las técnicas de la zanahoria y el garrote. *AD-minister*, N°24, Pp.143-160. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1692-02792014000100008
39. Nicholson, N. (2003). Cómo motivar a los más desmotivados. *Revista Harvard Deusto Business Review*, N° 113, 35-44.
40. Parra, S. & Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU). Recuperado de:http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532002000200005&script=sci_arttext
41. Petri, H. & Govern, J. (2006). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*. México: Cengage Learning Editores.
42. Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. (Tesis de Licenciatura en Psicología) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca. 142 pp.
43. Ramirez, R.; Abreu, J. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*. Volumen 3 Issue 1, 143-185.
44. Ramírez, P. & Cortés. P. (2003). Motivación y rendimiento de una carrera del área de Química de la Universidad Católica del Norte-Chile. *Revista de la Escuela de Psicología. Facultad de Filosofía y Educación. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Volumen II. 129-155
45. Reeve, J. (2007). *Motivación y Emoción*. 3° Edición. México: McGrawHill Interamericana.
46. Reichheld, F. & Rogers, P. (2005). Motivar a través de las mediciones. *Revista Harvard Deusto Business Review: Ideas with Impact*, N° 140, 4-5.
47. Revista Institucional. Recursos humanos como socio estratégico de la organización. Lima. Junio 2016. 2° edición. Pp. 14-15.
48. Robina, R. (2002). Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y Satisfacción laboral en la Administración Regional de Extremadura. (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura. España. 566 pp.

49. Romero, A. Garcia-Mas, A. & Brustad, R. (2007). Estado del Arte y perspectiva actual del concepto de bienestar psicológico en psicología del deporte. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/805/80511496011.pdf>
50. Rooke, D. & Torbert, W. (2005). Las siete transformaciones del liderazgo. *Revista Harvard Deusto: Ideas with Impact*, N° 140, 31-42.
51. Salazar, M. & Gutierrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Edición N°40. Volumen 10. N°4. Pp. 7-12.
52. Salvatierra, E. (2003). Importancia de los factores motivacionales de los trabajadores en una empresa industrial. (Tesis de Licenciatura de relaciones industriales). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 104 pp.
53. Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. España. Pearson Educación. Prentice Hall.
54. Stein, G. & Pin, J. (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales. *Revista Harvard Deusto Business Review*, N° 178, 47-54.
55. Stone, D. Deci, E. & Ryan, R. (2009) Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. Recuperado de: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf
56. Uribe, V. (2010). Estrategia de capacitación y desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo de la USMP. (Tesis Doctoral). Universidad de San Martín de Porres. Lima. 150 pp.
57. Vara, A, (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. Tercera edición. 451 pp.
58. Vargas, I. (2009). Lidera un equipo de súper vendedores. *Revista Entrepreneur*. Volumen 17. N° 8, 80-88.
59. Wright, K. (2007). Reflexiones sobre la motivación del equipo de ventas. *Revista Harvard Deusto: Tendencias y estrategias de éxito*, N° 80, 64-67.
60. Zuazua, A. (2007). *El proyecto de autorrealización, cambio, curación y desarrollo*. España. Editorial Club Universitario.

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general
¿De qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	Determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	A través de la percepción acerca de la empresa, del nivel de satisfacción laboral, del nivel de motivación, de la valoración del liderazgo y de la valoración del trabajo en equipo se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Cuál es la percepción acerca de la empresa que tienen el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	1. Determinar cuál es la percepción acerca de la empresa que tienen el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	1. El personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana perciben que la empresa les incentiva el sentido de pertenencia, y los hace sentir orgullosos de trabajar en ella.
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	2. Determinar cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	2. El nivel de satisfacción laboral del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto
3. ¿Cuál es el nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	3. Establecer cuál es el nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	3. El nivel de motivación del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana es alto.

	bancaria de Lima metropolitana.	
4. ¿Cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	4. Identificar cuál es la percepción acerca de la calidad en el servicio que tiene el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.	4. La calidad en el servicio es percibida como la más alta prioridad en el desempeño de sus funciones por el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.
5. ¿Qué factores influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	5. Identificar qué factores influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana	5. La forma de trabajar en equipo y los conocimientos y habilidades personales son los factores que influyen en el logro de resultados del personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.
6. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?	6. Identificar cuáles son los programas motivacionales que tienen un mayor grado de difusión para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana	6. Los programas de reconocimiento por el desempeño, los de línea de carrera y desarrollo, son los programas motivacionales más difundidos entre el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.

