

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES QUE LABORAN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA  
CAJA TRUJILLO EN CHICLAYO**

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

**AUTORES**

**HUAMBO ABAD JOSE GUILLERMO  
PEÑA NUÑEZ KATHERINE ELIZABETH**

**ASESOR**

**EDUARDO MARTIN AMOROS RODRIGUEZ**

**<https://orcid.org/0000-0002-3372-1299>**

**Chiclayo, 2016**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL DE  
LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN EL ÁREA DE  
CRÉDITOS DE LA CAJA TRUJILLO EN CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

**HUAMBO ABAD JOSE GUILLERMO  
PEÑA NUÑEZ KATHERINE ELIZABETH**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Luis Angulo Bustios  
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez  
SECRETARIO

Eduardo Martin Amoros Rodriguez  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

A Dios, por sostenernos en las declaraciones.

A nuestros Familiares, por su extrema paciencia con nosotros

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por su apoyo y paciencia.

A nuestro asesor Mgtr. Eduardo Amorós, por el apoyo y consejo continuo.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes del problema .....	13
2.2 Bases Teóricas .....	20
2.3 Definición de términos Básicos .....	30
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>31</b>
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	31
3.2. Población, muestra de estudio y muestreo .....	31
3.2.1 Población.....	31
3.2.2. Muestra y muestreo .....	31
3.3. Operacionalización de variables.....	32
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	33
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>34</b>
4.1 Resultados.....	34
4.1.1Factores Motivacionales .....	34
4.1.2. Factores higiénicos.....	46
4.1.3. Motivación por factores .....	58
4.2. Discusión .....	60
4.3. Propuesta .....	63
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>VI. LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>VII. ANEXO .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Ejecución de las actividades en las que destacan y que les gusta .....	34
Gráfico N° 2. Tareas asignadas en relación a capacidades y personalidad. ....	35
Gráfico N° 3. Reconocimiento del jefe por un trabajo bien realizado. ....	36
Gráfico N° 4. Preocupación por la calidad del trabajo del colaborador. ....	37
Gráfico N° 5. Satisfacción por tareas asignadas. ....	38
Gráfico N° 6. Libertad para realizar el trabajo de acuerdo a su criterio. ....	39
Gráfico N° 7. Trabajo creativo y desafiante. ....	40
Gráfico N° 8. Responsabilidad laboral. ....	41
Gráfico N° 9. Participación en la toma de decisiones de su área. ....	42
Gráfico N° 10. Importancia del trabajo. ....	43
Gráfico N° 11. Formación personal y profesional del colaborador. ....	44
Gráfico N° 12. Promociones y ascensos. ....	45
Gráfico N° 13. Apoyo por parte del jefe. ....	46
Gráfico N° 14. Formación técnica y profesional del superior. ....	47
Gráfico N° 15. Satisfacción por el estilo de trabajo de su jefe. ....	48
Gráfico N° 16. Leyes y convenios laborales. ....	49
Gráfico N° 17. Horario laboral. ....	49
Gráfico N° 18. Normas y políticas organizacionales. ....	50
Gráfico N° 19. Relación entre sueldo y trabajo. ....	51
Gráfico N° 20. Premios y/o incentivos. ....	52
Gráfico N° 21. Beneficios sociales .....	53
Gráfico N° 22. Trato de parte del superior. ....	54
Gráfico N° 23. Relaciones con sus pares. ....	54
Gráfico N° 24. Trato igualitario y justo. ....	55
Gráfico N° 25. Limpieza, salud e higiene laboral. ....	56
Gráfico N° 26. Recursos materiales. ....	57
Gráfico N° 27. Comodidad del ambiente laboral. ....	58
Gráfico N° 28. Factores motivacionales. ....	58
Gráfico N° 29. Factores higiénicos. ....	59

## **RESUMEN**

En la presente investigación se desarrolló una propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, y para alcanzar el mencionado objetivo se tuvo que diagnosticar el nivel de motivación de los empleados de la institución financiera evaluada, por lo que se necesitó utilizar como instrumento de medición un cuestionario bajo la forma de encuesta, que fue construida, bajo el sustento de la Teoría de los Dos Factores desarrollada por Frederick Herzberg, en donde se midieron los factores motivacionales e higiénicos.

La conclusión principal a la que se arribó en la presente investigación, fue que el nivel motivacional de los de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto. En este sentido, los factores motivacionales e higiénicos se encontraron en un nivel similar. En base a los resultados obtenidos en cada indicador, se elaboró una propuesta de mejora orientada a optimizarlos, especialmente a los que se encuentran en un nivel medio, bajo e inclusive muy bajo.

**Palabras claves:** Motivación, factores motivacionales, factores higiénicos

## **ABSTRACT**

In this research a proposal for improving the motivational level of employees working in the area of credits Trujillo box in Chiclayo develops, and to achieve the stated objective was to diagnose the level of motivation of the employees of the financial institution evaluated, so it was necessary to use as a measuring tool a questionnaire in the form of survey, which was built under the support of two-factor theory developed by Frederick Herzberg, where the motivational and hygienic factors were measured.

The main conclusion was reached in this investigation; it was that the motivational level of employees working in the area of credits Caja Trujillo Chiclayo is at a medium level. In this sense, the motivational and hygienic factors were found at a similar level. Based on the results of each indicator, a proposal aimed at optimizing improvement, especially those who are at a medium level, low and even very low was developed.

**Keywords:** Motivation, motivating factors, hygiene factors

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hace más de 30 años desde que la Caja Trujillo inicia operaciones con el claro objetivo de atender a los pequeños y medianos empresarios facilitándoles el acceso a créditos, y sirviéndoles de apoyo para poder hacer empresa en el Perú. Como entidad microfinanciera, Caja Trujillo fue fundada el 19 de octubre de 1982, pero el 12 de noviembre de 1984 iniciaron formalmente sus operaciones (Caja Trujillo, 2015).

Desde esa fecha, un largo trecho ha recorrido la institución financiera en estudio. El crecimiento de la empresa ha ido de la mano con la búsqueda continua de la satisfacción del cliente, posición claramente definida en los valores declarados por la organización (Caja Trujillo, 2015).

La Caja Trujillo, durante los últimos 30 años, ha colaborado con el crecimiento microempresarial de miles de clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En estos años, también ha sabido extenderse en diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de sus clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades (Caja Trujillo, 2015).

El proceso de expansión de la institución financiera materia de la presente tesis, se inició en 1990 con la puesta en funcionamiento de la primera agencia en el centro comercial Las Malvinas, la misma que luego fue trasladada al CC Zona Franca (Trujillo). En 1991 se iniciaron operaciones en El Porvenir, y en 1994 se abrió la primera agencia fuera de Trujillo, siendo Chepén la ciudad escogida. En el año 2001 se inauguró su primera agencia fuera de la región, en la emprendedora ciudad de Chiclayo, iniciando así la expansión hacia otras regiones. Actualmente se encuentran presentes en la costa, sierra y oriente del país, con 69 agencias y más de 59 oficinas informativas (Caja Trujillo, 2015).

En base a lo mostrado en los párrafos anteriores, es que se puede ver que la institución financiera estudiada en la presente investigación se encuentra orientada a desarrollar una fuerte relación con su clientes y para lograr este objetivo requiere de personal involucrado así como comprometido, con altos niveles motivacionales, que como se sabe provocará un impacto representativo en la satisfacción de los clientes de la organización y por supuesto en la productividad de la misma. (Amorós, 2013).

A través de una serie de entrevistas exploratorias realizadas al personal de la entidad financiera en evaluación, específicamente en cuanto al nivel motivacional que perciben los empleados, relacionado a los factores motivacionales propuestos por Herzberg (1968), comentaron que ellos sienten que en la institución financiera, sus jefes no suelen reconocerlos por un trabajo bien realizado o por alcanzar sus metas personales. Así mismo, casi todos los trabajadores sienten que su labor es rutinaria y que la empresa no suele asignar mayor responsabilidad a su gente en un puesto de trabajo determinado.

De otro lado, aproximadamente la mitad de los empleados expresaron, siempre a nivel exploratorio, que la institución financiera en estudio suele darles las facilidades para crecer y desarrollarse a nivel personal y profesional, pero perciben que su programa anual de capacitación y entrenamiento del personal no se encuentra enfocado en convertir las debilidades de su gente en fortalezas, y que al parecer no toman en cuenta la evaluación de desempeño para programar las capacitaciones y posterior entrenamiento, necesarios para los trabajadores.

De otro lado, en cuanto a los factores higiénicos, los trabajadores que laboran en Caja Trujillo – Chiclayo, comentaron su incomodidad en referencia al estilo de supervisión por parte de sus jefes, pues perciben que no tienen ni las capacidades ni las actitudes necesarias, para ejercer sus puestos.

De otro lado, en cuanto a la relación con sus compañeros dentro de la organización, casi todos los empleados sienten que no es la mejor, aunque no es mala, pero perciben que existe comunicación informal negativa (chismes). Así mismo, en cuanto a su nivel remunerativo perciben que no se encuentra a la altura del mercado laboral en el sector financiero, aunque satisfacen medianamente sus necesidades tanto personales como familiares. Para terminar, la mayoría de los trabajadores entrevistados comentaron que el ambiente físico donde realizan su trabajo es relativamente cómodo y funcional.

Bajo el sustento de lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede afirmar que es básico en primer lugar, diagnosticar la situación en la que se encuentra el nivel motivacional de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo., y a partir de los resultados recopilados, desarrollar una propuesta de mejora de la motivación para los mismos.

En base a lo expuesto en los párrafos anteriores es que se puede definir el problema de la presente investigación como: ¿Cuál es la propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo?

En este sentido, se determinó como objetivo general, desarrollar una propuesta de mejora adecuada del nivel motivacional para los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo.

Así mismo, los objetivos específicos para la presente tesis fueron para comenzar, determinar el nivel motivacional sustentado en los factores higiénicos y motivacionales, para los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo.

La presente tesis se justifica, aparte de ser la base para investigaciones similares y complementarias para empresas de mismo sector, por la

generación de una propuesta de mejora del nivel motivacional para los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, y en la medida en que se pudiera aplicar en la institución financiera antes mencionada, se considera que definitivamente provocaría un incremento de la motivación y de la satisfacción en el trabajo de los colaboradores de la entidad financiera en estudio e impactaría en la satisfacción de los clientes de la misma.

En este sentido, se puede afirmar que la propuesta de mejora que se ha desarrollado, presenta un enfoque diferente que haría posible, en caso la empresa decida aplicarla, el logro de un alto nivel motivacional en los trabajadores, beneficiándolos a ellos mismos y por supuesto también a la institución financiera en estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del problema

En la presente tesis se hizo una evaluación integral de una serie de documentos de investigación relacionados con la variable en estudio y bajo el sustento de las mismos, se construyeron los antecedentes de la presente investigación, que a su vez sirvieron como base para la comprensión de la problemática a evaluar en la presente tesis.

Para comenzar los investigadores Pin y Susaeta (2003), expresaron que la acción de determinar los factores que motivan al directivo es un tema ampliamente estudiado por la bibliografía en los últimos años, y a partir de este hecho, plantearon su investigación sustentándola en base a la teoría sobre las expectativas de Vroom, desarrollado por Porter y Lawyer (1968), citado por Pin y Susaeta (2003), y el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana de Pérez López (1996), a partir de las cuales han elaborado un nuevo modelo específico.

La muestra tomada para contrastar el modelo en el estudio empírico es de 156 directivos españoles, 100 de la banca privada y 56 de la banca pública. Para cada uno de estos colectivos se analizaron las siete variables que figuran en nuestro modelo motivacional: instrumentalidad y valencia correspondiente a la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, así como el nivel de expectativas, realizándose por último un análisis comparativo.

Los resultados muestran las fortalezas y debilidades de ambos sistemas bancarios, destacando como datos más significativos la importancia de la motivación intrínseca sobre la trascendente y la extrínseca en el sector financiero en general, y una clara superioridad en la motivación del directivo de la banca privada sobre la pública.

Así mismo, Franco (2008) desarrolló un análisis del nivel de motivación generado por los trabajadores de Mercantil Banco Universal, oficinas del Este de Barquisimeto (C.C. Sambil, C.C. Trinitarias, Este II y Parque Real) en referencia a las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas por la empresa durante el periodo 2006 -2007.

Con el fin de lograr el objetivo planteado, el autor propuso un diseño de investigación de campo, no experimental, transaccional y descriptiva toda vez que el planteamiento del mismo fue describir con precisión la situación objeto de estudio. La información fue recopilada mediante un cuestionario tipo encuesta que se aplicó a la muestra seleccionada en dichas oficinas (30 trabajadores). Lo llamativo de esta investigación, es que el autor utilizó una serie de teoría motivacionales, en la que se incluye la Teoría Bifactorial de Herzberg. Una vez aplicado el instrumento se procedió a procesar, interpretar, analizar y evaluar los datos recopilados, cuyos resultados sirvieron de sustento para la elaboración de las conclusiones.

En conclusión, se puede afirmar que los colaboradores de Mercantil Banco Universal de las oficinas ubicadas al Este de Barquisimeto, se encuentran medianamente motivados con los programas de RSE adoptados por la organización, sin embargo, al analizar a profundidad las dimensiones externas e internas se observaron variaciones que llevan en algunos casos a las tendencias de medianamente y no motivados.

De otro lado, Guerrero y Sánchez (2011), desarrollaron un análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja en Colombia, investigación importante como antecedente de la presente tesis por hacerse realizado en todo un sector bancarios de una zona importante de nuestro vecino país.

Los autores mencionan con claridad que la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole

sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

El presente estudio les permitió realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permitió identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano, que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional, que incidan positivamente en la calidad del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario de la ciudad de Tunja.

Los autores después de analizar los resultados de las encuestas, afirmaron que dentro de las entidades bancarias prima el reconocimiento, la valoración de opinión, la esencia de las personas, así como el trato respetuoso, considerado y amable entre compañeros de trabajo y directivos, comprometidos con la filosofía del banco, respondiendo al cumplimiento de los compromisos y funciones asignadas en pro del futuro de la empresa en colaboración con el buen desempeño del trabajo en equipo. Finalmente, en el sector bancario de la ciudad Tunja se ofrece una buena motivación como se obtuvo en los resultados del estudio; pero hace falta valorar un poco más a la persona en forma integral, es decir, con incentivos no económicos sino humanos, que mejoren la calidad de vida emocional sin mirar al trabajador solamente como un ente productivo aportando lo mejor de sí para la organización.

Así mismo, se ha podido analizar la investigación realizada por Giovannone (2011), en donde se evalúa a profundidad la gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg, desde el punto de vistas empírico

En la investigación antes mencionada, se buscó definir los factores que influyen en el nivel de satisfacción o insatisfacción del colaborador para una

muestra de trabajadores del gran La Plata, en Argentina. Para la realización de la misma se tomó como referencia la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, en la que se profundizó lo máximo posible para poder desarrollar su estudio a cabalidad. Así mismo dentro del presente trabajo, se afirma que el estudio formal de la satisfacción laboral no es tema nuevo, pues durante muchos años se pensó que los factores físicos del ambiente laboral eran las principales variables que generaban la satisfacción de los empleados en una organización.

En conclusión, los resultados del análisis de correlaciones y regresiones permiten aseverar que los factores motivadores: “desarrollo, logro y realización”; “reconocimiento”; “responsabilidad” y “promoción y ascenso” deben estar presentes a la hora de estimar la satisfacción laboral de los trabajadores del gran La Plata. Junto con los factores higiénicos “Políticas generales de la empresa”; “remuneración” y “relaciones con sus compañeros”. Resultados que se acercan a la teoría de Herzberg. Es necesario mencionar que, al tratar de realizar una interpretación de estos resultados, se puede afirmar que casi todos los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo, así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo, están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores del gran La Plata.

Es de gran importancia poder analizar un caso peruano y en este sentido, encontramos a Barnett et al (2012), quienes realizaron una investigación de gran relevancia especialmente para el presente estudio, en donde buscaron describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población, y de esta manera contribuir a elevar su desempeño en el trabajo.

El presente estudio es cuantitativo, descriptivo, transaccional no experimental, que utiliza como instrumento de investigación el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992, citado por Barnett et al,

2012), diseñado para medir 15 factores motivacionales dentro del medio laboral Latinoamericano. La investigación se sustenta en el modelo teórico de motivación de Toro (1992), citado por Barnett et al, 2012, el que puede considerarse una síntesis conceptual de los principios y elementos de las teorías clásicas que explican la motivación laboral, con un especial énfasis en la teoría motivacional de Herzberg y McClelland.

La muestra utilizada fue de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de los cuatro bancos más importantes del sector: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental BBVA, Interbank y Scotiabank, debido a la concentración del mercado en estas cuatro entidades bancarias y financieras.

Los autores concluyen que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición

También se tiene la investigación de Gonzales (2013), cuyo objetivo fue identificar los factores principales del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank en la oficina World Trade Center y generar recomendaciones en pro del mejoramiento de la productividad.

El autor antes mencionado se sustentó en una serie de teorías motivacionales que demuestran que la productividad laboral de un individuo está ligada a factores individuales, grupales y organizaciones que influyen de manera importante en los trabajadores, los cuales a su vez tienen una incidencia representativa en la productividad de un empleado. Dentro de las teorías utilizadas, se encontró la teoría motivacional de Herzberg.

La investigación es explicativa, la cual permite estudiar el porqué de las cosas, hechos y situaciones del escenario actual de la oficina World Trade

Center. El método utilizado es el trabajo de campo porque este se sustenta en la observación del problema, recopilación de la información, análisis y evaluación correspondiente para la investigación. Así mismo, el instrumento de medición fue la encuesta.

Los autores concluyeron que los niveles de productividad necesitan ser medidos por parte de las empresas, no solo en base a objetivos comerciales, sino que se necesita tener en cuenta, que es lo que hace que el trabajador tenga mejores resultados; qué es lo que le motiva, lo que le desmotiva, qué tan comprometido está con la institución y qué necesita hacer la empresa por mejorar las falencias que tiene frente a su capital humano y que requiere para la generación de valor en la misma.

De otro lado, Vivanco (2014), menciona que por el mundo globalizado en el que se vive en la actualidad, los trabajadores están mayormente presionados laboralmente, obteniendo a cambio, en el mejor de los casos, remuneraciones monetarias, que satisfacen solamente aspectos superficiales, pero no los más importantes de su vida; en este sentido, se genera la inquietud de profundizar las necesidades intrínsecas y extrínsecas del personal de tres agencias bancarias de la ciudad de Quito (agencia Banco Pichincha, agencia Banco del Pacífico y agencia Banco Rumiñahui) como una pequeña muestra poblacional del área financiera.

La propuesta se ha realizado con la intención de buscar nuevos programas de motivación para el personal de estas tres agencias y lograr así, generar un mayor compromiso afectivo hacia sus instituciones bancarias; esta propuesta ha sido basada en la teoría dual de Herzberg, sobre los “factores motivacionales e higiénicos”, que en términos generales los llamaremos factores intrínsecos y factores extrínsecos; la propuesta se ha dividido en dos partes, con el fin de poder identificar a detalle el nivel de satisfacción de los elementos que subyacen en cada uno de estos.

La propuesta se realizó tras una investigación previa de cómo están valorados los beneficios que ofrecen estas entidades bancarias a sus trabajadores, a través de encuestas y entrevistas diseñadas para el personal; después de realizado este análisis se pudo definir que dentro de los factores intrínsecos con bajo nivel de satisfacción está “el reconocimiento, crecimiento laboral, capacitación y comunicación” y por el otro lado, dentro de los factores extrínsecos se encuentran “el salario, equilibrio familiar, condiciones de trabajo y seguridad” después de identificado esto, se establece la propuesta, que apunta y se desarrolla con el fin de mejorar estos elementos específicos uno por uno, a través de programas novedosos, cortos y económicos.

Parte esencial para que estos programas funcionen exitosamente, es que las empresas mantengan la constancia en su desarrollo, la correcta socialización y retroalimentación.

Para concluir con el análisis de los antecedentes, Olaya (2014) desarrolla una investigación enmarcada en el campo aplicado de la psicología organizacional, y tiene como principal interés indagar por el grado de motivación y satisfacción laboral que se presenta en el grupo de trabajo del Banco Popular Oficina Florencia, teniendo en cuenta que esta importante entidad financiera desarrolla múltiples estrategias encaminadas al desarrollo integral de su gente y ofrece beneficios extralegales, que han garantizado una adecuada calidad de vida para sus funcionarios.

Sustentado en lo expuesto anteriormente, surge la inquietud de realizar una investigación que se constituya como un aporte para planear nuevas estrategias en el manejo del recurso humano, ya que está orientada en un campo donde no todas las organizaciones dedican atención y brindan beneficios así como garantías, además contribuye al desarrollo de los procesos de mejoramiento de las organizaciones de la región, con un abordaje científico de este tema tan primordial.

Los resultados arrojados por el estudio indican que existe un equilibrio entre los motivadores externos y los motivadores internos que condicionan la conducta y el desempeño del grupo estudiado. Así mismo, existe un alto nivel de satisfacción con las políticas del banco en cuanto a bienestar laboral, pues son percibidas como valiosas por sus empleados. Aquí se ve expresados aspectos generales del clima laboral como relación entre pares, seguridad, higiene y ergonomía de los ambientes, la tecnología y elementos de trabajo apropiados.

Se concluye que los empleados tienen una buena percepción sobre el bienestar laboral que provee el Banco, pues es una entidad seria, organizada, con instalaciones adecuadas y aunque maneja una nómina temporal, beneficios extralegales para cuando se es contratado por planta, pocas posibilidades de cargos retadores y una remuneración media, ofrece otros aspectos importantes y valiosos que el personal valora provocando un estado de bienestar en el cual la motivación esta orientada por el reconocimiento y las buenas relaciones entre el Grupo de Trabajo, utilizando como medio para obtener retribuciones, normas y valores; y de esta manera permanecer en esta importante entidad del sector financiero.

Bajo el sustento los párrafos anteriormente analizados, se observa que como el común denominador de todas las investigaciones realizadas, es el uso de la Teoría Bifactorial de Herzberg, ya sea como base de cada una de ellas o como una de las más importantes utilizadas para el diagnóstico del nivel motivacional en instituciones bancarias y financieras. Es por esta razón fundamental, que se la considera como la adecuada para la ejecución de la presente investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las teorías de motivación se encuentran centradas en el descubrimiento de diversos estímulos que incidan en la forma de actuar de los individuos. En este sentido, según el grado de motivación de una persona, así será su

modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir (Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007):

- **Teorías de contenido.** Estudian los elementos que motivan a las personas.
- **Teorías de proceso.** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Es necesario agregar que desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se generaron fueron las de contenido.

### **Teorías de contenido**

Las teorías de contenido se encuentran centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores (García Sanz, 2012):

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

Para comenzar, Maslow (1954), citado por Amorós (2007) y García Sanz (2012), desarrollo la **Teoría de la Jerarquía de Necesidades**, que se encuentra sustentada en la motivación y la personalidad, Maslow define la

motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias. Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades básicas.** Son las más básicas, ya que son necesidades esenciales para la supervivencia de una persona.
- **Necesidades de seguridad.** Son aquellas que se sustentan en la protección de las personas de los peligros a los que están expuestos.
- **Necesidades de relación social.** Las personas necesitan sentirse acompañado de otras personas, de participar en un grupo social, dar y recibir afecto, relacionarse con otros y entablar amistad.
- **Necesidades de ego o estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo.
- **Necesidades de autorrealización.** Son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas trabajan en desarrollar todo su potencial, su creatividad y talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, citado por Amorós (2007) y García Sanz (2012), es básico conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra un individuo para motivarlo, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano. Como se presenta gráficamente a continuación.

Herzberg (1968), desarrolla la **Teoría bifactorial** que sustenta en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría se sustenta en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona (Amorós, 2007) y García Sanz, 2012). Esta teoría será profundizada posteriormente, por ser la utilizada en la presente investigación.

La tercera teoría dentro de las de contenido, es la propuesta por McClelland, citado por Amorós (2007) y García Sanz (2012), la cual fue denominada como la **Teoría de las Necesidades Aprendidas**, la cual define que muchas de las necesidades de las personas se aprenden en su interacción con el medio ambiente o entorno, tanto a nivel social como cultural. Por esta razón existirán personas con distintos grados de necesidades en función de las conductas que ha aprendido del entorno donde han vivido durante un determinado tiempo. Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- **Motivador de afiliación.** Es aquel que orienta a los individuos a generar relaciones de cordialidad y satisfacción con otros individuos. La persona necesita formar parte de un grupo, y así sentir la estima de otros. A plazo largo este factor crea un ambiente de trabajo agradable, que influye y se encuentra relacionado con los demás factores motivadores.

- **Motivador de logro.** Se define como el impulso que hace que los individuos actúen para buscar el mayor éxito en toda labor realizada. El autor dentro de este factor motivador, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertas personas de realizar mejor, que los que les rodean, sus tareas y actividades.
- **Motivador de poder.** Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte de la persona, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa.
- **Motivador de la competencia.** El deseo de la persona por lograr los mejores resultados en las tareas asignadas, y así conseguir diferenciarse de los empleados que ocupan su mismo puesto.

Por últimos se tiene a la **Teoría de Jerarquía** propuesta por Alderfer (Amorós, 2007 y García Sanz, 2012) que consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias: Necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.

### **Teorías de proceso**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las

expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

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

La **Teoría de la Expectativa** propuesta por Vroom (Chiavenato, 2012 y García Sanz, 2012), considera que la motivación de un empleado en su entorno laboral se encuentra vinculado los logros y objetivos que pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder alcanzarlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el colaborador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones (Chiavenato, 2012 y García Sanz, 2012):

- **Relación esfuerzo-desempeño.** Es la probabilidad que percibe la persona de que ejecutar una cantidad definida de esfuerzo llevará al desempeño.
- **Relación desempeño-recompensa.** El grado hasta el cual la persona cree que desempeñarse a un determinado nivel lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- **Relación recompensas-metas personales.** El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le parezcan.

De otro lado, Locke (citado por Chiavenato, 2012 y García Sanz, 2012) desarrolló la **Teoría del Establecimiento de Metas**, cuyo autor afirma que la motivación que el empleado genera en su puesto laboral es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo estará en función del nivel de dificultad de los objetivos que se proponga alcanzar.

En la actualidad, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y por supuesto, desarrollen su trabajo para conseguirlos, para lo cual deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo. (García Sanz, 2012).

Por último, dentro de las teorías de proceso, se tiene a la propuesta por Adams (citado por Chiavenato, 2012 y García Sanz, 2012), a la cual denominó como la **Teoría de la Equidad o Justicia Laboral**. La mencionada teoría de complementa a las anteriores, incluyendo la valoración de las personas en referencia a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la misma o por trabajadores de su nivel que laboren en otras empresas de la competencia (nivel externo) (García Sanz, 2012).

A lo largo del ámbito de la motivación en el trabajo existen una gran diversidad de teorías, de las se han desarrollado las más relevantes en este estudio, entre las más importante se tienen (García Sanz, 2012):

- Teoría de Katz y Kahn o la motivación del comportamiento organizacional
- Teoría del Hombre Complejo de Shein
- Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- Teoría del logro de metas, actual.

A continuación, se va a desarrollar la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968), que es la utilizada como sustento teórico de la presente investigación. Según Herzberg (1968): "Si tienen a alguien en un trabajo, utilícelo pronto, si no puede utilizarlo, deshágase de él, ya sea mediante la automatización o seleccionando a alguien con menos habilidad. Si usted no puede utilizarlo, o no puede deshacerse de él, tendrá un problema de motivación".

Herzberg (1968), propone que son dos fenómenos diferentes satisfacción e insatisfacción, que del mismo modo necesitarán ser generados por varios factores y por supuesto tendrán sus propias dinámicas. A partir de esto, se realizaron dos preguntas: ¿Qué experiencias le producían satisfacción? ¿Qué experiencia le producían insatisfacción? Sustentado en las respuestas recabadas, descubrió que los factores que generaban satisfacción se encontraban vinculados directamente con lo que cada uno de los empleados realizan dentro de la empresa, es decir, con el contenido del cargo, de otro lado lo que causaba descontento se encontraba directamente relacionado con el entorno laboral (García Sanz, 2012).

A estos factores antes mencionados, Herzberg los llamo higiénicos. Lo que hace que los trabajadores se sientan felices está vinculado con las tareas que se le asignen, y lo que los hace sentir descontentos es la forma en que se los trata. La dinámica del hombre se centra en mostrar su talento y la

única forma de hacerlo es a través del desarrollo de su trabajo, así como el enfrentar las responsabilidades que le posibilite desplegar todo su potencial. (Giovannone, 2011).

De otro lado, las satisfacciones están básicamente vinculadas con los factores motivacionales y en consecuencia tienen un efecto a mediano y largo plazo. Los factores higiénicos, a diferencia, están más relacionados con los factores estimulantes por lo que su impacto en los trabajadores es de muy corto plazo (López, 2001).

En este sentido, Herzberg (1968), propone que los **Factores higiénicos** son las circunstancias alrededor de los empleados cuando ejecutan sus labores dentro de una empresa; los que comprenden las condiciones físicas y ambiente laboral, la remuneración, los beneficios sociales, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el clima organizacional, la normatividad interna, las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, entre otros.

Sin embargo y a pesar de todo lo anteriormente expuesto, los factores higiénicos poseen una capacidad demasiado limitada para repercutir en la conducta los empleados que laboran en la organización (Herzberg, 1968).

Es necesario agregar que se le denominó higiénico, porque revela en forma exacta su naturaleza preventiva y profiláctica, y muestra que sólo se asignan para evitar fuentes de insatisfacción en el trabajo, como amenazas potenciales que podrían desequilibrarlo. En la medida que estos factores se encuentren en un nivel óptimo, simplemente evitaban la insatisfacción, debido a que su influencia en el comportamiento de los empleados no logra a elevar la satisfacción en forma trascendente y en forma perdurable. Cuando casi no existen, provocan insatisfacción. (Herzberg, 1968 y Chiavenato, 2002)

Según Herzberg (19689, estos factores involucran a las condiciones laborales, políticas de la organización, relaciones con su superior,

competencias técnicas del mismo, remuneraciones, estabilidad en el cargo e inclusive las relaciones con los compañeros de trabajo. Es importante aclarar que los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que los factores higiénicos siempre vuelven a cero. De manera coherente, lo anteriormente expuesto debe llevar a la reflexión al directivo y/o empresario en lo concerniente a la puesta en práctica de estrategias y tácticas motivacionales, que requieren lograr un equilibrio específico con los factores motivacionales, pues de no ser así, se podría caer a corto plazo en la desmotivación de los colaboradores (Herzberg, 1968 y Jimenez et al, 2003).

De otro lado, los **Factores motivacionales** se encuentra vinculado con el contenido del cargo, las tareas relacionadas con el puesto asignado en sí, y que a su vez genera un resultado de satisfacción duradera en el tiempo y un incremento de la productividad por encima de lo normal. El concepto de motivación aglomera sentimientos de realización, evolución, y de reconocimiento profesional, que se presentan en el desarrollo del trabajo asignado. (Herzberg, 1968 y León et al., 1989),

Así mismo, según Herzberg (1968), cuando los mencionados factores se encuentran en el óptimo, se incrementa fuertemente la satisfacción, pero cuando son insuficientes, provocan la desaparición de la satisfacción. Se les llama también factores de satisfacción y, estos a su vez se vinculan con el contenido de puesto en sí. Los factores motivacionales involucran delegación y empoderamiento, autonomía en el cargo asignado, ascensos y promociones, utilización completa de las habilidades personales, formulación y evaluación de objetivos, así como enriquecimiento del cargo. Los factores motivadores, se caracterizan por tener un efecto duradero en el tiempo y que no vuelve a cero. (Herzberg, 1968 y Chiavenato, 2002).

En la situación de ofrecerse a los empleados programas de capacitación, formulados como planes a implementarse al mediano y largo plazo, se los

estará comprometiendo con sus propios objetivos, personales y organizacionales, en todo caso su efecto motivador subsistirá en ellos. Cuando un individuo alcanza un objetivo superándose, el logro no desaparece y se mantiene a lo largo del tiempo. (Herzberg, 1968 y Jiménez et al, 2003).

### **2.3 Definición de términos Básicos**

**Motivación:** Es lo que indica a las personas hacer algo, porque resulta relevante para ellas hacerlo. Es el motivo que te lleva a la acción (Herzberg (1968)).

**Factores higiénicos:** Son los relacionados a los aspectos exógenos que generan el comportamiento de las personas. Su vinculación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los colaboradores en un entorno laboral (Herzberg (1968)).

**Factores motivacionales:** Estos factores son los vinculados con el desarrollo de satisfacción dejando claro que surgen del interior de la persona como variables endógenas y que se encuentra bajo su control. Su relación se encuentra asociada con el desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en el cargo, entre otros (Herzberg (1968)).

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

El tipo de investigación de la presente investigación es mixto y el diseño es descriptivo, los cuales son utilizados para analizar, evaluar así como describir los datos recopilados a través de diversos métodos, técnicas y procedimientos para seleccionar, organizar, interpretar y discutir los mismos, todo con el objetivo de llegar a una conclusión válida, de forma que se pueda llegar a una serie de generalizaciones que sean representativas de la realidad.

#### **3.2. Población, muestra de estudio y muestreo**

##### **3.2.1 Población**

La población está conformada por todos los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo. La población de las agencias en Chiclayo es de 48 personas:

##### **3.2.2. Muestra y muestreo**

La muestra esta constituida por toda la población que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, es decir que es un censo. El muestreo es no probabilístico.

### 3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Nivel de Motivación	Factores Motivadores	Reconocimiento
		Desarrollo, realización y logro
		Responsabilidad
		El trabajo en sí mismo
		Línea de carrera
	Factores Higiénicos	Remuneración
		Políticas generales de la organización
		Condiciones laborales
		Relaciones humanas
		Supervisión

Fuente: Herzberg (1968)

### 3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para comenzar se realizaron una serie de entrevistas exploratorias a los colaboradores y gerente de la institución financiera en estudio, con el objetivo de definir en forma clara la problemática en torno a la variable en estudio, así como para validar las respuestas de la encuesta a aplicar.

Posteriormente se aplicó la encuesta antes mencionada a todos los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, con el fin de diagnosticar el nivel motivacional de los colaboradores de la mencionada institución financiera. Así mismo, al momento de la aplicación de la encuesta, se realizaron una serie de entrevistas exploratorias vinculadas a las preguntas de la misma, con el objetivo de aclarar algunos aspectos de las respuestas que no quedaron claros, en referencia a los indicadores que fueron evaluados.

La encuesta ejecutada tuvo 27 items, los que fueron contruidos bajo el sustento de la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968) y como se mencionó

anteriormente, fue aplicado a todos los colaboradores de la institución financiera en estudio.

Para terminar, se procesaron los datos recabados y se elaboraron los gráficos correspondientes por indicador y dimensión propuestos por Herzberg en su Teoría Bifactorial. Luego se discutieron los resultados recopilados, bajo el sustento teórico relacionado directamente con la variable en estudio y lo suficientemente actualizado, para posteriormente concluir con una propuesta de mejora del nivel motivacional de la institución financiera materia de la presente investigación, por supuesto incluidas las conclusiones y recomendaciones más relevantes del estudio

### **3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos**

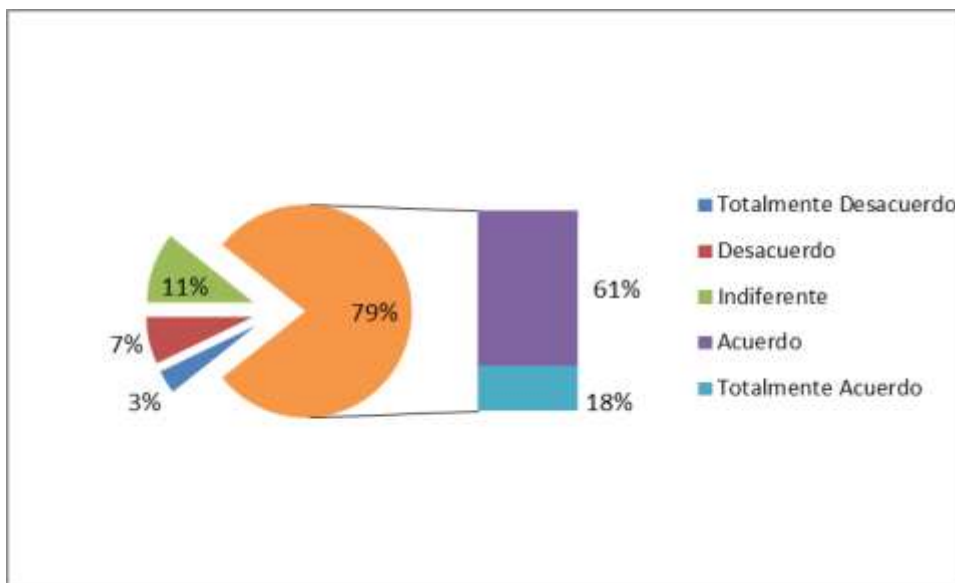
Para el procesamiento, el análisis, interpretación y discusión de la información recopilada se utilizaron el programa Microsoft Office – Excel y Word; así mismo se generaron los gráficos necesarios a partir de tablas estadísticas de doble entrada, que sirvieron de sustento para el trabajo realizado, orientados al desarrollo de la propuesta de mejora, en base al diagnóstico realizado.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Factores Motivacionales

**Gráfico N° 1. Ejecución de las actividades en las que destacan y que les gusta**

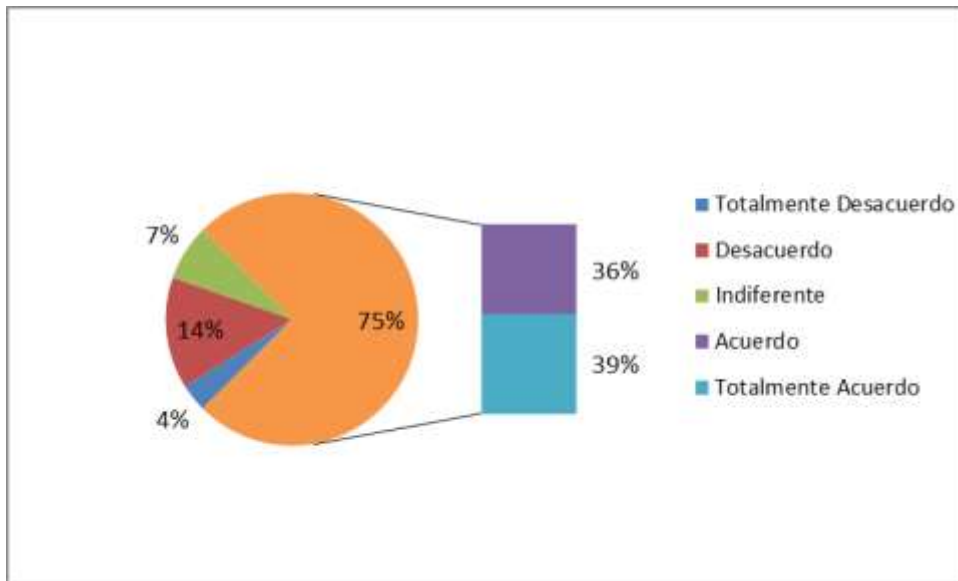


Se puede observar en el gráfico 1, que el 79% de los trabajadores del área de créditos de la organización materia de la presente tesis, perciben que en la institución tienen la posibilidad de que en su trabajo les permitan hacer las cosas en las que más destacan y que les gusta a la vez. Así mismo, un 21% de colaboradores perciben lo contrario.

A nivel exploratorio, el gerente zonal de la institución financiera en estudio expresó que en la empresa se les entrega a sus colaboradores del área de créditos la posibilidad de realizar en su trabajo, las cosas en la que más destaca y que les gusta, siempre y cuando estén dentro de la normatividad y procedimientos de la institución. El mismo gerente agregó, que en la empresa no se enfocan demasiado en cómo realizan sus labores, pero si hacen hincapié en el logro de las metas establecidas, aunque esta demás decirlo, siempre dentro de la ética en los negocios. Lo anteriormente

expuesto fue corroborado por los empleados de la misma institución financiera, siempre a nivel exploratorio y al momento de la ejecución de la presente encuesta.

**Gráfico N° 2. Tareas asignadas en relación a capacidades y personalidad.**

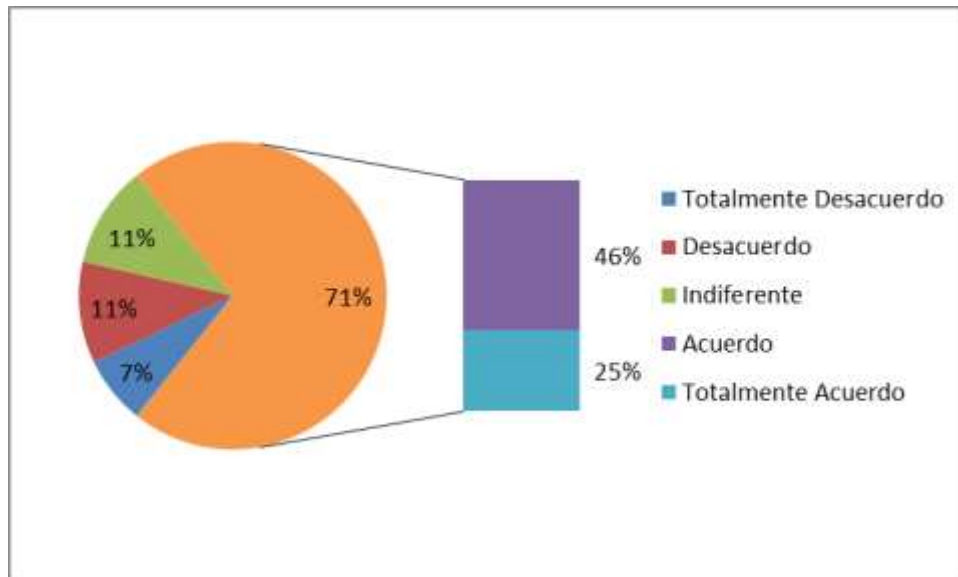


Se muestra en el gráfico 2, que el 75% de los colaboradores de la institución evaluada, perciben que las tareas asignadas a su puesto de trabajo están de acuerdo a sus capacidades y personalidad, mientras que un 25% de los mismos siente lo contrario.

La mayor parte de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera en estudio comentaron, a nivel exploratorio, que la empresa se caracteriza por ser efectiva en la asignación de labores para todo su personal, siempre tomando en cuenta que cada uno tiene un nivel de conocimientos, habilidades y actitudes e inclusive evalúan la personalidad. Como se observa existe un 25% de trabajadores que no se encuentran de acuerdo con lo sustentado anteriormente, lo cual se explica por el hecho de que varios de ellos se encuentran en un proceso de inducción laboral y una pequeña cantidad realmente se encuentra insatisfecha, según lo expresado

por el gerente zonal de la empresa en estudio, quien agrego que no se puede tener a todos felices, pero la empresa se encuentra empeñada en llegar al óptimo, por lo menos en el presente indicador.

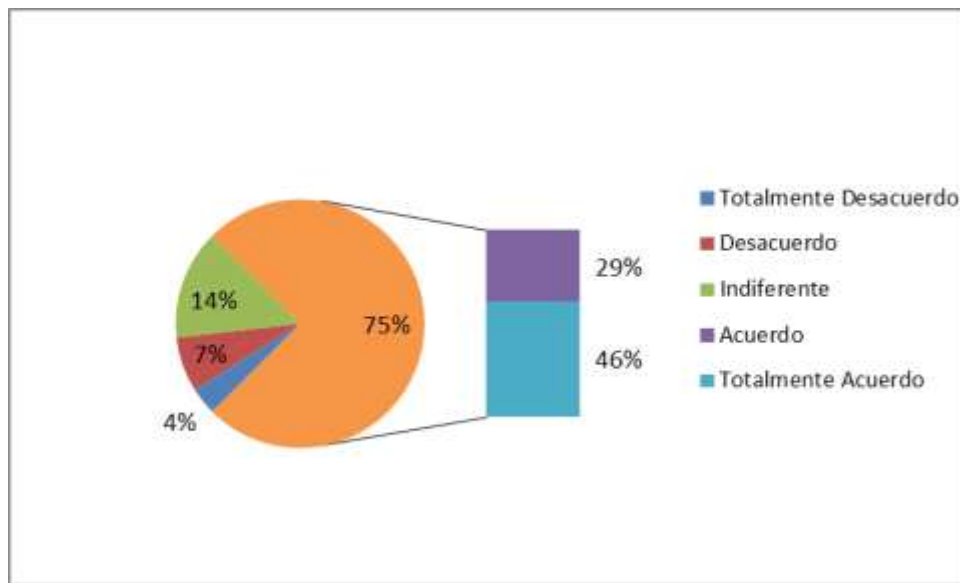
**Gráfico N° 3. Reconocimiento del jefe por un trabajo bien realizado.**



Así mismo, en el gráfico 3 se puede ver que el 71% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera materia de la presente tesis, percibe que sus jefes les reconocen por los trabajos bien ejecutados, mientras que un 29% de empleados siente lo contrario.

A nivel exploratorio, la mayor parte de los trabajadores del área de créditos comentaron que sus jefes suelen reconocer su trabajo cuando está bien realizado, pero este se hace a nivel personal y por iniciativa del directivo. Lo que no ocurre, agregaron, es un reconocimiento formal y público por parte de la empresa, y las pocas veces que lo han visto, sienten que no tienen la organización adecuada y que a su vez, demuestra que no le ponen interés en generar un reconocimiento público que realmente los motive a realizar un trabajo fuera de lo normal y que supere no solo las expectativas de la empresa, sino también las de los usuarios de los servicios financieros que brinda la institución.

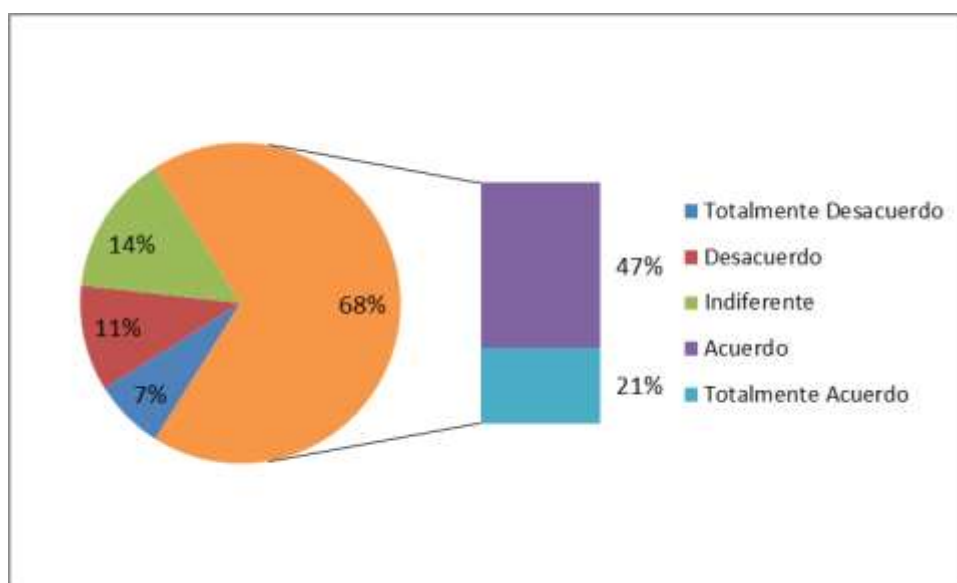
**Gráfico N° 4. Preocupación por la calidad del trabajo del colaborador.**



De otro lado, en el gráfico 4, se puede mostrar que el 75% de los colaboradores del área de créditos de la empresa en evaluación, perciben que sus jefes se preocupan por la calidad de su trabajo, mientras que el 25% de los mismos sienten lo contrario.

Los trabajadores del área de créditos de la empresa en estudio expresaron su satisfacción en referencia al presente indicador, pues sienten que sus jefes casi siempre se preocupan por la labor que realizan cada uno de ellos, es más les tienen claro que les ofrecen usualmente retroalimentación positiva y constructiva, que viabiliza la mejora de la calidad del servicio prestado. Los que perciben lo contrario, son los que se encuentran en el proceso de inducción antes mencionado por el gerente zonal de la institución financiera en estudio.

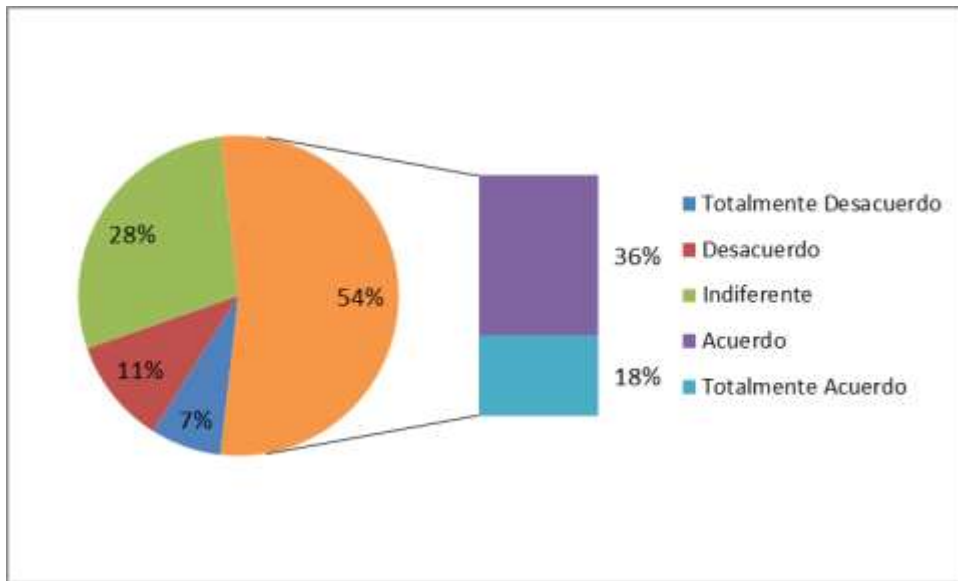
**Gráfico N° 5. Satisfacción por tareas asignadas.**



Se puede ver en el gráfico 5, que el 68% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera en estudio, se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo, mientras que el 33% de los mismos siente lo contrario.

Es importante comentar que la mayoría de colaboradores del área de créditos de la institución financiera evaluada, expresó su satisfacción por el tipo de tareas asignadas, pero como se puede observar, existe un porcentaje representativo de trabajadores que comentaron una relativa incomodidad en referencia a la carga laboral asignada, pues agregaron que si bien es cierto tiene una relación positiva con respecto a sus capacidades así como personalidad y también en cuanto a lo que les gusta hacer, también perciben que no se encuentra vinculada a la remuneración percibida, en otras palabras sienten que se encuentran sobrecargados de trabajo y mal remunerados.

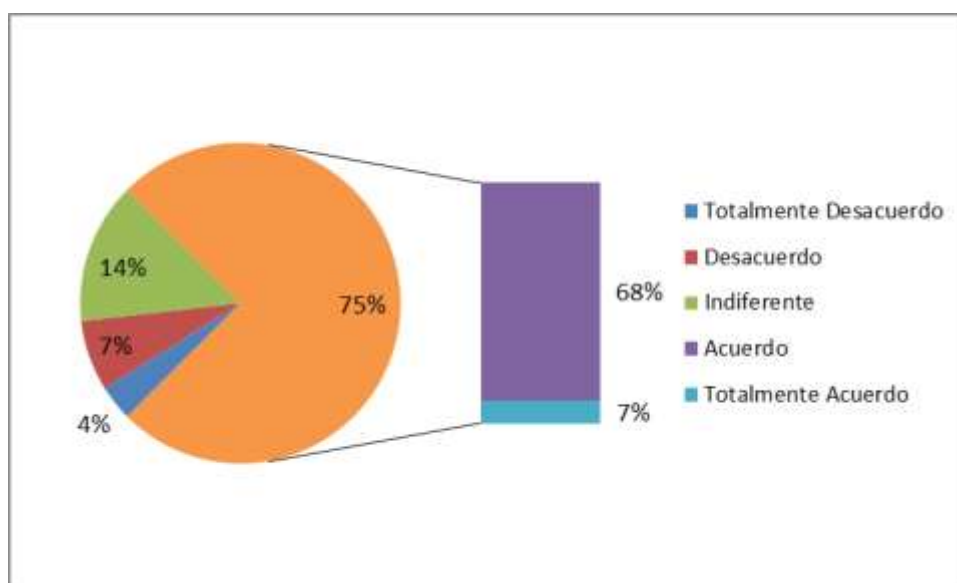
**Gráfico N° 6. Libertad para realizar el trabajo de acuerdo a su criterio.**



Se observa en el gráfico 6, que el 54% de los colaboradores del área de créditos que trabajan en la institución financiera materia de la presente investigación, siente que realmente les entregan la libertad necesaria para realizar su trabajo de acuerdo a su criterio, mientras que el 28% de los mismos siente que a veces se genera esta situación.

Es importante mencionar lo expresado por el gerente zonal en Chiclayo, el cual fue firme al decir que a los empleados del área de créditos de la empresa les entregan la libertad necesaria para realizar sus labores asignadas de acuerdo a su criterio, pero siempre tomando en cuenta las normas y políticas de la organización. En este sentido, agregó que es en este punto que empiezan las dificultades, pues varios colaboradores perciben que las políticas y normas vigentes son anticuadas y poco vigentes para la realidad de la zona, cerrando las posibilidades hacer su trabajo en base a su criterio. El gerente agregó que gracias a Dios no existen muchos trabajadores que piensen así, pues sabe que la mayoría se sienten satisfechos con la normatividad y políticas vigentes en la actualidad.

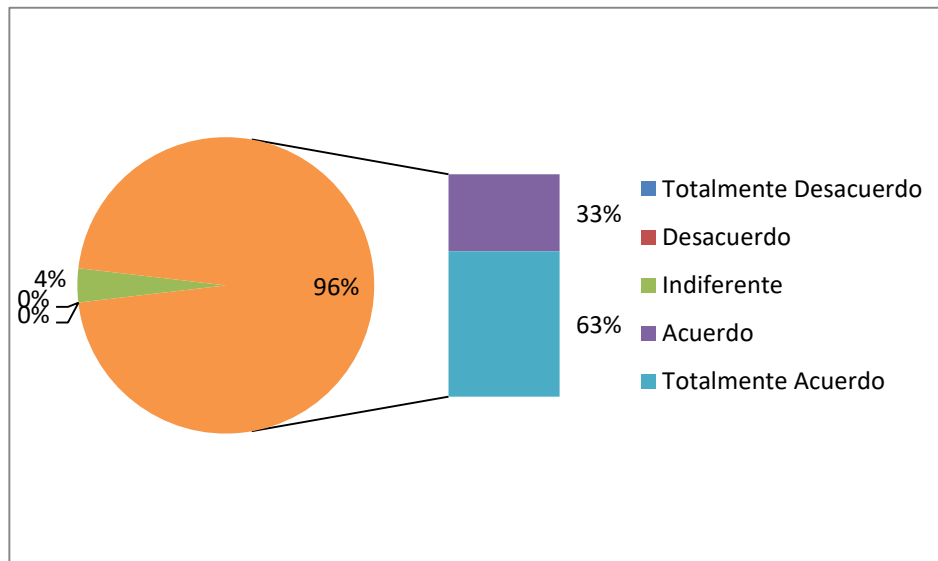
**Gráfico N° 7. Trabajo creativo y desafiante.**



En el gráfico 7 se muestra, que el 75% de los colaboradores del área de créditos de la organización en evaluación, percibe que su cargo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes, mientras que el 14% siente que a veces ocurre lo expresado líneas arriba y un 11% de colaboradores percibe lo contrario.

Los resultados que se presentan en este indicador son interesantes y positivos, pues casi el 90% de los colaboradores sienten que siempre, casi siempre y a veces sus tareas son variadas, creativas y desafiantes. En cuanto al resto de personal que percibe lo contrario, el gerente zonal, agregó que son los trabajadores que se encuentran iniciando el proceso de inducción y que todavía no conocen bien las labores asignadas. Así mismo, observamos que el índice de rotación no es elevado, sino que al parecer al momento del levantamiento de información, se encontró a la empresa incorporando nuevo personal para el área de créditos.

**Gráfico N° 8. Responsabilidad laboral.**

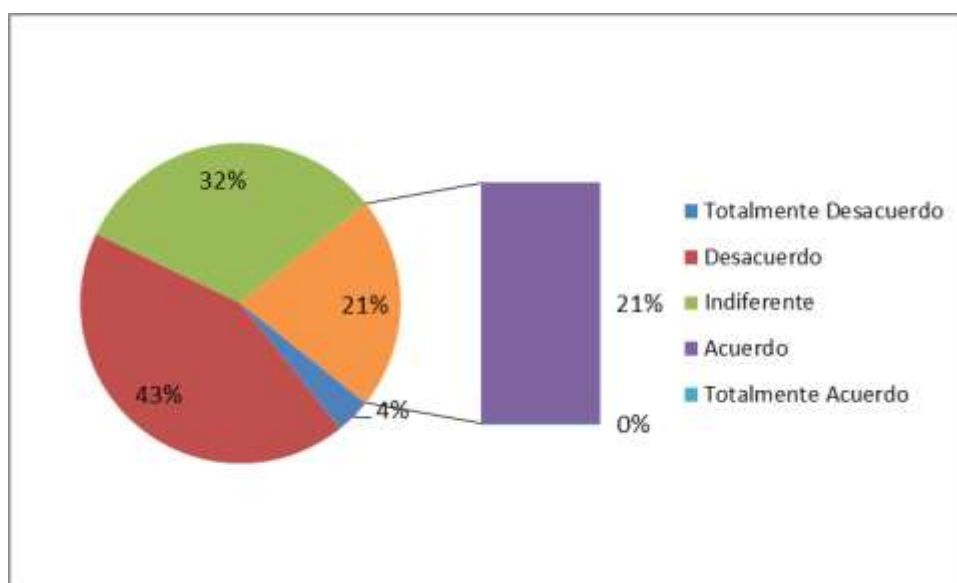


En el gráfico 8, se puede ver que el 96% de los colaboradores del área de créditos de la organización analizada, perciben que el trabajo realizado dentro de la empresa tiene un elevado grado de responsabilidad.

A nivel exploratorio, la mayor parte de los trabajadores del área de créditos, comentaron que son conscientes de la relevancia de su trabajo para la organización, pues son los que hacen viable que las personas puedan satisfacer sus requerimientos financieros, mediante los créditos otorgados a sus clientes, que en su mayoría son mypes y pymes de la zona, que utilizan el dinero para invertir en insumos y mercadería, así como personas naturales, que utiliza el dinero para el gasto corriente.

En este sentido, un aspecto que generó sorpresa fue la claridad que tienen los colaboradores de la institución financiera en evaluación, en referencia al indicador interpretado.

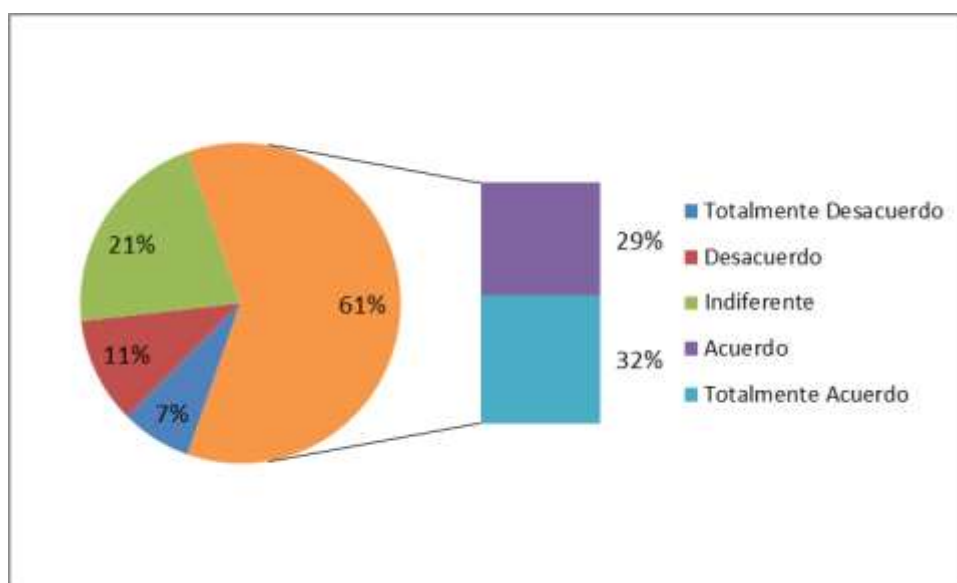
**Gráfico N° 9. Participación en la toma de decisiones de su área.**



En el gráfico 9, se puede ver que existe un 47% de colaboradores del área de créditos de la institución financiera que sienten que no tienen participación en la toma de decisiones de su área laboral, mientras que un 32% de los mismos sienten que a veces tienen esa oportunidad y tan sólo el 21% de los mismo consideran que tiene casi siempre participación en las decisiones de sus respectivas áreas de trabajo.

El gerente zonal de la Caja Trujillo en la ciudad de Chiclayo, comentó que las decisiones de la empresa mayormente se encuentran centralizadas en la ciudad de Trujillo y la participación de los colaboradores se puede considerar como casi limitada, salvo cuando es consultado un trabajador por un tema específico relacionado con las características de la zona en que se encuentran las agencias, o en todo caso cuando generan una propuesta de mejora en su área de trabajo, que en caso de ser aceptada, usualmente buscan su involucramiento y participación en la implementación de lo aprobado.

**Gráfico N° 10. Importancia del trabajo.**

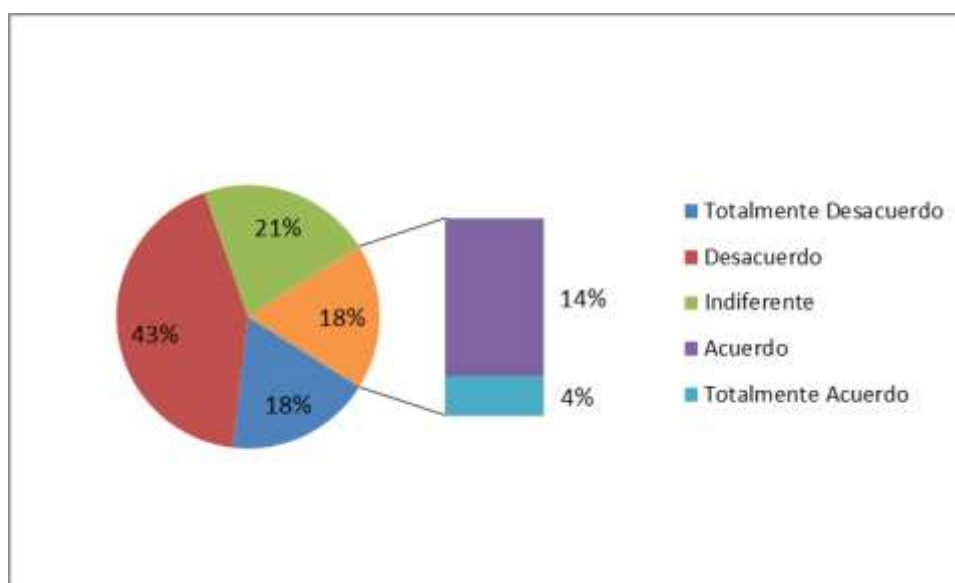


En el gráfico 10, se puede ver que el 61% de los trabajadores del área de créditos de la empresa en estudio, perciben que su trabajo es importante para la misma, mientras que el 21% de los mismos siente que su labor es medianamente relevante para la institución financiera y un 18% perciben todo lo contrario.

La mayoría de los colaboradores comentaron, siempre a nivel exploratorio, que perciben que su trabajo no sólo es importante para la institución, sino también para los clientes de la misma. En este sentido, se puede decir que perciben que en la medida que alcancen sus metas, no sólo van a tener los incentivos prometidos, sino que van a viabilizar el crecimiento de la organización.

En este sentido, se puede considerar que la mayoría de trabajadores del área de créditos, se encuentra comprometido a nivel personal, organizacional y por supuesto con su trabajo. Esta información fue corroborada por la mayor parte de trabajadores, siempre a nivel exploratorio.

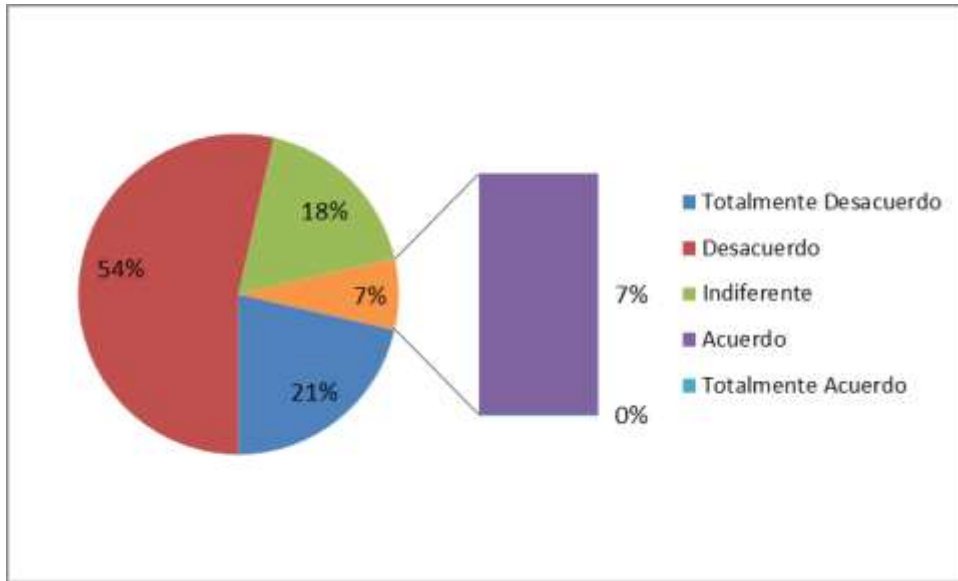
**Gráfico N° 11. Formación personal y profesional del colaborador.**



En el gráfico 11, se muestra que la institución financiera en estudio no se preocupa por formar tanto personal y como profesionalmente a su colaboradores del área de créditos, lo cual es percibido que el 61% de empleados de la organización, mientras que un 21% de los mismo siente que muy pocas veces han desarrollado ni cursos y menos programas de formación, lo cual les crear una alta insatisfacción como expresaron siempre a nivel exploratorio, al momento de la ejecución de la presente encuesta.

Es necesario agregar, que varios trabajadores del área de créditos comentaron que al momento de la ejecución de la presente encuesta, debido a que no se han formado desde que salieron de la universidad, se encuentran solicitando a la institución financiera, el beneficio de tasas de crédito preferenciales para poder estudiar una especialización, un diplomado e inclusive algunos de ellos una maestría, con el objetivo de alcanzar la ansiada independencia de la organización y otros, simplemente para mejorar sus conocimientos y habilidades en beneficios de la misma empresa.

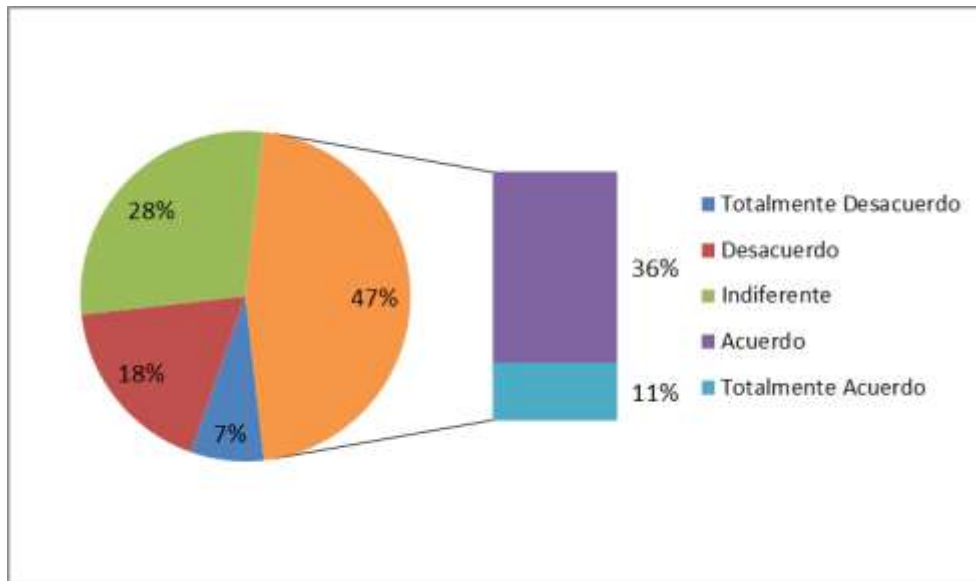
**Gráfico N° 12. Promociones y ascensos.**



Por concluir con los factores motivacionales, en el gráfico 12 se puede observar que el 75% de los empleados del área de créditos de la institución financiera en estudio perciben que en la empresa no existen oportunidades de ascensos y promociones, mientras que el 18% de trabajadores sienten que existen algunas posibilidades para hacer línea de carrera dentro de la empresa en la que laboran. Tan solo el 7% percibe que tiene posibilidades de ascender en la institución financiera.

#### 4.1.2. Factores higiénicos

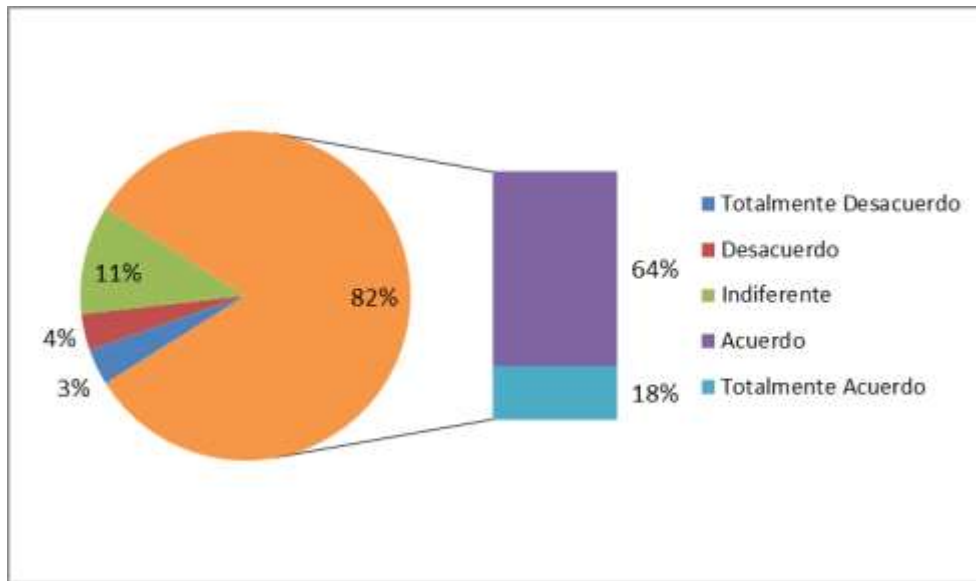
**Gráfico N° 13. Apoyo por parte del jefe.**



En el gráfico 13., se muestra que el 47% de los trabajadores del área de créditos de la entidad financiera en estudio, sienten que reciben siempre y casi siempre el apoyo de sus jefes, mientras que el 32% de los trabajadores percibe que ocurre a veces.

La mayoría de trabajadores del área de créditos comentaron, que sus jefes casi siempre los apoyan en sus tareas y funciones encomendadas. Esta situación cambia cuando existe una atención difícil con un cliente exigente, apurado o simplemente con una necesidad insatisfecha, pues mencionaron, que sus jefes suelen dejarlos solos enfrentar el problema y cuando acaba la situación problemática, ni siquiera les entregan retroalimentación. Es necesario formar a los jefes para que se comprometan con el personal a su cargo.

**Gráfico N° 14. Formación técnica y profesional del superior.**

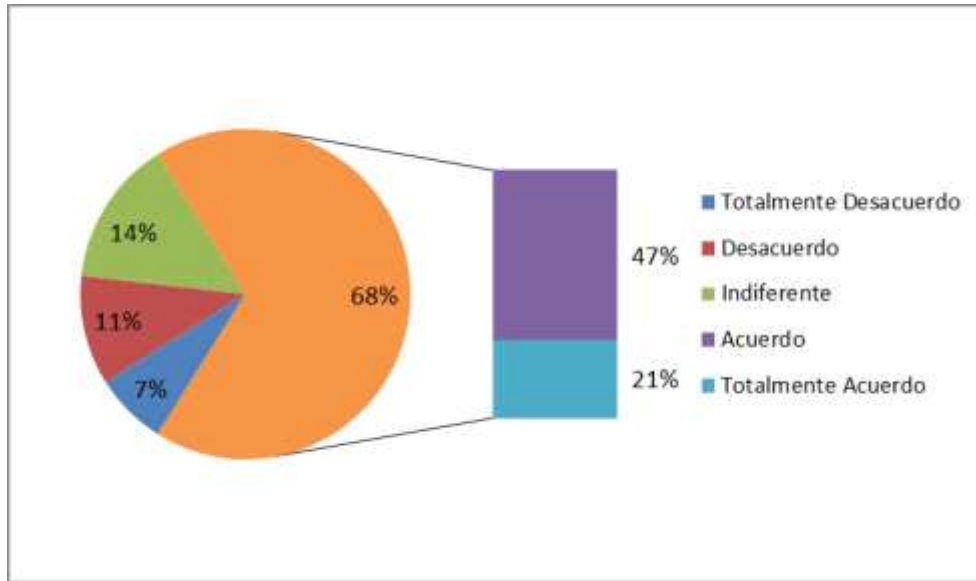


En el gráfico 14, se observa que el 82% de los colaboradores del área de créditos de la organización en estudio, sienten que sus jefes tienen la formación técnica y/o profesional requerida para realizar su trabajo, mientras que el 18% de los mismos perciben lo contrario.

A nivel exploratorio, el gerente zonal, explicó que los jefes especialmente del área de créditos, son evaluados en forma exhaustiva dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, llegando la empresa a contratar a los mejores profesionales de la zona, con los estudios de pregrado y postgrado necesarios para que puedan realizar su trabajo a un nivel de excelencia y con una clara actitud de servicio tanto al cliente interno como externo.

Pero a pesar de la situación antes mencionada, existe casi una quinta parte de los trabajadores que percibe lo contrario, lo cual se explica por la falta de formación que no reciben con el pasar del tiempo dentro de la institución financiera materia de la presente investigación.

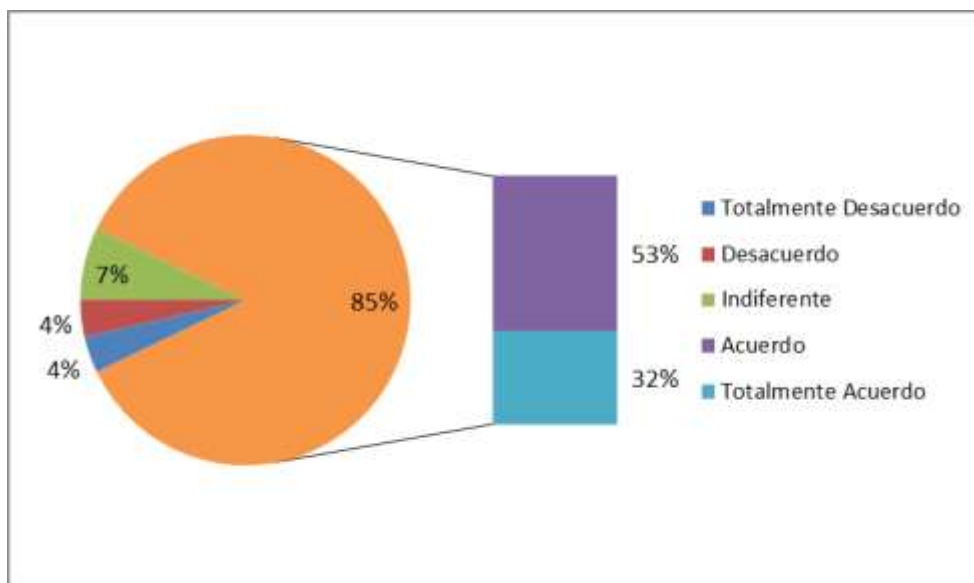
**Gráfico N° 15. Satisfacción por el estilo de trabajo de su jefe.**



Así mismo, se muestra en el gráfico 15, que el 68% de los colaboradores del área de crédito de la institución financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo, se sienten satisfechos por la forma en que sus jefes planifican, organizan, dirigen, organizan y supervisan el trabajo, mientras el 32% de trabajadores perciben lo contrario.

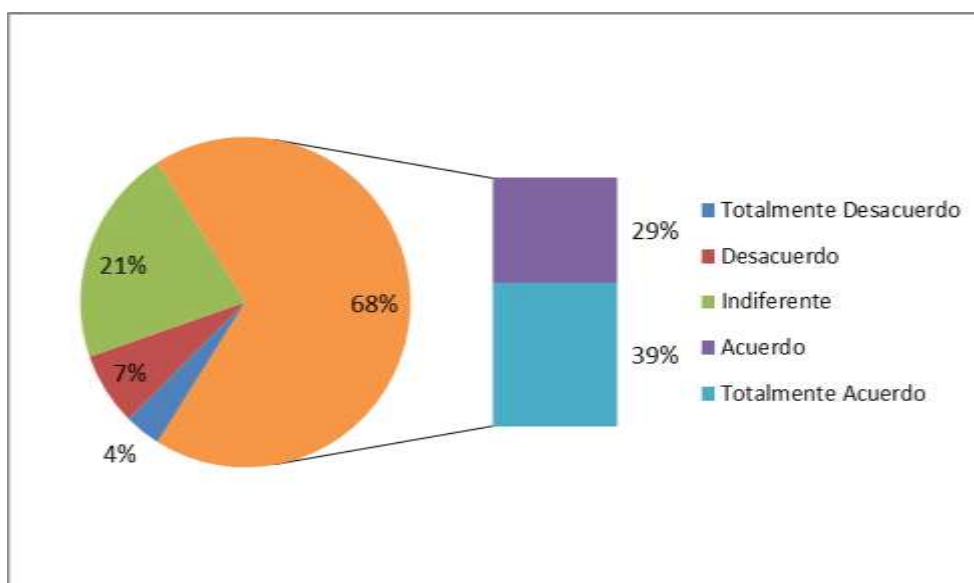
A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la empresa en estudio, expresaron que son conscientes que sus jefes y directivos son profesionales preparados e instruidos para realizar de manera eficiente los procesos de planificación, organización, dirección y supervisión del trabajo de las personas bajo su mando, pero en casos donde existan situaciones difíciles y estresantes, los colaboradores sienten que sus superiores usualmente no responden a la altura de la situación.

**Gráfico N° 16. Leyes y convenios laborales.**



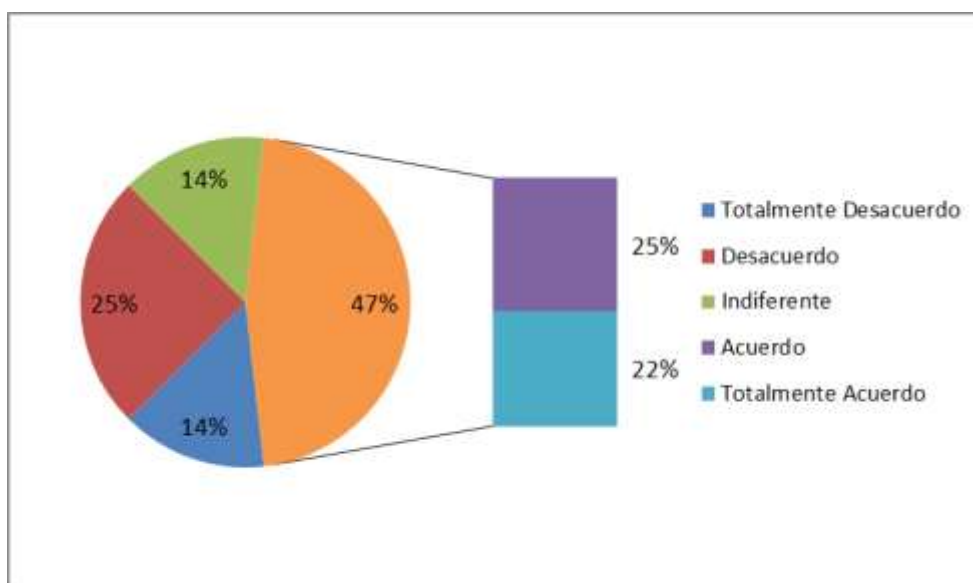
En el gráfico 16, se puede ver que el 85% de los colaboradores de la organización analizada, perciben que la misma cumple con los convenios y leyes laborales existentes, mientras que el 11% sienten que se descuidan en algunos aspectos relacionados a este indicador, aunque de manera involuntaria y sin mala fe, según lo expresado por los trabajadores.

**Gráfico N° 17. Horario laboral.**



En el gráfico 17, se puede ver que el 68% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera materia de la presente investigación, siente satisfacción con su horario laboral mientras que el 32% de los mismos perciben lo contrario. La mayoría de los trabajadores comentaron, siempre a nivel exploratorio, que sus horarios de trabajo son los adecuados y se ajustan a sus necesidades.

**Gráfico N° 18. Normas y políticas organizacionales.**

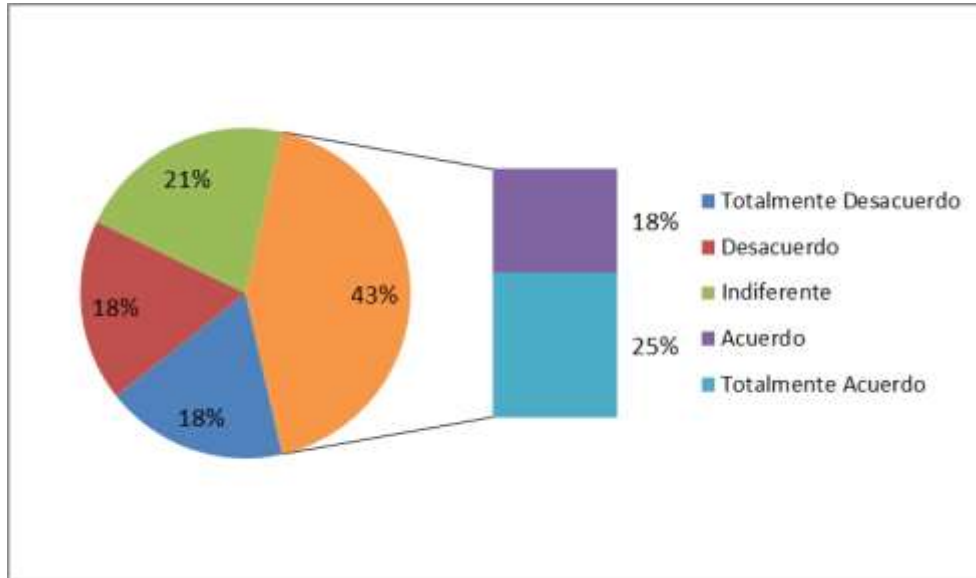


En el gráfico 18, se muestra que hay un 47% de trabajadores del área de créditos que están satisfechos con las normas y políticas organizacionales, mientras que 39% siente lo contrario, o sea se encuentran insatisfechos con las normas, así como con las políticas que se viven en la empresa.

A nivel exploratorio, los trabajadores comentaron que varias de las normas existentes que regulan sus procesos de trabajo no han sido actualizadas, aun cuando los procedimientos en la práctica han sufrido cambios drásticos.

Es necesario enfrentar esta situación con la finalidad de mejorar la atención a los usuarios de los servicios del área de créditos, lo que elevaría el nivel motivacional de los trabajadores, pues les beneficiaría en el desarrollo de sus labores diarias.

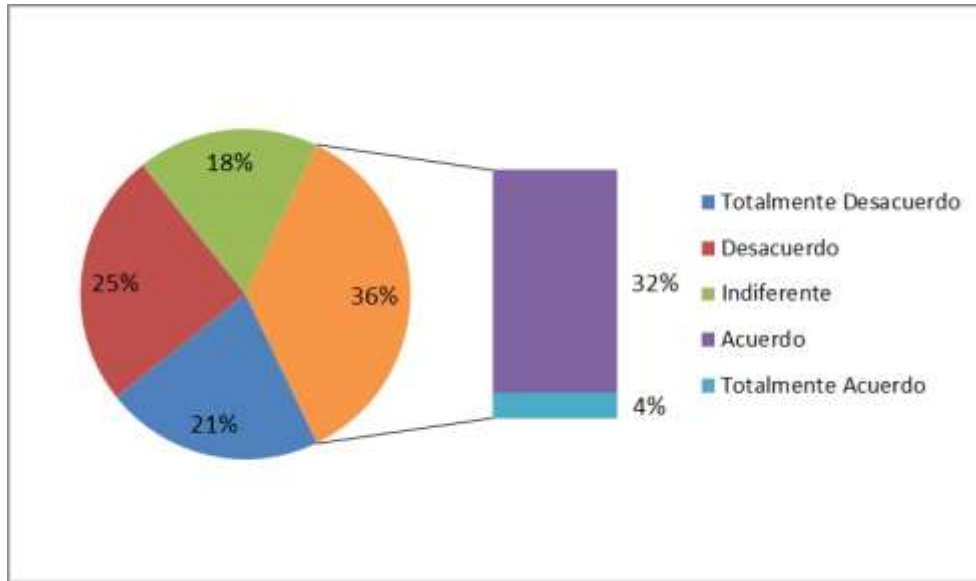
**Gráfico N° 19. Relación entre sueldo y trabajo.**



Se puede observar en el gráfico 19, que casi existe un equilibrio entre los colaboradores del área de créditos que perciben que su sueldo está de acuerdo con el trabajo que realizan y los que están en desacuerdo con lo mencionado líneas arriba.

Se puede afirmar en base a la situación antes mostrada que no se cumple la Teoría de la Equidad propuesta por Adams, citado por Chiavenato (2002), que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

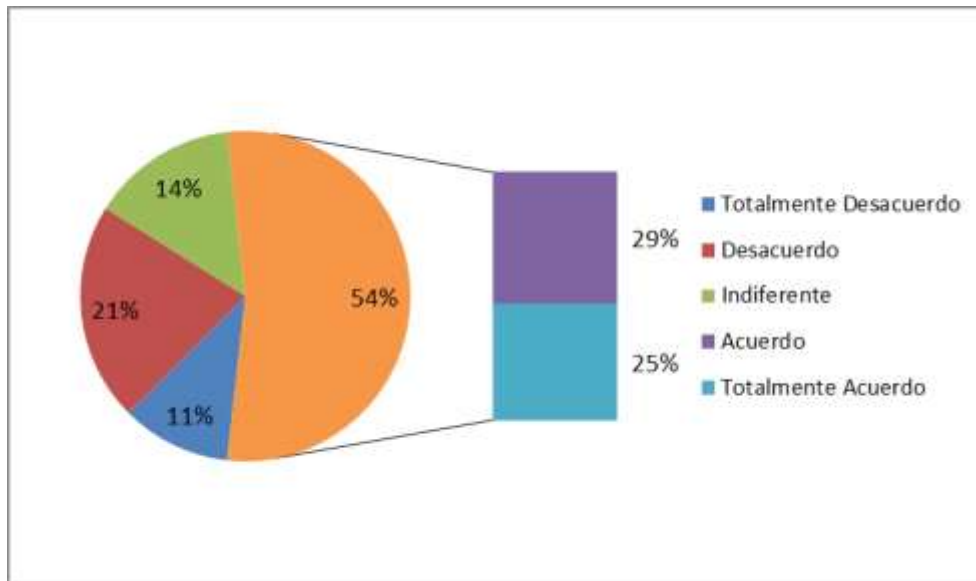
**Gráfico N° 20. Premios y/o incentivos.**



Así mismo, en el gráfico 20, se puede ver que el 46% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera materia de la presente tesis, se encuentra insatisfecha con los premios y/o incentivos que reciben, mientras que un 36% de empleados siente satisfacción en referencia al presente indicador.

La mayoría de los colaboradores del área de créditos expresaron su insatisfacción en cuanto a los premios e incentivos que reciben al realizar su trabajo. Esto se debe a que las metas establecidas, agregaron siempre a nivel exploratorio, no son realistas para la zona en la que se encuentran operando, y lo que en realidad está sucediendo es un efecto motivacional negativo en los trabajadores. Es necesario realizar una revisión y actualización de las políticas de premios e incentivos, agregaron la mayoría de trabajadores del área de crédito de le empresa materia de la presente investigación.

**Gráfico N° 21. Beneficios sociales**

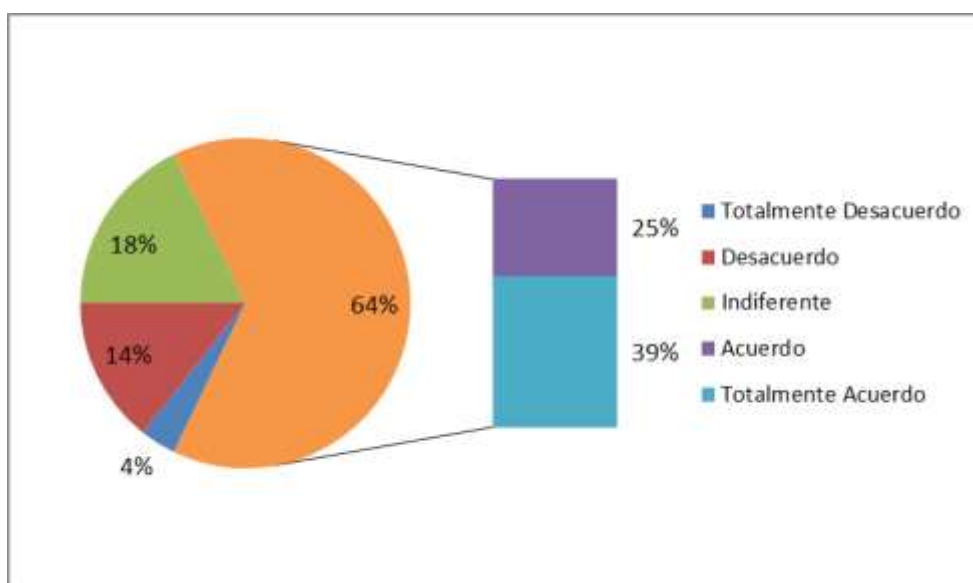


Se puede ver en el gráfico 21, que el 54% de los trabajadores de la empresa del área de créditos en estudio, sienten que reciben los beneficios de acuerdo a ley, mientras que el 14% de los mismos comentaron que a veces existen problemas en relación a la definición de los períodos vacacionales

Por último el 32% de los trabajadores percibe que la institución financiera no le entrega todos sus beneficios como debería ser, y en el que comúnmente tienen dificultades es en el vinculado con el descanso vacacional de común acuerdo.

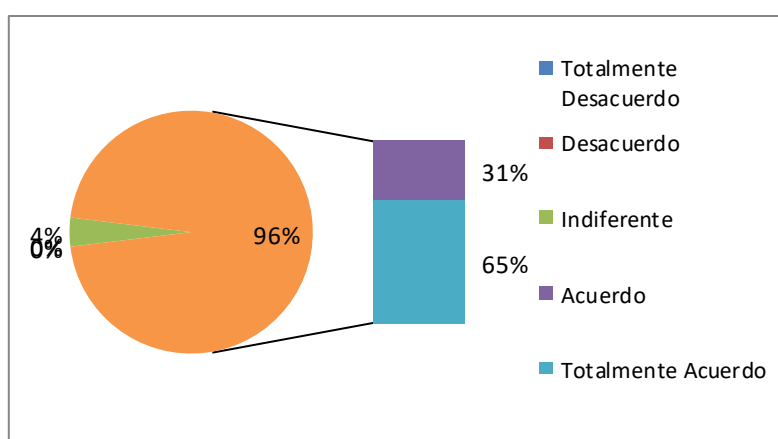
Es importante establecer políticas y normas internas claras, con respecto a la definición del descanso vacacional de los trabajadores, de tal forma que siempre se realice de común acuerdo, de modo que beneficie tanto al colaborador como a la propia empresa.

**Gráfico N° 22. Trato de parte del superior.**



En el gráfico 22, se puede ver que el 64% de los trabajadores del área de créditos sienten que el trato que reciben de sus jefes y directivos es muy bueno, mientras que el 21% percibe que es regular. Los empleados comentaron que esta situación les genera altos niveles motivacionales y cuando existieron casos aislados de maltratos, son manejados adecuadamente por los mismos superiores.

**Gráfico N° 23. Relaciones con sus pares.**

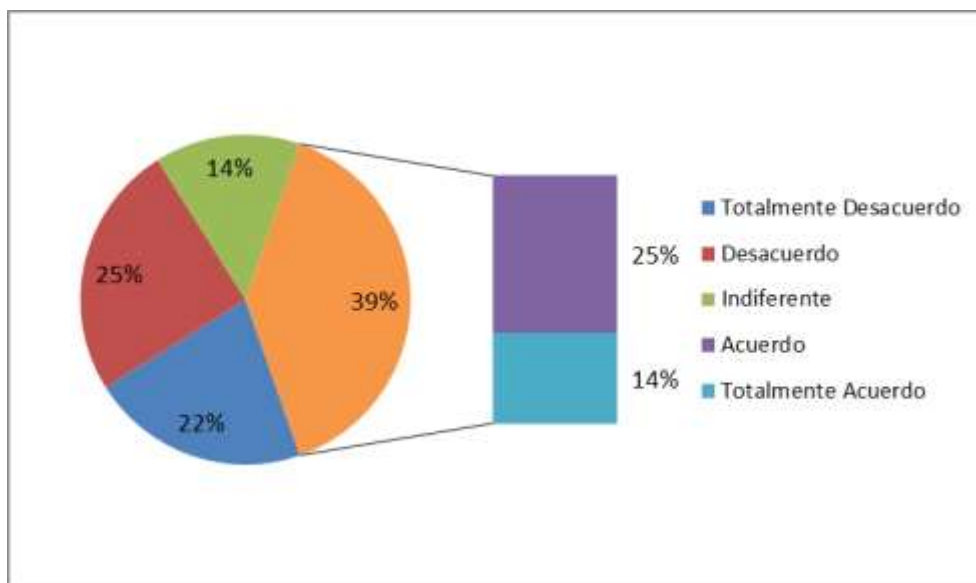


En el gráfico 23, se puede ver que el 96% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera evaluada en la presente investigación,

perciben que han desarrollado relaciones significativas con sus compañeros de trabajo.

Es importante agregar que la información recabada en el presente indicador es realmente positiva para la empresa analizada y en definitiva aporta significativamente en la optimización del nivel motivacional de los colaboradores de la institución financiera en estudio.

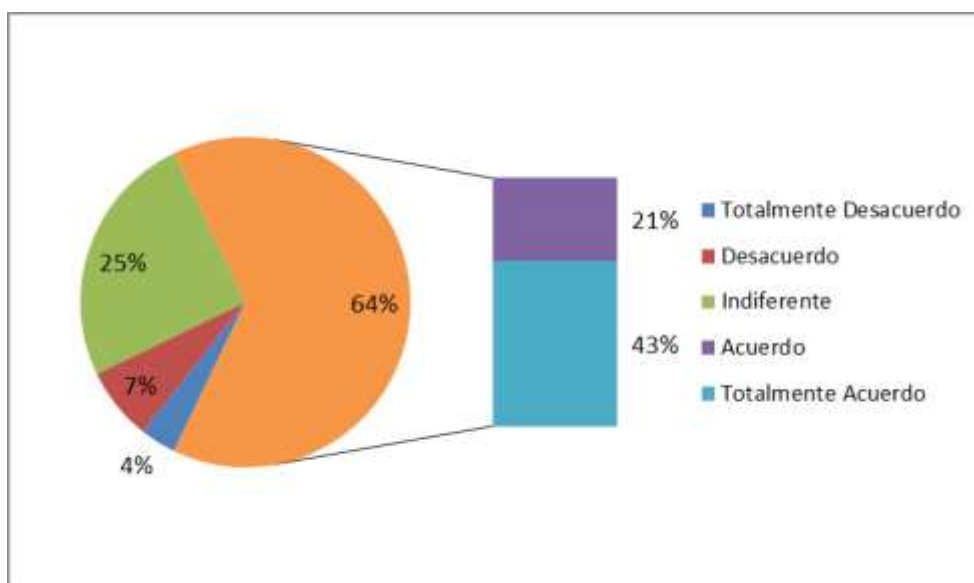
**Gráfico N° 24. Trato igualitario y justo.**



En el gráfico 24, se muestra que la organización no se preocupa por tratar con igualdad y justicia a sus colaboradores del área de créditos, pues se observa que el 47% de los mismos siente que casi nunca todos son tratados con la misma rigurosidad y un 14% de colaboradores percibe que a veces son justos y los tratan a todos por igual, sin importar su condición y nivel jerárquico.

A nivel exploratorio, la mayoría de colaboradores del área de créditos comentaron que realmente existen preferencias dentro del área de créditos de la empresa, las que se muestran especialmente en relación al nivel de amistad entre los directivos y subordinados.

**Gráfico N° 25. Limpieza, salud e higiene laboral.**

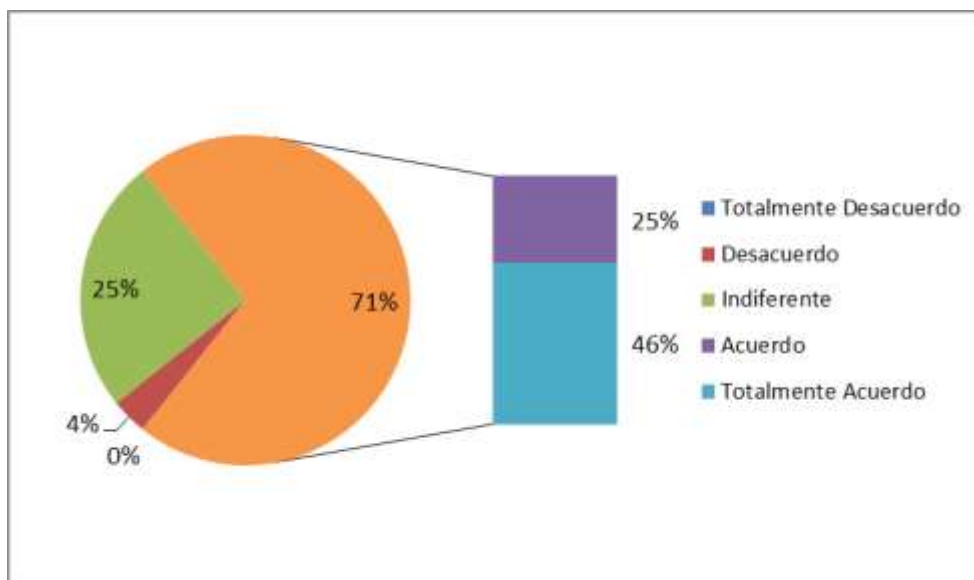


En el gráfico 25, se puede ver que el 64% de los colaboradores del área de créditos de la institución financiera en estudio, consideran que las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas, y el 25% perciben que se encuentra en un nivel regular.

En varias visitas realizadas a las oficinas de institución financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo, se pudo observar que la infraestructura se encuentra en buenas condiciones, la limpieza no es la mejor pero se podría decir que es aceptable y los ambientes de trabajo son funcionales para la actividad a la que se dedica la empresa en estudio.

A nivel exploratorio, los trabajadores del área de créditos comentaron que el mantenimiento correctivo de luminarias e inclusive mobiliario no se realiza en forma oportuna, así mismo, la limpieza no es constante, es más hay ciertos días en que la realizan muy bien y otros totalmente deficiente, en otras palabras no existe continuidad ni confiabilidad en el servicio.

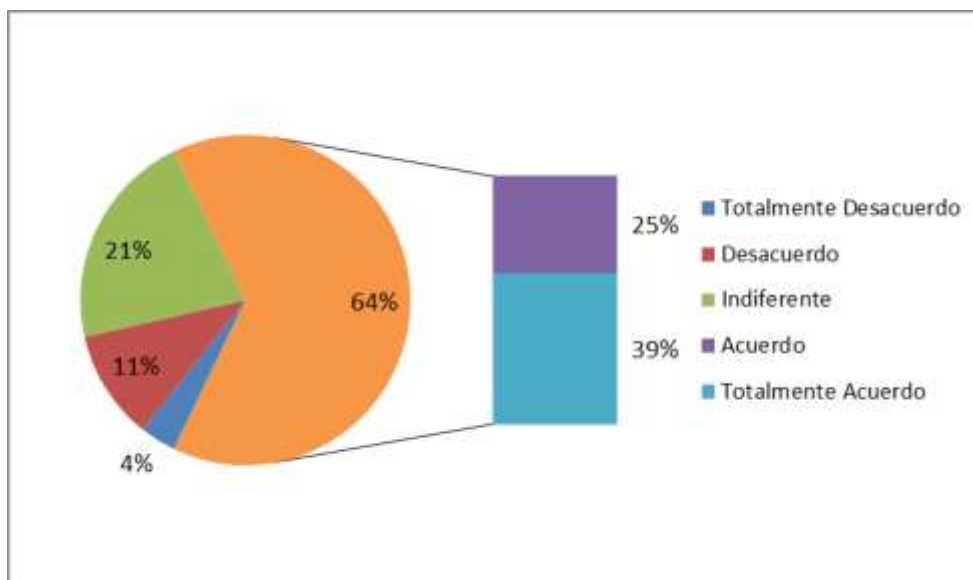
**Gráfico N° 26. Recursos materiales.**



En el gráfico 26, se muestra que el 71% de los colaboradores del área de créditos de la organización en evaluación, perciben que cuentan con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo, mientras que el 25% dijeron que no siempre ocurre lo expresado anteriormente.

A nivel exploratorio, los colaboradores del área de créditos expresaron su satisfacción por contar siempre con los recursos materiales para el desarrollo correcto de su trabajo. Es más, agregaron que muy pocas veces sufrieron por la falta de material de oficina, y cuando sucedió lo solucionaron rápidamente.

**Gráfico N° 27. Comodidad del ambiente laboral.**

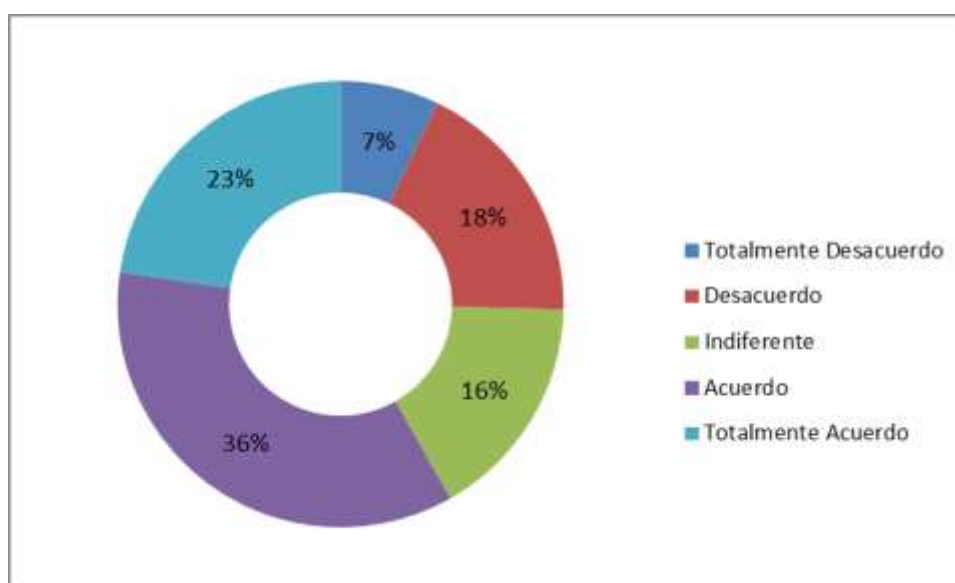


Por terminar en el gráfico 27, se pudo observar que el 64% de los colaboradores del área de créditos de la empresa en evaluación, perciben que sus ambientes de trabajo son cómodos, mientras que el 21% sienten que el nivel de comodidad es regular.

#### 4.1.3. Motivación por factores

##### - Factores motivacionales

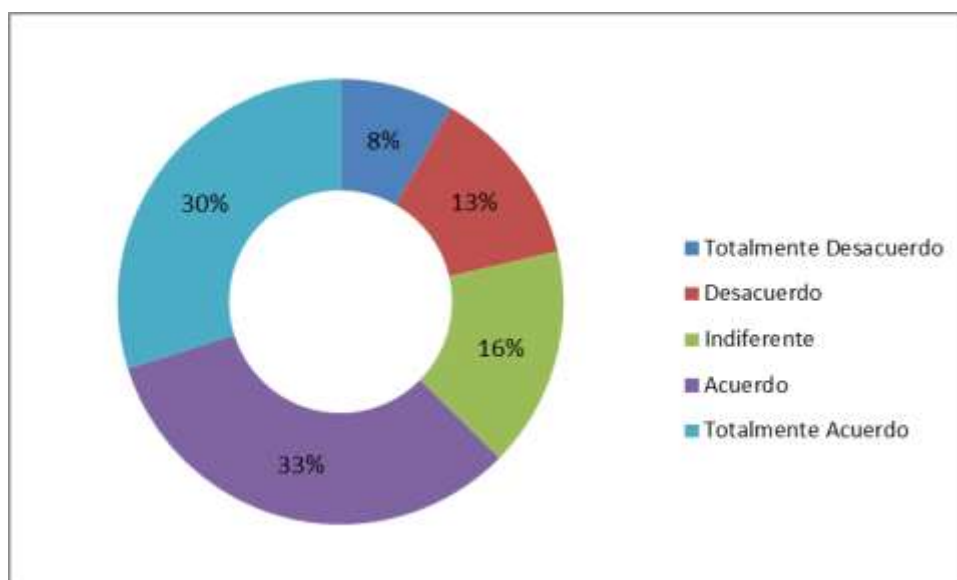
**Gráfico N° 28. Factores motivacionales.**



Se puede observar en el gráfico 28, que el 59% de los trabajadores del área de créditos de la institución financiera en evaluación, se sienten motivados dentro de la misma, mientras que el 16% de ellos sienten que están regularmente motivados y un 25% de colaboradores perciben todo lo contrario.

Sustentados los resultados presentados en el párrafo anterior, es que se puede decir que el nivel motivacional basado en los factores motivacionales se encuentra en un nivel medio alto.

**Gráfico N° 29. Factores higiénicos.**



Por último, en el gráfico 29, se puede ver que el 63% de los trabajadores del área de créditos de la institución financiera materia de la presente investigación, se sienten motivados dentro de la misma, mientras que el 16% de ellos perciben que se encuentran regularmente motivados y un 31% de colaboradores perciben todo lo contrario.

En base a los resultados expuestos líneas arriba, es que se puede decir que el nivel motivacional sustentado en los factores higiénicos se encuentra en un nivel medio alto.

#### **4.2. Discusión**

En base a los resultados recopilados, básicamente en su **dimensión motivacional**, se muestra que el proceso de inducción, si bien es cierto es el adecuado, pues logra que la mayoría de trabajadores rinda en poco tiempo, está claro que no llega a ser el óptimo. Así mismo, y de igual importancia es generar un proceso de socialización, que integre rápidamente al nuevo colaborador con sus nuevos compañeros de trabajo. En este sentido, se sabe que los procesos de inducción e socialización de empleados a un cargo específico, necesitan ser lo suficientemente bien estructurados de tal manera que los nuevos empleados aprendan rápidamente y de manera eficaz así como eficiente, las funciones así como tareas relacionadas al cargo que van a realizar dentro de una empresa determinada. (Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007).

Así mismo, se observa que si bien es cierto, la institución financiera en estudio, realiza una serie de intentos por reconocer de su personal, se considera que no son los suficientes para elevar el nivel motivacional de los trabajadores, especialmente de área de créditos. Situación que fue corroborada por los mismos colaboradores a nivel exploratorio y al momento de la ejecución de la presente encuesta.

A partir de lo analizado en el párrafo anterior, es importante agregar que un colaborador en cualquier organización necesita estar lo suficientemente motivado, sustentado en el desarrollo de un programa anual de reconocimiento del mismo, bien estructurado y sustentado en un en un proceso de evaluación de desempeño justo y moderno, que realmente genere altos niveles motivacionales en los colaboradores. La no existencia de un programa de reconocimiento laboral, provoca que el involucramiento y compromiso de los trabajadores se deteriore y por lo tanto la motivación

disminuya, al igual que la productividad de la organización (Barnett et al, 2012 y Olaya, 2014).

En base a los resultados recopilados, se observa que existe una insatisfacción laboral regular en referencia a la sobrecarga de trabajo y a los niveles de compensación entregada con respecto a esfuerzo adicional realizado, en consecuencia sienten que la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (citado por Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007), no se cumple. Se sabe que se necesita que exista un equilibrio entre la compensación que recibo por un trabajo realizado, en relación al esfuerzo entregado y la compensación recibida por un trabajador del mismo nivel jerárquico, de igual manera, en relación al esfuerzo que entrega este mismo, lo cual genera definitivamente bajos niveles de motivación en los trabajadores, en la medida que exista un desequilibrio y la teoría antes mencionada no se tome en cuenta.

En los resultados obtenidos se ha podido ver que hay un porcentaje interesante y representativo de colaboradores de la institución financiera, que sienten una mínima participación en la toma de decisiones dentro de su área laboral, especialmente porque casi todo se encuentra reglamentado y a su vez, no existen los espacios necesarios para que ellos intervengan con su experiencia y así poder aportar en la búsqueda de la mejor solución de los problemas que se presentan a diario.

Es de vital importancia facultar a los trabajadores de una organización, para que con sus conocimientos y experiencia sobre un puesto determinado, se involucren y comprometan a obtener la mejor solución posible a los inconvenientes que puedan surgir fruto de la actividad cotidiana dentro la institución (Giovannone, 2011 y Gonzales, 2013).

De otro lado, en referencia a la **dimensión higiénica**, los resultados muestran que existe un bajo nivel de involucramiento y compromiso de los jefes y/ directivos para con los colaboradores de la institución financiera materia de la presente tesis, y casi siempre en situaciones difíciles y

estresantes. Y lo más preocupante es que los empleados sienten que se debe a que sus jefes no se encuentran preparados para asumir el reto de dirigirlos a nivel de excelencia, como ellos esperan que los dirijan, comentaron los trabajadores de la organización evaluada, siempre a nivel exploratorio.

Es importante que los jefes y directivos de una organización se encuentren involucrados en un proceso de mejora continua personal y profesional, que no sólo estén formados a nivel de conocimientos y con las habilidades necesarias para realizar sus actividades cotidianas dentro de la institución, sino que es importantísimo que generen una fuerte actitud para enfrentar los problemas diarios, no solo vinculados a su cargo, sino a los del personal bajo su responsabilidad (Guerreo y Sánchez, 2001).

De otro lado, se observa que los colaboradores perciben que las normas y procesos necesitan actualizarse dentro de la institución financiera, pues sienten que su trabajo se complica cada día más y no pueden responder de manera efectiva a las necesidades de sus clientes. Es importante actualizar periódicamente el diseño organizaciones de acuerdo a los cambios del entorno, que como se sabe existe un mercado fluctuante en cuanto a necesidades de los usuarios de los servicios financieros que otorga la organización, lo cual elevaría el nivel motivacional de los trabajadores, pues sentirían que su labor realmente satisface los requerimientos solicitados por sus clientes (Jimenez y Bueno, 2003).

Así mismo, también se puede, que los empleados perciben que su remuneración no se encuentra al nivel del mercado correspondiente, especialmente al del sector financiero local, y también, en relación a la labor que realizan. En otras palabras, se constata que no se cumple la Teoría de la Equidad de Adams (citado por Chiavenato 2002 y Amorós, 2007), quien afirmó que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás.

De otro lado, es necesario comentar que los trabajadores de la institución financiera en evaluación, sienten que los incentivos no son suficientes y a su vez tampoco guardan relación con el esfuerzo que realizan cada uno de ellos, y menos se tienen relación con los ofrecidos por otras entidades financieras de la localidad. En referencia a los beneficios, mencionaron que su periodo vacacional no es disfrutado en el mes que lo solicitan, pues al momento de realizar la programación de los mismos, ellos no son consultados. Es de vital importancia que las organizaciones generen los incentivos adecuados y a su vez, estos guarden relación con el esfuerzo otorgado. Así mismo, las vacaciones deben ser definidas de común acuerdo entre la empresa y el trabajador (Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007).

Para terminar de analizar y discutir la presente dimensión, los colaboradores expresaron que tienen dificultades en referencia al mantenimiento de las oficinas, pues sienten que no facilitan el normal desarrollo de su trabajo, como son sillas giratorias malogradas, fluorescentes quemados, e inclusive la limpieza de los ambientes no es la adecuada; situación que genera insatisfacción y por lo tanto el nivel motivacional laboral disminuye.

### **4.3. Propuesta**

A partir de lo discutido en los párrafos anteriores, se propone en cuanto a la dimensión **motivacional** propuesta por Herzberg (1968), mejorar periódicamente el proceso de inducción de nuevo personal al área de créditos de la institución financiera en estudio, de tal manera que el mismo aprenda rápidamente sus funciones y a su vez, se genere un proceso de socialización que sustente su rápida integración entre los trabajadores de la empresa, situación que definitivamente viabilizarán la inducción del personal en un corto periodo de tiempo. .

Así mismo, es imprescindible generar un nuevo programa de reconocimiento del colaborador, en donde se premie el rendimiento, el esfuerzo y los logros

de los empleados del área de créditos por oficinas y en forma mensual; así como también a nivel de todas las oficinas del país de manera anual.

Es importante agregar que el mencionado reconocimiento básicamente no debería ser económico, porque el dinero en sí no genera satisfacción, simplemente suprime la insatisfacción (Herzberg, 1968), sino se debe sustenta fundamentalmente en intangibles, como por ejemplo, un cuadro con el trabajador del mes y presentación en un evento público, donde participen todos los trabajadores de la agencia. Tampoco se debe descartar el aspecto económico, sino tener claro que no es lo más importante a entregar al colaborador premiado.

En cuanto al reconocimiento anual, se podría realizar en la ciudad de Trujillo, en un evento público donde participen si es posible, todos los trabajadores del área de créditos a nivel nacional, en donde no solo se entreguen los diplomas o medallas, sino a modo de complemento premios e inclusive incentivos económicos, los cuales no necesitan descartarse sino dosificarse, sin ser el centro principal del reconocimiento.

De otro lado se sugiere un rediseño de proceso, en donde sea revisada inclusive la carga laboral en cada puesto de trabajo, como parte de la reestructuración de las funciones, tareas y actividades en cada cargo, con la finalidad de evitar una sobrecarga laboral, y si en caso hubiera, asignarles la remuneración adicional que corresponda de acuerdo a ley, sumándole también bonos por entregar su mejor esfuerzo, así como por generar elevados niveles de compromiso para con la organización.

Es necesario tener claro, que no se puede tener a un colaborador 14 o 16 horas de trabajo diario y continuamente, por lo tanto, la carga laboral es importante y así como su relación con el nivel de ingresos, por lo se necesita distribuirse adecuadamente, de tal forma que no se descuide el tema personal y familiar, para evitar un desequilibrio en los colaboradores, tan importante para lograr la armonía que toda persona necesita para ser feliz.

Por último, es de vital importancia realizar proceso de enriquecimiento de cargos tanto en forma vertical como horizontal, no sólo entregándoles mayores responsabilidades, sino también diversificando sus tareas y actividades, de tal forma que dominen todos los cargos relacionados con su trabajo dentro de la institución financiera.

En cuanto a la dimensión **higiénica**, se considera necesario e importante generar un programa anual de formación para el logro de altos niveles de motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional entre los trabajadores de todas las agencias a nivel nacional. El mencionado debe realizarse a colaboradores, jefes, así como directivos, y en donde se utilicen estrategias sustentadas en coaching ontológico, mentoring e inclusive Programación Neurolingüística (PNL), de tal forma que interioricen los directivos y jefes especialmente, que las personas a su cargo no trabajan para ellos, sino con ellos.

Con el mencionado programa se buscará que todo el personal se encuentre orientado a realizar sus labores entregando su mejor esfuerzo, con honestidad y compromiso, de tal forma que su comportamiento sea justo con todas las personas con las que interactúa tanto a nivel de cliente interno como externo. Así mismo en el programa anual de formación, se trabajará en la generación de un proceso de mejora continua personal y profesional para cada colaborador, de tal forma que desarrollen una actitud positiva hacia ellos mismos, hacia el trabajo y a la organización.

Paralelamente al programa de formación antes mencionado, es necesario capacitar y entrenar al personal de área de créditos en cuanto a protocolos de atención a los clientes, los cuales necesitan ser actualizados periódicamente, en base y bajo el sustento de un proceso de evaluación de desempeño adecuado y moderno.

Es importante realizar los estudios y la evaluación necesaria para desarrollar un nuevo programa de comisiones e incentivos, que guarde relación a la realidad y el entorno del área de crédito de la agencia en estudio, pues los trabajadores no pueden ser incentivados de la misma forma en todas las regiones, por existir diferentes costumbres, culturas e inclusive una realidad económica distinta.

De otro lado, se considera relevante que el período vacacional anual sea definido no solo en base a las necesidades de la empresa y sino también a las del colaborador, por lo tanto, necesita realizarse de común acuerdo con cada uno de ellos, de tal forma que se genere altos niveles de satisfacción y motivación laboral.

Para concluir, es importante que la institución financiera actualice su programa de mantenimiento preventivo y correctivo, así como de limpieza de la agencia en estudio, de tal forma que el personal atienda las necesidades de los colaboradores que trabajan en las distintas áreas de la misma, de tal manera que el nivel motivacional de los trabajadores se eleve en relación al indicador antes mencionado.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente tesis se puede concluir afirmando que nivel motivacional de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto.

Así mismo, el nivel motivacional en referencia a los factores motivacionales de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, se encuentra también en un nivel medio alto.

Para que los factores motivacionales se ubiquen en su nivel óptimo, se propone mejorar el proceso de inducción de personal no sólo para el área de créditos de la agencia, sino de todas las áreas a nivel nacional, actualizar y rediseñar el programa de reconocimiento actual, rediseñar los proceso y actualizar carga de trabajo por cada puesto, y por último entrar en un serio proceso de enriquecimientos de cargos tanto vertical como horizontal.

De otro lado, el nivel motivacional en cuanto a los factores higiénicos, de los trabajadores que laboran en el área de créditos de la Caja Trujillo en Chiclayo, se encuentra en un nivel medio alto. En este componente se propone generara un programa anual de formación para el logro de altos niveles de motivación, satisfacción laboral y compromiso organizacional entre los trabajadores en general.

Así mismo, es necesario capacitar y entrenar al personal de área de créditos en cuanto a protocolos de atención a los clientes, los cuales necesitan ser actualizados periódicamente. De otro lado, realizar los estudios y la evaluación necesaria para desarrollar un nuevo programa de comisiones e incentivos, que guarde relación a la realidad y el entorno del área de crédito de la agencia en estudio y que el período vacacional anual sea definido no solo en base a las necesidades de la empresa y sino también a las del colaborador.

Por último, dentro de este factor, es importante que la institución financiera actualice su programa de mantenimiento preventivo y correctivo, así como de limpieza de la agencia en estudio.

La propuesta de mejora generada en la presente tesis, se encuentra orientada a optimizar los factores analizados de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968), especialmente dirigido a los indicadores que se encuentran en un nivel medio, bajo e inclusive muy bajo

Es necesario tener en cuenta que para la implementación de la presente propuesta de mejora, es importante lograr el involucramiento y compromiso de los altos directivos de la institución financiera materia de la presente investigación.

## VI. LISTA DE REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007).** Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. EUMET. NET. Universidad de Málaga. España
- Amorós, E. (2013).** Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 1696-8352. Málaga. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.pdf>
- Amorós, E. (2013).** Proposal for improving the job satisfaction in a microfinance institution of Chiclayo, Peru. FCE – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Presentado a Cladea 2014. Brasil.
- Barnett, R. et al (2012).** Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. CENTRUM. Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596?show=full>
- Caja Trujillo (2015).** Historia, misión, visión y valores. Recuperado de:  
[https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/nuestracaja\\_mision\\_vision.html](https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/nuestracaja_mision_vision.html)
- Chiavenato, I. (2002).** Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw-Hill. México D.F.
- Franco, M. (2008).** Analizar el grado de motivación desarrollado por los empleados de Mercantil Banco Universal, oficinas del este de Barquisimeto (C.C. Sambil, C.C. Trinitarias, Este II y Parque Real) con respecto a las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas por la empresa durante el periodo 2006 -2007. Coordinación de Estudios de Postgrado. Decanato de Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto. Recuperado de:

[http://bibadm.ucla.edu.ve/cgiwin/be\\_alex.exe?Acceso=T070600018936/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgiwin/be_alex.exe?Acceso=T070600018936/0&Nombrebd=baducla)

**García Sanz, V. (2012).** La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Recuperado de:

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

**Giovannone, P. (2011).** La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico. MBA - Maestría en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Recuperado de:

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento\\_completo.pdf%3Fsequence%3D2](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf%3Fsequence%3D2)

**Gonzales, K. (2013).** Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank de la oficina World Trade Center. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de San Buenaventura. Bogotá. Recuperado de

<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/77739.pdf>

**Guerrero, O. y Sánchez, M. (2011).** Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1151/1/2011-07P-03.pdf>

**Herzberg, F. (1968).** Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?. España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.

**Jiménez, A. y Bueno, J. (2003).** ¿Qué motiva a sus colaboradores? Ed. Fundación Confemetal. España,

**León, F.; Sepúlveda, M. (1989).** Satisfacciones E Insatisfacciones Herzbergianas En El Trabajo. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.11 N° 1 pp. 93 – 113

**López, L. (2001).** Satisfacción y motivación en el trabajo. España, Díaz de Santos

- Olaya, L. (2014).** Identificación del grado de motivación y bienestar laboral de los empleados del Banco Popular de la ciudad de Florencia. Recuperado de:  
<https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&q=motivaci%C3%B3n+banco&btnG=&lr=>
- Pin, J. R., & Susaeta, L. (2003).** Motivación del directivo en el sector financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico (No. D/507). IESE Business School. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf>
- Vivanco, M. (2014).** Análisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca y propuesta de mejora del personal de tres agencias bancarias en la ciudad de Quito en el año 2014, caso de estudio: agencia Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Banco Rumiñahui. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8509/DISERTACION%20MAR%CDA%20CRISTINA%20VIVANCO%20GRIJALVA..pdf?sequence=1>

## VII. ANEXO



### Encuesta

La presente encuesta tiene por objetivo medir el nivel motivacional de los colaboradores de la Caja Trujillo ubicada en la ciudad de Chiclayo. Se les pide responder con la máxima sinceridad posible, pues la información recopilada servirá para definir las estrategias necesarias para la mejora del nivel motivacional de su centro laboral. Es necesario aclarar que la información otorgada por ustedes es anónima y confidencial.

TD : Totalmente desacuerdo

A : Acuerdo

D : Desacuerdo

TA : Totalmente Acuerdo

I : Indiferente

Item	Afirmaciones	TD	D	I	A	TA
1	En mi trabajo existe la posibilidad que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que a su vez me gusta					
2	Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis habilidades e inclusive personalidad					
3	Mi jefe siempre me reconoce por una labor bien hecha					
4	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
5	Me satisface el tipo de tareas asignadas a mi cargo					
6	En la empresa me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
7	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas variadas, creativas y desafiantes					
8	Mi labor tiene un elevado nivel de responsabilidad					
9	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área					
10	Mi trabajo es importante para la organización					
11	Me entregan toda la formación necesaria para mi desarrollo personal y profesional					
12	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos					
13	Recibo siempre el apoyo de mis superiores					
14	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su puesto de trabajo					
15	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y supervisa el trabajo					
16	En la empresa siempre actúa de acuerdo a ley y/o convenios colectivos					
17	Estoy satisfecho con mi horario laboral					
18	Las normas y políticas de la empresa me generan satisfacción					
19	Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo					
20	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo					
21	Recibo los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios colectivos					
22	El trato que recibo de mis superiores es muy bueno					
23	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
24	La empresa nos trata con justicia e igualdad					
25	Las condiciones de limpieza, salud e higiene laboral son muy buenas					
26	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mis labores					
27	Mi ambiente de trabajo es muy cómodo					