<p>7. ¿Cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana?</p>	<p>7. Determinar cuáles son los programas motivacionales que tienen mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana</p>	<p>7. Los programas de vida laboral y personal, los de reconocimiento por el desempeños son los programas motivacionales que tienen una mayor importancia para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima metropolitana.</p>
--	---	--

Apéndice 2. Cuestionario Anónimo y Confidencial N°1

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines netamente académicos, es así que la confidencialidad del mismo está garantizada. Gracias por su participación.

Puesto laboral: _____ Antigüedad laboral: _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Grado de instrucción: _____

Instrucciones:

Escriba una “X” en la columna lateral derecha. La valoración es de 1 a 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo”, 2 es “en desacuerdo”, 3 es “ni de acuerdo ni en desacuerdo” 4 es “de acuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”.

Percepción de la empresa	1	2	3	4	5
1. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa					
2. Las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas					
3. Existen normas, directivas y procedimientos actualizados					
4. Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
Satisfacción	1	2	3	4	5
5. Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción					
6. Siento orgullo del puesto laboral que desempeño actualmente					
7. Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos					
8. Siento que respetan mi horario de trabajo					
9. Los ascensos y promociones reconocen y valoran el esfuerzo y desempeño laboral.					
10. Recibo incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho					
11. Las condiciones salariales son satisfactorias					
12. Son satisfactorias las condiciones ambientales de trabajo, en cuanto a la infraestructura y mobiliario de las oficinas.					
Motivación	1	2	3	4	5
13. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales					
14. Me agrada trabajar en mi puesto					
15. Veo los problemas laborales con optimismo					
16. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo					

17. Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi equipo					
18. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo					
19. La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional					
20. Me siento seguro y estable en mi trabajo					
21. Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo					
22. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés					
Liderazgo	1	2	3	4	5
23. Mi jefe transmite la importancia de alcanzar las metas					
24. Mi jefe incentiva y alienta a alcanzar las metas					
25. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva					
26. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios					
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
27. Considero que en mi oficina se fomenta el trabajo en equipo					
28. Siento que la comunicación interna en el equipo funciona correctamente					
29. En mi oficina se manejan adecuadamente los problemas que se presentan					
30. Cuando tengo problemas en el trabajo puedo contar con mis compañeros					
Percepción de resultados	1	2	3	4	5
31. Considero que la forma en la que trabaja el equipo en mi oficina contribuye a alcanzar metas comerciales					
32. En mi oficina se me orienta hacia la obtención de resultados					
33. La calidad en el servicio es la más alta prioridad en mi oficina					
34. Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes					

Muchas gracias

Observaciones:

Apéndice 3. Cuestionario Anónimo y Confidencial N°2

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines netamente académicos, es así que la confidencialidad del mismo está garantizada. Gracias por su participación.

Puesto laboral: _____ Antigüedad laboral: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Grado de instrucción: _____

Instrucciones:

Lea cada uno de los programas que desarrolla la empresa y tenga en cuenta el grado de difusión que le dan y el grado de interés para usted. La valoración es de 1 a 3, donde 1 es el menor grado tanto de difusión como de interés y 3 es el mayor grado.

Por ejemplo:

PROGRAMAS	GRADO DE DIFUSIÓN	GRADO DE INTERES PARA USTED
PROGRAMA A	1	3
PROGRAMA B	3	1
PROGRAMA C	1	2

PROGRAMAS	GRADO DE DIFUSIÓN	GRADO DE INTERES PARA USTED
Programas de compensación		
Planes de bonos trimestrales		
Programas de Beneficios		
Preocupación por ti		
Liquidación Total		
Tu salud es primero		
Chequeo médico		

Programas de carrera y desarrollo		
Plan de capacitación		
Contactos		
Línea de carrera		
Convenios educativos		
Programas de Reconocimiento		
Espíritu X		
Concurso de oficinas		
Programas de Vida Laboral		
Clima laboral		
En comunicación		
Talentos		
Campeonatos		
Voluntariado RR.SS		

Muchas gracias

Observaciones:

Apéndice 4. Formato de validación de instrumento.

VALIDEZ DE CONTENIDO DE CUESTIONARIO SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONES QUE DESARROLLA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS (CRITERIO DE EXPERTOS)

Estimado Profesor(a):

Solicito su ayuda para revisar mi instrumento de investigación, siendo conocedora de sus conocimientos y experiencia laboral, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO. El instrumento a validar es un cuestionario que determinará en qué medida son efectivas las estrategias del plan de motivación que desarrolla el área de RRHH en una empresa del sector financiero de Lima Metropolitana y determinar si estas estrategias satisfacen las necesidades de los colaboradores.

A. INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA	
Sexo	Varón () Mujer ()
Profesión o especialidad	_____
Años de experiencia laboral	_____

A continuación se le presentará una lista de afirmaciones (ítems). Lo que se solicita, es que usted marque con un aspa (X) a cada ítem del instrumento de investigación, la calificación va de acuerdo al su experiencia y enfoque profesional.

1. Datos generales

Se busca obtener información puntual sobre el colaborador.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Puesto							No () Sí ()
Edad							
Sexo							
Antigüedad laboral							

2. Percepción de la empresa

Con esta área se pretende obtener información sobre la opinión que tiene el colaborador acerca de la organización de la empresa y si ésta lo hace sentir miembro integral.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos estratégicos, cambios, logros y/o actividades de la empresa							No () Sí ()
Las jerarquías, funciones y responsabilidades están bien definidas							
Existen normas, procedimientos y directivas.							
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa							

3. Satisfacción:

Con esta área se pretende obtener información sobre la percepción de los beneficios obtenidos contrastados con las expectativas personales.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Estar trabajando en esta empresa me genera un sentimiento de autosatisfacción							No () Sí ()
Me siento orgulloso del trabajo que desempeño							
Siento que mi desempeño y esfuerzo son reconocidos							

Me siento valorado y respetado en mi trabajo							
Son satisfactorios los ascensos y promociones							
Recibo incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho							
Las condiciones salariales son satisfactorias							

4. Motivación

Con esta área se pretende obtener información sobre el grado de estimulación y actitud positiva que la empresa ha provocado en el colaborador.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
La empresa brinda un equilibrio entre el trabajo y la familia							No () Sí ()
Mi vida familiar va de la mano con mi vida laboral							
Mi familia me ayuda si tengo algún problema							
Pienso en mis problemas familiares cuando trabajo							
Pido permiso en el trabajo para resolver problemas familiares							
Cuando termino de trabajar tengo suficiente energía para pasar tiempo con mi familia.							

5. Liderazgo

Esta área permitirá tener conocimiento sobre la gestión del jefe inmediato y el grado de afinidad y confianza con los trabajadores.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Mi jefe transmite la importancia de alcanzar las metas							No () Sí ()
La actitud que desarrolla mi jefe es de estímulo							
Siento que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo							
La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva							
Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios							

6. Trabajo en equipo

Esta área permitirá conocer la opinión de los colaboradores acerca de la capacidad que tiene su área para desarrollar juntos, integrados y en equipo sus metas y objetivos.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Considero que en mi oficina se fomenta el trabajo en equipo							No () Sí ()
Siento que la comunicación interna en el equipo funciona correctamente							
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi equipo							
Me siento parte de un verdadero equipo de trabajo							

En mi oficina se manejan adecuadamente los problemas que se presentan							
Cuando tengo problemas en el trabajo puedo contar con mis compañeros							
Tengo buenas relaciones laborales con mis compañeros							

7. Percepción de resultados

Ésta área permitirá conocer la opinión de los colaboradores acerca de la percepción de cómo se desarrollan las funciones y se alcanzan los objetivos organizacionales.

Ítems	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?		¿Se necesita más ítems para medir el concepto?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Considero que la forma en la que trabaja el equipo en mi oficina contribuye a alcanzar metas comerciales							No () Sí ()
En mi oficina se me orienta hacia la obtención de resultados							
La calidad en el trabajo es la más alta prioridad en mi oficina							
Conozco las necesidades de nuestros clientes							
Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes							